

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

DEBORA AZEVEDO

**Competências do Coordenador de Voluntários: um estudo  
exploratório em Organizações da Sociedade Civil de Porto Alegre**

São Leopoldo  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DEBORA AZEVEDO

**Competências do Coordenador de Voluntários: um estudo  
exploratório em Organizações da Sociedade Civil de Porto Alegre**

Dissertação apresentada a  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Cristina Bitencourt

São Leopoldo  
2007

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

A994c Azevedo, Debora

Competências do coordenador de voluntários: um estudo de  
exploratório em organizações da sociedade civil de Porto Alegre /  
por Debora Azevedo. -- 2007.

151 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt , Ciências  
Econômicas”.

1. Competência organizacional - Terceiro setor. 2. Coordenador  
de voluntários - Gestão por competência. 3. Voluntariado. I. Título.

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

“Para aprender algo, você tem de  
colocar de lado a segurança  
da sua ignorância.”  
Richard Bach

Para Guilherme, com gratidão.

## Agradecimentos

À Capes, que financiou meus estudos;

À Unisinos e ao Programa de Pós-graduação em Administração, pela oportunidade e pela acolhida;

À Ana Zilles, pela paciência, competência e carinho;

À Claudia Bitencourt, por me dar liberdade de pensar e respeitar meu ritmo e, principalmente, pela amizade;

À Parceiros Voluntários, pelo apoio e incentivo;

Às OSCs estudadas e suas Coordenadoras de Voluntários, por me receberem, compartilharem comigo seus saberes e por terem orgulho de suas casas;

Aos meus alunos e ao Projeto Quero-quero, que me dão a oportunidade de voluntariar-me;

A Clarissa, Marcos, Andréia, Rogério e Amanda, pelos churrascos e risadas de domingo;

A Tania e Moacir Azevedo, meus pais, que me ensinaram os valores da educação e do trabalho;

À Célia Russo, que me deu apoio no período mais difícil e me ajudou a encontrar a minha força;

A Guilherme Vaccaro, meu amigo há 17 anos e meu marido, que me disse que eu podia, me incentivou a cada passo e que me faz querer ser uma pessoa melhor; *“C'est lui pour moi, moi pour lui dans la vie”*.

Diz-se que escrever uma dissertação é um processo solitário. Para mim, foi compartilhado e povoado de pessoas instigantes, que me levaram a repensar meu trabalho e minha vida. A todas elas, meu agradecimento.

## **Resumo**

O terceiro setor emergiu no Brasil como uma alternativa aos problemas sociais, impulsionado pelo crescimento das desigualdades sociais e da pressão dos cidadãos por soluções em diferentes realidades para as mais diversas questões. Nesse contexto, se dá o crescimento do voluntariado no Brasil, estimulado pela notoriedade na mídia e pelo incentivo por parte das empresas. Sendo este um vínculo de trabalho diferente dos convencionais (por não ser remunerado, ter horário livre e carga horária reduzida), a gestão dos voluntários representa um desafio para as organizações do terceiro setor. Uma possível abordagem para a discussão dessa gestão é a análise das competências necessárias ao Coordenador de Voluntários, responsável nas organizações do terceiro setor pela gestão dos voluntários e das relações desses com a organização. Este estudo visa, por meio de uma pesquisa qualitativa com características exploratórias, realizada em seis organizações da sociedade civil de Porto Alegre, identificar e analisar as principais competências do Coordenador de Voluntários de uma organização do terceiro setor que atue com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. A partir do enfoque de construção de competências por meio da concepção que se tem do trabalho, identificam-se quatro perfis de coordenador de voluntários, relacionando-os às suas principais competências e atributos mobilizados.

Palavras-chave: Coordenação de voluntários. Voluntariado. Terceiro Setor. Competências.



## **Abstract**

The Third Sector emerged in Brazil, stimulated by the growth of social inequalities and the pressure for solutions for the most diverse questions, as an alternative to social problems. In this context, the number of volunteers in Brazil has been growing, also stimulated by the notoriety in the media and the incentive from companies. Voluntary employment is unpaid employment, a different work relation, so management of volunteers represents a challenge for the Third Sector organizations. A possible approach for this issue is to analyze competencies of the Volunteers Coordinator - responsible in each organization for volunteers' management, including the relations between these and the organization. This study aims at, by means of a qualitative research with exploratory characteristics, developed in six organizations of the civil society in Porto Alegre, to identify and to analyze the competencies of a Volunteer Coordinator of an Third Sector organization that looks after children and adolescents in situation of social vulnerability. From the approach that workers' conception of the work is the point of departure to identify competencies, four profiles of Volunteers Coordinators are identified and related to their competencies and attributes they mobilize to do their work.

Key words: Volunteers management. Voluntary employment. Third Sector. Competencies.

## Lista de Quadros

Quadro 1: Definições de trabalho voluntário.....	39
Quadro 2: O que é ser voluntário?.....	44
Quadro 3: O Conceito de Competência para diferentes autores.....	70
Quadro 4: Estrutura básica das entrevistas .....	84
Quadro 5: Categorias de análise dos tópicos papel e atividades do Coordenador.....	85
Quadro 6: Categorias de análise do tópico imagem do voluntário .....	86
Quadro 7: Visão, Missão e Valores da Parceiros Voluntários.....	88
Quadro 8: Números da Parceiros Voluntários .....	89
Quadro 9: Perfil das OSCs pesquisadas.....	91
Quadro 10: Perfil das Coordenadoras de Voluntários das OSCs pesquisadas .....	93
Quadro 11: Resumo da principal função da Coordenadora de Voluntários .....	98
Quadro 12: Resumo das dificuldades enfrentadas pelo Coordenador .....	103
Quadro 13: Resumo das atividades que fazem parte da recepção .....	107
Quadro 14: Resumo das formas de atribuir tarefas .....	109
Quadro 15: Resumo dos conflitos a solucionar .....	113
Quadro 16: Resumo das soluções para os conflitos.....	113
Quadro 17: Resumo dos motivos para voluntariar .....	118
Quadro 18: Resumo dos motivos para desistir .....	121
Quadro 19: Atributos dos quatro perfis de Coordenadoras .....	122
Quadro 20: Atividades das coordenadoras de acordo com os perfis.....	123
Quadro 21: Motivos para desistência de acordo com perfil da Coordenadora.....	124
Quadro 22: Os perfis de Coordenadoras, suas competências e atributos principais. .	127

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....	31
Figura 2: Pesquisa Data Folha - grau de disposição.....	41
Figura 3: Pesquisa Data Folha – concordância com frases sobre voluntariado.....	42
Figura 4: Possíveis motivações para o trabalho voluntário .....	48
Figura 5: Síntese das principais referências de Competências Individuais .....	72
Figura 6: Ciclo de competências.....	74
Figura 7: Base de análise para as competências individuais .....	75
Figura 8: Método de trabalho. ....	87
Figura 9: Perfil das organizações conveniadas à Parceiros Voluntários .....	90
Figura 10: Os quatro perfis de Coordenadoras de Voluntários .....	128
Figura 11: Os motivos para voluntariar na visão das Coordenadoras .....	131

## **Lista de Abreviaturas**

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

ENANPAD – Encontro da ANPAD

FASC – Fundação de Assistência Social e Cidadania

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MCA – *membership categorization analysis*

ONG – Organização Não Governamental

OSC – Organização da Sociedade Civil

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei nº 9.790 / 99)

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

PV – ONG Parceiros Voluntários

SASE – Serviço de Apoio Sócio-educativo

SMED – Secretaria Municipal de Educação

SEC – Secretaria de Educação e Cultura

## Sumário

1. Introdução .....	13
1.1. Problema de Pesquisa .....	17
1.2. Objetivos da Pesquisa .....	21
1.2.1. Objetivo Geral .....	21
1.2.2. Objetivos Específicos .....	21
1.3. Justificativas da Pesquisa.....	21
2. O Terceiro Setor .....	24
2.1. O terceiro setor no Brasil.....	24
2.2. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público .....	32
2.3. A gestão no terceiro setor .....	34
2.4. Relações de trabalho no terceiro setor .....	36
3. O Voluntário .....	39
3.1. Voluntariado no Brasil.....	39
3.2. Motivações para o trabalho voluntário .....	45
3.3. A visão dos voluntários .....	48
3.4. Dimensões do trabalho voluntário .....	49
4. O Coordenador de Voluntários.....	52
4.1. Os Centros de Voluntários.....	52
4.2. Gestão de Pessoas no terceiro setor .....	54
4.3. A inserção do voluntário no terceiro setor.....	58
4.4. O papel do Coordenador de Voluntários .....	59
5. Competências.....	65
5.1. A noção de competências .....	66
5.2. As competências individuais .....	69
5.3. Métodos de análise de competências .....	76
6. Métodos de Pesquisa e Trabalho .....	78
6.1. Método de Pesquisa .....	78
6.2. Método de Trabalho.....	81
7. Análise e Discussão .....	88
7.1. A Parceiros Voluntários.....	88
7.2. As entidades pesquisadas.....	91
7.3. Os coordenadores de voluntários - A análise dos dados.....	93

7.3.1. O papel do coordenador de voluntários .....	93
7.3.1.1. Função do coordenador.....	94
7.3.1.2. Dificuldades encontradas pelo coordenador.....	98
7.3.2. As ações do coordenador de voluntários .....	104
7.3.2.1. Recepção.....	104
7.3.2.2. Atribuição de tarefas.....	107
7.3.2.3. Solução de conflitos.....	109
7.3.3. A imagem que os coordenadores têm dos voluntários .....	113
7.3.3.1. Motivos para voluntariar.....	113
7.3.3.2. Motivos para desistir.....	118
7.3.4. Outras informações recorrentes .....	121
7.4. Discussão .....	122
7.4.1. Os perfis das Coordenadoras de Voluntários.....	122
7.4.2. A Parceiros Voluntários como provedora de padrões e normas.....	129
7.4.3. Os motivos para voluntariar.....	130
7.4.4. As imagens do voluntário .....	131
8. Considerações finais .....	133
8.1. Limitações da pesquisa .....	136
8.2. Sugestões para estudos futuros .....	137
ANEXO A – As maiores comunidades de voluntários no Orkut .....	148

## 1. Introdução

O terceiro setor emergiu no Brasil como uma alternativa aos problemas sociais, impulsionado pelo crescimento das desigualdades sociais, inseridas num contexto de exclusão social, e da pressão dos cidadãos por soluções em diferentes realidades para as mais diversas questões. No momento de desenvolvimento da pesquisa ora apresentada, percebe-se uma tendência de que ele cada vez mais ocupe espaços que eram tidos como de exclusividade do Estado. Esse cenário se configura a partir de alguns fatores (IIZUKA e SANO, 2005; MONTAÑO, 2002): a transferência crescente das políticas sociais para o poder local, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que representam os seus anseios e interesses, a institucionalização de alguns movimentos sociais, o investimento dos organismos internacionais, órgãos multilaterais, bilaterais, entre outros, em projetos e iniciativas promovidas no âmbito da sociedade civil.

Há 13 anos, em 1994, foram publicados os primeiros estudos para compreender a temática do terceiro setor (IIZUKA e SANO, 2005). Algumas iniciativas relacionadas ao terceiro setor foram lançadas neste período: o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas criado em 1995; o Prêmio FENEAD de projetos sociais para estudantes de administração lançado em 1996; o Instituto Ethos de Responsabilidade Social criado em 1998 etc. Na área acadêmica, algumas das principais instituições de ensino superior, especificamente no âmbito dos cursos de administração e negócios, inauguraram centros de estudos, como, por exemplo, o Centro de Estudos do terceiro setor (CETS FGV-EAESP), criado em 1994; o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre terceiro setor (NIPETS-UFRGS), criado em 1997; o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do terceiro setor (CEATS-USP), criado em 1998; o Núcleo de Estudos em Administração do terceiro setor (NEATS-PUC/SP), criado em 1998, entre outros. Em um estudo sobre a produção acadêmica brasileira sobre o terceiro setor, Iizuka e Sano (2005) apontam que no período de 1994 a 2003 foram apresentados, nos Encontros da ANPAD, um total de 3.360 artigos, dos quais apenas 37 abordavam diretamente a temática do terceiro setor (1,1% do total). Ou seja, os esforços acadêmicos para a compreensão das dinâmicas e fenômenos próprios do terceiro setor ainda estão em sua fase inicial no país.

Na área de Gestão de Pessoas, um fenômeno diretamente ligado ao terceiro setor (mas não exclusivo dele) é o do trabalho voluntário. No Brasil, um dos primeiros estudos sobre o trabalho voluntário foi apresentado pela Fundação ABRINQ (1996, p.2), o qual afirma que

o trabalho voluntário no Brasil existe de múltiplas formas, baseado na solidariedade do povo brasileiro; ele se faz presente seja como uma ajuda informal ao amigo ou vizinho, seja como uma ajuda formal através dos serviços sociais organizados. Em muitos casos, verifica-se o trabalho voluntário como um esforço no sentido de consolidar o espírito comunitário e também como uma oportunidade de mudanças sociais.

Na última década, o trabalho voluntário recebeu cada vez mais notoriedade na mídia, bem como incentivo por parte das empresas (especialmente com o crescente destaque para a Responsabilidade Social Corporativa) e, em um ciclo de reforço positivo, o número de voluntários tem aumentado exponencialmente (LANDIM e SCALON, 2000). As pessoas que, por qualquer motivo, querem ajudar encontram um canal para isso, e as entidades<sup>1</sup>, na maioria das vezes carentes de recursos materiais e humanos, recebem apoio sem ônus monetário. Entretanto, o ‘trabalho voluntário’ difere do ‘trabalho remunerado monetariamente’ não apenas nessa dimensão: os horários são flexíveis, os períodos de trabalho mais curtos (usualmente um turno por semana), as expectativas e as motivações são mais variadas. Algumas questões de Gestão de Pessoas, como por exemplo, assiduidade e pontualidade, têm relevâncias diferentes quando abordadas sob o enfoque do ‘trabalho remunerado monetariamente’ ou do enfoque do trabalho voluntário. Além disso, ao se falar em voluntariado, dois temas são recorrentes: o recrutamento de voluntários e a evasão destes (SILVA e FEITOSA, 2002; TEODÓSIO, 1999).

Em um estudo sobre gestão de voluntários nos EUA, Geber (1991) afirma que as organizações sem fins lucrativos (OSFL) exemplares tornaram-se especialistas em Gestão de Pessoas, especificamente, elas descobriram como gerenciar voluntários – trabalhadores de turno integral, com famílias e responsabilidades – que têm muito pouco tempo para doar. Cabe salientar que, nos anos 90, cerca de 50% da população americana dedicava em média quatro horas por semana a alguma causa, sendo que em determinadas faixas etárias, como de 35 a 44 anos, este índice subia até 64%. Ao contrário de outros períodos, nos quais a maioria dos voluntários eram “donas de casa que já haviam criado os filhos e não se importavam de preencher envelopes”, os voluntários de hoje “precisam sentir que estão preenchendo uma necessidade” (GEBER, 1991, p.2).

---

<sup>1</sup> Utiliza-se ao longo do texto o termo ‘entidade’ como equivalente a ‘organização do terceiro setor’.



Como forma de lidar com essas especificidades e organizar o trabalho voluntário, surge o papel do Coordenador de Voluntários<sup>2</sup> – responsável pela gestão destes dentro das entidades. Cabe ao Coordenador de Voluntários redigir as descrições das tarefas dos voluntários, recrutá-los, treiná-los, reconhecê-los pelo desempenho, supervisioná-los e, essencialmente, mantê-los na organização.

Uma possível abordagem para discutir a gestão dos voluntários é a análise das competências necessárias ao Coordenador de Voluntários. Na literatura sobre Gestão de Pessoas, o conceito de competências está no centro da discussão. A quantidade de pesquisas sobre utilização da gestão por competências como modelo de sustentação a projetos de mudanças organizacionais tem aumentado substancialmente (COSTA DA SILVA, 2005). O que se verifica nas publicações sobre o tema é que essa abordagem tem sido utilizada para discutir estratégias e políticas de gestão, relações de trabalho e formação. Assim, acadêmicos e gestores têm aumentado seu interesse sobre a utilização do modelo de gestão por competências.

As competências, sejam elas consideradas sob uma perspectiva mais ampla (competências organizacionais, essenciais ou estratégicas), ou ainda, sob uma perspectiva mais pontual, das competências individuais (incluindo as práticas de Gestão de Pessoas associadas a esse conceito), têm se tornado uma referência para as práticas de gestão no Brasil. Apesar de o tema competências não ser novo no contexto empresarial, o mesmo tem se apresentado como uma das referências de modelos de gestão mais discutidos e implementados nas empresas, nos últimos anos (COSTA DA SILVA, 2005). O assunto tem sido tema recorrente em periódicos da área de administração, como a *Revista de Administração* da USP, a *Revista de Administração Contemporânea* da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração) e a *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas. Entretanto, deve-se ser cuidadoso ao tentar transplantar teorias de Gestão de Pessoas da Administração tradicional para OSFLs e para o trabalho voluntário (KLIE, 2006). Ou seja, apesar do conceito de competências ter sido longamente discutido no campo da Administração, ele ainda é novo no que se refere ao terceiro setor e é preciso considerar as diferenças envolvidas para aplicá-lo, conforme introduzido anteriormente.

---

<sup>2</sup> Esse papel recebe outros nomes em diferentes países (diretor de voluntários, gerente de voluntários), mas optou-se por utilizar neste estudo o nome mais usual no referencial teórico, considerando o contexto brasileiro.

A presente dissertação pauta-se pela busca de uma maior compreensão do papel desempenhado pelos Coordenadores de Voluntários em organizações do terceiro setor, considerando-se as especificidades deste, como a dificuldade de conceituação, os limites difusos e as relações de trabalho presentes. Mais especificamente, este trabalho está centrado na discussão das competências dos Coordenadores de Voluntários em organizações do terceiro setor, a partir de um estudo exploratório junto a Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que possuem vínculo de parceria com a unidade de Porto Alegre do Centro de Voluntariado Parceiros Voluntários e que atuam no atendimento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social<sup>3</sup>.

Para tanto, este documento está organizado em oito capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução da dissertação, da qual fazem parte: exposição do assunto, organização do documento, definição do problema de pesquisa e dos objetivos e, finalmente, justificativas para a escolha do tema.

O segundo capítulo é dedicado ao terceiro setor e contém uma breve retrospectiva histórica no Brasil; o desafio da sua conceituação e delimitação; a importância da gestão no terceiro setor e as relações de trabalho nele existentes.

O terceiro capítulo trata do voluntariado, contendo uma discussão sobre o significado de “ser voluntário”, as possíveis motivações para a realização de trabalho voluntário e, à luz do referencial teórico, propõem-se algumas dimensões a partir das quais se possa analisar o trabalho voluntário.

O quarto capítulo trata do papel do Coordenador de Voluntários. Para contextualizá-lo, analisam-se também o surgimento e as funções dos Centros de Voluntários e a Gestão de Pessoas nas OSCs.

O quinto capítulo aborda a noção de competências, em especial, as competências individuais: suas distintas abordagens e métodos de análise, considerando-se ser este o enfoque sob o qual se realiza este estudo.

O sexto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, partindo-se, inicialmente, de seu delineamento: tipo, natureza, método de pesquisa e método

---

<sup>3</sup> A UNESCO (2002, p.29) define vulnerabilidade social como “o resultado negativo da relação entre a disponibilidade dos recursos materiais ou simbólicos dos atores, sejam eles indivíduos ou grupos, e o acesso à estrutura de oportunidades sociais, econômicas, culturais que provêm do Estado, do mercado e da sociedade. Esse resultado se traduz em debilidades ou desvantagens para o desempenho e mobilidade social dos atores.”

de trabalho, incluindo o processo de condução da pesquisa de campo e a perspectiva adotada na análise dos dados.

O sétimo capítulo é voltado para o detalhamento da pesquisa de campo, iniciando-se com a contextualização do centro de voluntários e das organizações de sociedade civil (parceiras deste) estudados. Em seguida, apresentam-se os dados e a análise da pesquisa de campo, a qual abrange três grandes temas: a compreensão que os entrevistados têm do papel do Coordenador de Voluntários, as principais ações do Coordenador de Voluntários e a imagem que os Coordenadores têm dos voluntários. Ainda na análise, evidenciam-se tópicos que emergiram das entrevistas além dos três temas principais. Finalmente, discutem-se os dados apresentados, propondo-se, a partir dos dados, quatro perfis a partir dos quais podem-se discutir as competências dos Coordenadores de Voluntários.

O oitavo capítulo constitui-se das considerações finais, das limitações da pesquisa e das recomendações para outros estudos na área e, para finalizar, apresentam-se as referências bibliográficas consultadas para a elaboração deste estudo e o anexo.

## **1.1. Problema de Pesquisa**

Segundo Castells (2006), a revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram a sociedade em rede – caracterizada pela globalização das atividades econômicas realmente decisivas, pelas organizações em rede, pela flexibilidade e instabilidade do emprego e pela individualização da mão-de-obra - uma nova forma de organização social que está sendo difundida por todo o mundo, já sendo percebida há alguns anos também no Brasil. Ela traz consigo, além de seus efeitos mais imediatos (como transformações culturais, aumento da pobreza, abalo de instituições), também o avanço de poderosas expressões da identidade coletiva, incluindo movimentos sociais transformacionais. Não obstante, a sociedade é produzida pelas interações entre os indivíduos que a constituem, e retroage produzindo os indivíduos pela linguagem, pela educação (MORIN, 2003).

No mundo do trabalho, surgem novas formas de controle, aumenta a complexidade das relações, as organizações sindicais perdem força, há a crescente desregulamentação e permissividade da legislação trabalhista, novas formas de gestão e de organização, o mercado de trabalho sofre com elevados índices de desemprego e novas competências (das organizações e dos funcionários) são requeridas para possibilitar a competitividade organizacional em nível global. A flexibilização do trabalho e a competitividade estimulam o

desenvolvimento tecnológico, o que gera uma relação de interdependência e estímulos mútuos entre globalização, tecnologia e flexibilização.

Esses desafios implicam novos parâmetros de qualidade e exigências, outros padrões competitivos e diferentes noções de competências organizacionais – entendidas como um conjunto de competências atuais que são importantes e/ou desejáveis pelas empresas para manterem-se competitivas no contexto atual e terem sustentabilidade.

Essas transformações acabam atingindo (e sendo atingidas por) a área social. Em meados da década de 70, uma das reestruturações do capitalismo levou o sistema produtivo e a sua conseqüente política de Gestão de Pessoas a mudanças substanciais de caráter estratégico (HOBSBAWN, 1995; e THUROW, 1997). De acordo com Fernandes (1994, p. 16)

a atividade associativa ganha impulso nos anos 70 e acelera de 80 para cá. (...) Uma nova forma institucional ganha corpo no período e introduz um estranho neologismo reconhecido hoje nas mais diversas línguas: as Organizações Não Governamentais - as ONGs.

As ONGs estabeleceram-se nos países desenvolvidos e rapidamente se espalharam pelo mundo, ampliando consideravelmente o número de organizações caritativas e sociais existentes. A partir da década de 80, as necessidades ligadas à sobrevivência tornaram-se mais visíveis. Além disso, com o crescimento do número de organizações ligadas ao terceiro setor, as ações sociais entraram em evidência. Assim, as organizações do terceiro setor passaram a se defrontar com desafios ligados a sua forma de gestão, o que as têm obrigado a adotar novos instrumentos e ferramentas de gestão que assegurem o cumprimento de seus objetivos e finalidades institucionais. Portanto, é compreensível que é somente a partir da década de 90 que os esforços das organizações do terceiro setor dirijam-se a uma maior profissionalização e especialização, necessitando mais de assessoria técnica para captação de recursos e financiamento, informação e comunicação (CABALLERO, 2007; FERNANDES, 1994; SALAMON, 1997).

De acordo com Drucker (1995, p. XIV),

há quarenta anos, ‘gerência’ era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava ‘negócios’ e elas não eram empresas. (...) Acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de ‘gerência’. Afinal, elas não tinham ‘lucros’.

Assim, a gestão foi encarada como algo acessório e menos importante frente a questões muito maiores – os próprios objetivos e finalidades dessas organizações.

No que se refere às teorias de gestão para as organizações sem fins lucrativos, Drucker (1995, p.14) afirma

somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição [dessas organizações], para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas [dessas organizações].

Por outro lado, a época atual, marcada pela exigência de uma reorganização das várias instâncias que compõem a totalidade social, induz e desafia a repensar o mundo, especialmente quando o número de excluídos dos postos de trabalho tende a crescer, aumentando também a demanda nas instituições assistenciais. Assim, organizações pertencentes ao terceiro setor enfrentam desafios muito grandes e diversos, como o planejamento de suas atividades, definição de indicadores para medir e monitorar seu desempenho, maior profissionalização e capacitação de pessoal, diminuição de custos, financiamento e captação de recursos, divulgação de ações e resultados, avaliação de resultados, entre outros. Por isso, precisam encontrar formas de gestão que garantam a sua sobrevivência e a continuidade da prestação de serviços aos usuários.

No entanto, ainda que os novos padrões tecnológicos/econômicos/sociais estejam forçando o perfil de gestores do terceiro setor no sentido de maior qualificação profissional, sabe-se que esta tarefa é extremamente complexa (dadas as muitas variáveis e relações envolvidas) e depende, fundamentalmente, das relações sociais que se estabelecem no interior das próprias organizações e dos processos de trabalho.

O terceiro setor pode ser uma das soluções para os problemas sociais advindos do desenvolvimento econômico. Contudo, para que isto se torne realidade é necessário que as organizações que o compõem repensem sua missão, sua forma de atuação e seu funcionamento, adotando princípios de gestão voltados à sustentabilidade de suas próprias atividades e dos recursos envolvidos (financeiros, materiais e humanos). Pode-se dizer que há defasagem de propostas de gestão específicas para o terceiro setor (DRUCKER, 1995; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997) e não há mais condições de competir com base na mão-de-obra barata e não especializada (COSTA, 1992).

Uma das posições de gestão específicas do terceiro setor é a do Coordenador de Voluntários. Nas suas atribuições encontram-se as atividades de recrutar, treinar, supervisionar e avaliar o trabalho dos voluntários vinculados à entidade em que atua. Mas não é só isso. Os voluntários em geral são trabalhadores capacitados, que esperam uma gestão tão profissional quanto aquela que eles encontram nos seus empregos. Assim, o Coordenador conhecer minuciosamente a natureza, a dimensão, a extensão e as características das tarefas disponíveis para os voluntários ajuda não apenas a encontrar a pessoa certa para realizá-las, mas também auxilia os voluntários a decidir se aquela tarefa é a certa para eles. Se o

voluntário se frustra com a sua inabilidade em cumprir uma tarefa, ou se ele acredita que está sendo mal gerenciado pelo seu coordenador, pode simplesmente deixar a entidade. Geber (1991, p.24) afirma “se um coordenador não apresentar as tarefas atrativamente, ele perderá os voluntários.” Similarmente ao contexto empresarial é caro treinar bons voluntários (bons colaboradores) para depois perdê-los por falhas de gestão.

Como base teórica para analisar a gestão dos voluntários, escolheu-se a abordagem de competências, aplicada aos Coordenadores de Voluntários.

As competências em nível individual são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo (McCLELLAND, 1993; BOYATIS, 1982; Fleury, 2000; LE BOTERF, 2000). Essa abordagem é normalmente utilizada para empresas do setor privado. O que se propõe aqui é transpor essa abordagem para o terceiro setor, considerando-se as diferenças existentes entre os dois setores e, especialmente, as diferentes relações de trabalho. Um elemento a ser considerado são as diferenças existentes entre as próprias organizações do terceiro setor: entidades de diferentes tipos que vivem em ambientes especiais, com diferentes ramos de atuação, diferentes fontes de recursos e outros relevantes fatores intervenientes, como o ambiente social, cultural e político em que estão inseridas. Estas organizações têm estruturas, necessidades e desafios diferenciados e, portanto, tendem a ter exigências diferentes quanto ao papel do Coordenador de Voluntários e às competências atribuídas a ele. Assim, a utilização do constructo competências vinculado ao terceiro setor e, mais especificamente, aos Coordenadores de Voluntários é um desafio, considerando-se as diferentes organizações e os diferentes contextos institucionais, o que exige o pressuposto da reinterpretação desse constructo e de suas possíveis categorias conforme o ambiente institucional em que as entidades estão inseridas.

Com base no entendimento de que a lógica de competências pode trazer maior compreensão para a análise do papel do Coordenador de Voluntários e de que este é um papel cada vez mais importante dentro das organizações do terceiro setor, este estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as principais competências de um Coordenador de Voluntários de uma organização do terceiro setor que atue com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social?

## **1.2. Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar e analisar as principais competências do Coordenador de Voluntários de uma organização do terceiro setor que atue com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

A realização do estudo inclui os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar o contexto do terceiro setor no Brasil e as relações de trabalho características desse setor, mais especificamente o trabalho voluntário.

b) Compreender os significados de trabalho voluntário e as motivações para realizá-lo nesse contexto;

c) Estruturar uma base de análise para as competências dos Coordenadores de Voluntários, com base em um referencial sobre competências.

d) Identificar as principais competências de um Coordenador de Voluntários segundo a percepção dos próprios coordenadores.

## **1.3. Justificativas da Pesquisa**

Considera-se que este estudo justifica-se pelo caráter inovador que apresenta, tendo em vista a inexistência de produção científica a respeito das competências dos Coordenadores de Voluntários de organizações do terceiro setor. Procura identificar os saberes, as ações e os comportamentos necessários ao Coordenador de Voluntários e os resultados buscados por estes na realização de suas funções, contrapondo-se a isso as características do terceiro setor - um segmento que ainda baseia muito de sua gestão em alocação de pessoas e recursos.

Drucker (1995) afirma que as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Entretanto, como organizações, precisam também operacionalizar mudanças internas, especialmente considerando-se o crescimento do setor, a maior oferta de recursos e o interesse crescente da população em contribuir com essas organizações. É preciso que essas organizações inovem e se adaptem, reconhecendo que a mudança é uma oportunidade e não uma ameaça, uma vez que necessitam de inovações tanto quanto os setores público e privado.

Segundo McCarthy (1997), o desenvolvimento de treinamento profissional efetivo é um dos maiores desafios que o setor de filantropia tem pela frente nos EUA, na Europa e na América Latina. Para tanto, além de treinamentos, cursos e esforços educacionais, também se faz necessário investigar e pesquisar a respeito do terceiro setor, suas necessidades, carências e formas de superar entraves. Os estudos e pesquisas realizadas pelos centros americanos (ARNOVA, IS GALLUP, Centro de Fundações, Programa de Pesquisadores Internacionais do Centro para o Estudo de Filantropia etc.) têm sido predominantemente quantitativos e têm se destacado como questões centrais:

- o levantamento de fundos;
- tipos de treinamento necessários;
- impacto econômico provocado;
- relação do terceiro setor com o governo, empresas e indivíduos;
- concessão de auxílio fornecido pelas fundações (tamanho, número e cessionários);
- alteração dos níveis de doação e voluntariado;
- tempo que as pessoas doam como voluntárias, entre outros.

Embora, tenha sido destacada a necessidade de treinamento e qualificação de líderes, administradores e gestores, essas pesquisas não se têm voltado para as características essenciais que os gestores precisam ter ou desenvolver. Também não discutem a visão que essas pessoas têm das suas funções e o que seria um desempenho considerado bom.

Salienta-se a importância da gestão em tais organizações (DRUCKER, 1995; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997), em função do amadorismo existente ou, então, da transposição de modelos gerenciais utilizados pela iniciativa privada, os quais nem sempre são compatíveis com a realidade das organizações do terceiro setor. Além disso, destaca-se a importância da Gestão de Pessoas, em especial daquelas que têm estabelecido com as organizações do terceiro setor um vínculo que não está presente no setor privado – o de trabalho voluntário.

Tendo em vista a expansão do terceiro setor e considerando que ele tem assumido grande responsabilidade no cumprimento das políticas sociais em parceria com os setores público e privado, desenvolvendo uma participação significativa na área social, realizar um estudo sobre as competências dos Coordenadores de Voluntários numa classe de organizações do terceiro setor pode agregar elementos para maior eficácia de gestão e manutenção de voluntários nessas entidades. Para se ter dimensão da abrangência e do potencial de interesse aplicado do tema, o Rio Grande do Sul contabiliza mais de 600 Coordenadores de Voluntários



capacitados pela ONG PV, além de coordenadores capacitados por outras entidades e de outras pessoas que exercem a função sem ter recebido capacitação específica para isso.

O estudo ora apresentado se propõe a contribuir com a literatura acadêmica, provendo elementos para a discussão de competências dos Coordenadores de Voluntários. A importância do estudo está em analisar competências em um ambiente onde elas foram pouco exploradas – o terceiro setor – contribuindo para o debate sobre o tema.

Do ponto de vista aplicado, a investigação se propõe a contribuir para melhor se compreender como os Coordenadores de Voluntários realizam suas práticas e as dificuldades com que se deparam, servindo de base para novas propostas de treinamento, qualificação e avaliação. Assim, os resultados poderão orientar as ações de Centros de Voluntários e de dirigentes de entidades do terceiro setor.

Com base no que até aqui foi explicitado é que emerge o interesse da pesquisadora, enquanto voluntária no terceiro setor e tendo atuado por mais de dez anos na Gestão de Pessoas no setor privado, em investigar as competências dos Coordenadores de Voluntários nessas organizações, mais especificamente nas entidades que atuam no atendimento a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social na cidade de Porto Alegre.

## 2. O Terceiro Setor

*“A cidade onde a maioria dos cidadãos diz, no que concerne às mesmas coisas: isto me diz respeito, isto não me diz respeito, esta cidade está excelentemente organizada.”*  
Sócrates

Nesse capítulo, busca-se compreender o contexto em que atuam os voluntários e os Coordenadores de Voluntários. Para isso, realiza-se uma breve retrospectiva histórica do Terceiro Setor no Brasil, analisa-se o desafio da sua conceituação e delimitação, discute-se a importância da gestão no terceiro setor e, finalmente, as relações de trabalho nele existentes.

### 2.1. O terceiro setor no Brasil

As discussões recentes no campo das Ciências Gerenciais, tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das práticas produtivas, têm destinado lugar de destaque ao chamado terceiro setor. Multiplicam-se as publicações, seminários e debates cujo foco é discutir a relevância, as especificidades e a natureza das organizações que atuam nesse campo (TEODÓSIO, 2001). Entretanto, apesar da evidência atual, o surgimento do terceiro setor no Brasil é impreciso. Alguns marcos de seu crescimento podem ser estabelecidos, tais como (CVSP, 2007; IIZUKA e SANO, 2005):

1908 - A Cruz Vermelha chega ao Brasil;

1910 - O escotismo se estabelece no Brasil para “ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião”;

1935 - É promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas;

1942 - O presidente Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência – LBA;

1961 - Surge a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) para incentivar a assistência aos portadores de deficiência mental;

1967 – Inicia-se o Projeto Rondon, que leva universitários voluntários ao interior do país;

1983 - A Pastoral da Criança é criada com o objetivo de treinar líderes comunitários para combater a desnutrição e a mortalidade infantil;

1993 - O sociólogo Herbert de Souza cria a Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida, iniciando a organização da sociedade com o objetivo de combater a fome;

1994 – Realização de um encontro com diversas organizações ligadas ao terceiro setor (Associação Brasileira de ONG's - ABONG, Cáritas, Fundação Abrinq, Fundação Roberto Marinho, Fundação Grupo Esquel Brasil, CETS-FGV/EAESP, entre outras), para estabelecer uma pauta comum de compromissos, especificamente quanto a uma nova regulamentação das relações entre o Estado e o terceiro setor;

1995 – Lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, pelo então ministro Bresser Pereira, pelo qual foi dado um incentivo à criação de organizações sociais em serviços “não exclusivos do Estado” e iniciou-se a disseminação do conceito de “público não-estatal”;

1995 – Lançamento do programa “Comunidade Solidária” para, de acordo com os seus dirigentes, fortalecer a sociedade civil a partir da mobilização de diversos agentes em projetos “inovadores” de ação social.

Na última década, o terceiro setor brasileiro tem experimentado um crescimento sem paralelos. Tal fenômeno pode ser facilmente identificado, por exemplo, pela multiplicação do número de entidades sem fins lucrativos em funcionamento no país —que saltaram de 107 mil, em 1996, para 276 mil, em 2002, registrando um aumento de 157% (IBGE, 2002) — ou, ainda, pela significativa participação que o setor possui atualmente na vida econômica do país, representando 5% do Produto Interno Bruto nacional e assegurando empregos diretos a três milhões de trabalhadores (PNUD, 2006). Estima-se que o terceiro setor possua 12 milhões de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes (KANITZ, 2007). O Guia da Filantropia ([www.filantropia.org](http://www.filantropia.org)) revela que as 400 maiores entidades do terceiro setor representaram, praticamente, 90% da atividade do setor em 2001, tendo estas um dispêndio social anual de R\$ 1.971.000,00 e possuindo 86.894 funcionários e 400.933 voluntários.

Apesar dos números de pessoas e entidades envolvidas, os conceitos associados à idéia de terceiro setor são amplos, imprecisos e até mesmo contraditórios entre si. A definição dada por Fernandes (1997. p.27) já não cobre mais a abrangência do terceiro setor e a diversidade do terceiro setor, que engloba, entre outras, as organizações que lutam por causas específicas, as ações políticas e de conscientização. Para o autor, o terceiro setor é

...composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase da participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato.

Segundo o SENAC (2007), “o terceiro setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens, serviços públicos e privados. Todas elas têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam”. Para Landim (2003), o terceiro setor é mais um termo importado que recentemente começou a ser utilizado no Brasil para designar fenômenos e questões referidas a uma parte do universo da sociedade civil e que engloba uma série diversa de organizações e de fenômenos – dentre eles a redefinição do papel do Estado e a predominância da lógica de mercado, incluindo suas conseqüências sociais.

Analisando o papel do Estado no crescimento do terceiro setor, Gohn (2005) aponta uma inversão da agenda de ‘ser cidadão’ – ou seja, o desemprego torna-se ponto central da questão social do país, sendo a miséria e a exclusão social vistas como expressões deste. Por outro lado, ainda segundo Gohn (2005), o modelo econômico vigente não prioriza uma agenda de crescimento da economia via expansão do emprego formal. Assim, o setor que cresce é o da economia informal, passível de arranjos nos quais os custos e os direitos trabalhistas são descartados. Nesse contexto, as organizações da sociedade civil – novas e antigas - são incorporadas como agentes de intermediação no atendimento das demandas sociais. Para Montaña (2002), o modelo econômico atual objetiva instrumentalizar a sociedade civil, transformando-a ideologicamente no passivo e funcional terceiro setor. Além disso, sendo o Estado um provedor de recursos para muitas dessas organizações, as demandas sociais passam a ser priorizadas segundo critérios da administração pública, a maioria elaborados em instâncias federais, não acessíveis à participação da sociedade civil, e que seguem princípios de restrições e contingenciamento de verbas e negociações políticas entre os partidos da base aliada que compõem o governo (GOHN, 2005).

Quanto à predominância atual da lógica de mercado e suas conseqüências sociais, Montaña (2002) relaciona o crescimento do terceiro setor à crise do capitalismo no último quarto do século XX, conectada à ofensiva neoliberal – sintetizada na ofensiva contra o trabalho, na reforma do Estado e na reestruturação produtiva.

O conteúdo efetivo do que a retórica do terceiro setor tem de existência real e precisa ser desvendado por meio de análise crítica e ontológica, e não a partir de construções ideais (...) O termo é construído a partir de um recorte social em esferas: o Estado (primeiro setor), o mercado (segundo setor) e a sociedade civil (terceiro setor). Recorte este, claramente neopositivista, estruturalista, funcionalista ou neoliberal que isola e autonomiza a dinâmica de cada um deles, que, portanto desistoriciza a realidade social. Como se o político pertencesse à esfera estatal, o econômico ao âmbito de mercado e o social remetesse apenas à sociedade civil, num conceito reducionista. No entanto, não tem apenas nacionalidade, mas também, e fundamentalmente, procedência (e funcionalidade com os interesses) de classes. Surge como conceito cunhado, nos EUA (...) Seria, portanto, um exercício de ingenuidade pensar que a origem norte-americana do termo e sua relação com

instituições ligadas diretamente ao grande capital sejam apenas dados de curiosidade. O conceito “terceiro setor” foi cunhado por intelectuais orgânicos do capital, e isso sinaliza clara ligação com os interesses de classe, nas transformações necessárias à alta burguesia. (MONTAÑO, 2002, p.51).

Ainda para Montaña (2002), o conceito de recorte social, mais do que uma “categoria” (ontologicamente contestável), representa um constructo ideal que, antes de esclarecer sobre um “setor” da sociedade, mescla diversos sujeitos com aparentes igualdades nas atividades, porém com interesses, espaços e significados sociais diversos, contrários e até contraditórios.

As OSCs, ao serem financiadas por entidades, muitas destas de caráter governamental, por meio das parcerias, ou quando são contratadas pelo Estado (federal, estadual ou municipal), para desempenhar, de forma terceirizada, as funções a ele atribuídas, distanciam-se de seu caráter “não-governamental” e de sua condição de “autogovernadas”. Montaña (2002) faz uma crítica à debilidade dos termos: caráter “não governamental”, “autogovernado” e “não-lucrativo”. O autor argumenta:

Efetivamente, o Estado, ao estabelecer “parceria” com determinada ONG e não com outra, ao financiar uma, e não outra, ou ao destinar recursos a um projeto, e não a outro, está certamente desenvolvendo uma tarefa seletiva, dentro e a partir da política governamental, o que leva tendencialmente à presença e permanência de certas ONGs e não outras, e determinados projetos e não outros – aqueles selecionados pelo(s) governo(s).

Assim, tem-se uma situação que se sustenta em três pilares: a precarização das condições de trabalho e aumento do desemprego, a desresponsabilização estatal com a questão social, e a transformação ideológica da sociedade civil (enquanto arena de lutas) em terceiro setor (como espaço que assume auto-respostas isoladas à questão social abandonada/precarizada pelo Estado).

Nesse contexto, o debate sobre a emergência do terceiro setor como categoria organizacional e representativa das organizações da sociedade civil articulada propicia uma reflexão sobre a configuração, a função e a atuação da esfera pública não-estatal.

Em um estudo sobre a produção acadêmica brasileira sobre o terceiro setor, Iizuka e Sano (2005) pontuam que o aumento no número de iniciativas ligadas ao terceiro setor em diversos setores da sociedade, inclusive na ampliação no número de pesquisas realizadas, não significa a construção de algum consenso nesta temática, mesmo porque não há uma clareza sobre os conceitos utilizados. No Brasil, o terceiro setor ainda carece de um marco legal abrangente e específico. Paes (2001, p.76) alerta para a inexistência de um conceito legal de terceiro setor, afirmando que “não existe (...) no âmbito do sistema normativo brasileiro, uma definição jurídica do que será esse terceiro setor, ou uma qualificação de entidades jurídicas já existentes para tarefas concernentes àquele”. Segundo Pannunzio (2006), o Brasil ainda

possui uma legislação para o terceiro setor fragmentada, contraditória e com muitos conflitos, como títulos que não falam entre si. Atualmente, as leis que regulamentam especificamente o terceiro setor são: a Lei 9637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e cria o Programa Nacional de Publicização; a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências e a Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999, que dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas Sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme especifica (BRASIL/CASA CIVIL, 1999). Essas leis trouxeram inovações que ampliaram as formas de participação de entidades sem fins lucrativos no desenvolvimento de políticas públicas, contribuindo para alinhar os esforços do primeiro e do terceiro setores, e estimularam o aprimoramento da governança de tais entidades, instituindo novos e mais elevados patamares de transparência e controle para o seu funcionamento. Representaram, ainda, um avanço decisivo no que se refere à profissionalização do setor, ao permitir que tais entidades “possam ser geridas por profissionais capacitados, em tempo integral, e que, por tal dedicação, recebam algum tipo de remuneração, sem perda de eventuais imunidades ou isenções tributárias” (GIFE, 2006). Estes avanços no ambiente legal do terceiro setor durante a década de 90, acompanhados do programa Comunidade Solidária (lançado pelo Governo Federal em 1995), ao mesmo tempo acompanharam e impulsionaram o crescimento do terceiro setor. Além destas leis, destaca-se aqui a edição da chamada “Lei do Voluntariado” (Lei nº 9.608 de fevereiro de 1998), que conferiu maior segurança jurídica à utilização de serviços voluntários por parte de entidades sem fins lucrativos.

A Lei n.º 8.742, de 7 de dezembro de 1993, estabeleceu competência ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) para fixar normas para a concessão de registro e certificado de entidade de fins filantrópicos às entidades privadas prestadoras de serviço e assessoramento de assistência social. Há três resoluções do CNAS sobre o tema: Resolução CNAS nº 34/94, de 10 de junho de 1994, que estabelece regras e critérios para a concessão do Atestado de Registro às entidades sem fins lucrativos; Resolução CNAS nº 32, de 24 de fevereiro de 1999, que regulamenta a concessão ou renovação do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos; e Resolução CNAS nº 116, de 20 de maio de 1999 que estabelece regras para a consideração dos requisitos de gratuidade (BRASIL/MDS, 2007).

No ano de 2006, uma minuta de decreto do Governo Federal para regulamentação do terceiro setor causou comoção entre entidades possivelmente atingidas e resultou em várias

ações de protesto, algumas delas encaminhadas ao CNAS, como a “Moção de Respeito do Terceiro Setor”, elaborada pela Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas – REBRAAF, e que contou com mais de 37.000 assinaturas. Além disso, outras entidades, como Conselho Municipal da Assistência Social de São Paulo - COMAS, o Fórum de Assistência Social do Grande ABC e o Conselho Estadual da Assistência Social – CONSEAS/SP, também se posicionaram contra a minuta de Decreto nos termos em que se encontrava. Como resultado, a minuta foi reencaminhada à instância governamental para elaboração de nova proposta (REBRAAF, 2007).

Finalmente, considerando-se a imprecisão sobre o que é, de fato, o terceiro setor, apresenta-se aqui uma definição mínima sobre o termo: nesse estudo entende-se por terceiro setor uma gama variada de organizações que vão desde entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, dentre outras (CARRION, 2000).

É relevante um olhar cuidadoso para essa ‘gama variada’ de organizações que fazem parte do terceiro setor ou que se associam a ele. Segundo Kanitz (2007), o terceiro setor engloba, entre outros, os seguintes personagens:

Pessoas ou Organizações que realizam Investimento Social Privado, dentre as quais estão:

1) Fundações - são organizações que financiam o terceiro setor, fazendo doações às entidades beneficentes. No Brasil, há também fundações mistas que doam para terceiros e ao mesmo tempo executam projetos próprios. A maioria das fundações brasileiras não tem fundos acumulados e operam com as doações anuais das empresas que as constituíram.

2) Fundos Comunitários (*Community Chests*) - são muito comuns nos EUA. Em vez de cada empresa doar para uma entidade, as empresas doam para um Fundo Comunitário, sendo que o Fundo avalia as entidades, estabelecem prioridades, e administra a distribuição do dinheiro. Um dos poucos fundos existente no Brasil é a FEAC, de Campinas.

3) Empresas Doadoras - uma pesquisa revelou que das 500 maiores empresas brasileiras, somente 100 são consideradas parceiras do terceiro setor (Kanitz, 2007). A maioria das empresas consideradas parceiras são pequenas e médias e são relativamente desconhecidas do grande público.

4) Pessoas Físicas - no mundo inteiro, as empresas contribuem somente com 10% do total da verba filantrópica, enquanto as pessoas físicas, notadamente da classe média, doam os 90% restantes. No Brasil, as doações de pessoas físicas representam menos de 28% do total.

As fundações doam 40%, o governo repassa 26% e o restante das verbas filantrópicas tem origem em eventos beneficentes.

Organizações que recebem investimentos sociais privados ou públicos:

1) Entidades Beneficentes - são as organizações que realizam as ações sociais: cuidam dos carentes, idosos, meninos de rua, aidéticos, dependentes químicos, órfãos e mães solteiras; protegem testemunhas; ajudam a preservar o meio ambiente; educam crianças, jovens, e adultos; profissionalizam; doam sangue, merenda, livros, sopa; dão suporte aos desamparados; cuidam de filhos de mães que trabalham; ensinam esportes; reabilitam vítimas de poliomielite; cuidam de cegos, surdos; enfim, fazem o trabalho social propriamente dito. Nessa categoria incluem-se as OSCIPs.

2) Entidades Sem Fins Lucrativos – no Brasil, muitas das entidades sem fins lucrativos são, na realidade, lucrativas ou atendem a interesses dos próprios usuários. Um clube esportivo, por exemplo, é sem fins lucrativos, mas beneficia somente os seus respectivos sócios. Muitas escolas, universidades e hospitais eram no passado, sem fins lucrativos, somente no nome. Por isto, os números de entidades do terceiro setor chegam a 220.000 no Brasil. Aqui se busca diferenciar uma associação de bairro ou um clube (que ajudam os próprios associados) de uma entidade beneficente, que ajuda os carentes do bairro.

3) ONGs (Organizações Não Governamentais) - nem toda ONG ajuda prestando serviços diretamente a pessoas (nessa categorização, essas ONGs seriam consideradas Entidades Beneficentes). Consideram-se aqui as ONGs que lutam por causas específicas, em geral atuando junto aos legisladores e conscientizando a sociedade. Elas promovem campanhas de conscientização sobre as mais diversas causas, mas não atendem diretamente em projetos sociais. Essas entidades têm atuação mais política e, muitas vezes, influenciam diretamente na aprovação de legislação. Por exemplo, a Fundação Thiago Gonzaga teve papel primordial na elaboração e aprovação da Lei Municipal, de outubro de 2006, que proíbe o consumo de bebidas alcoólicas em postos de combustível em Porto Alegre.

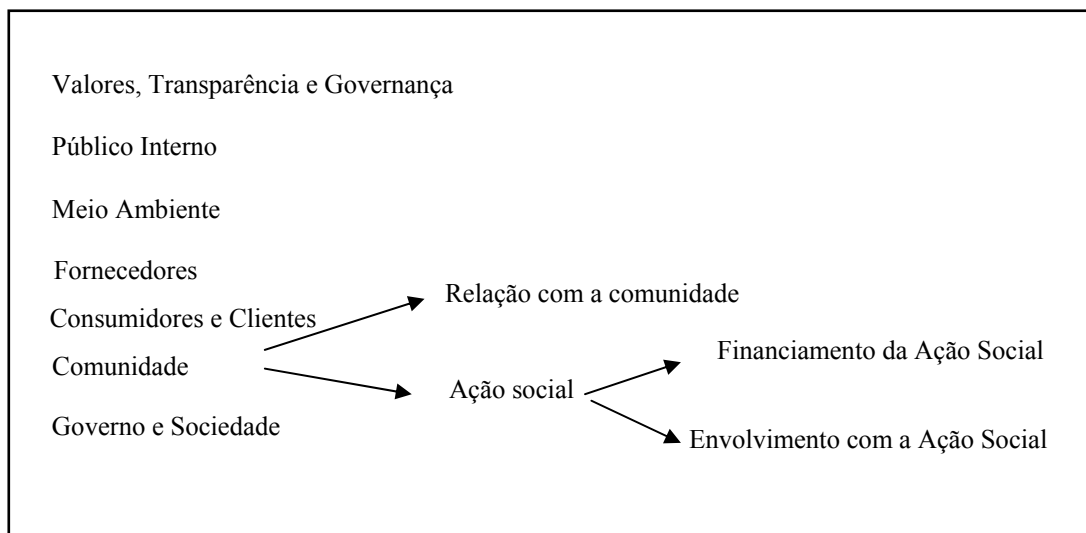
4) Empresas Juniores Sociais - nos últimos anos, alunos de graduação e pós-graduação criaram Empresas Juniores Sociais, nas quais os alunos das escolas de Administração ajudam entidades. Algumas das mais atuantes são a FEA-Júnior da USP, a Júnior Pública da FGV, e os ex-alunos do MBA da USP.

5) Projetos sociais de empresas - confunde-se muitas vezes o conceito de Responsabilidade Social com a ação de desenvolver e/ou apoiar projetos sociais. Entretanto, há uma grande diferença entre os dois. O conceito de Responsabilidade Social é muito mais



abrangente: uma empresa “responsável socialmente” não tem a obrigatoriedade de desenvolver projetos sociais. Dentro do conceito de Responsabilidade Social, uma das dimensões possíveis de serem contempladas é a comunidade. Nesta dimensão, o Instituto Ethos (2007) inclui dois tipos de prática: ‘relação com a comunidade’ e ‘ação social’. É dentro do tópico ‘ação social’ que se encontram as atividades relacionadas com projetos sociais: ‘Financiamento da Ação Social’ (especificamente para essa categorização, uma empresa que financie uma ação social, sendo esta uma ação pontual, pode ser incorporada na categoria de Empresa Doadora; sendo uma ação estruturada, pode ocorrer como formação de instituto, fundação ou fundo social) e ‘Envolvimento com a Ação Social’, na qual a empresa desenvolve projetos próprios, mobiliza suas competências para o fortalecimento da ação social e envolve seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade. Ou seja, a realização de projetos sociais representa uma pequena parcela (não obrigatória) da Responsabilidade Social da empresa, conforme Figura 1. Assim, nessa categoria consideram-se as empresas que desenvolvem projetos sociais, independente de sua Responsabilidade Social.

**Figura 1: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**



Fonte: Adaptado pela autora de Instituto Ethos (2007).

Percebe-se a partir dessa caracterização de personagens do terceiro setor que não é por fazer parte desse setor que uma organização possa ser considerada como atuando em prol do bem comum. Segundo Montão (2002), há uma necessidade epistemológica de separar, por meio de cortes configurativos, os eixos e as essências das organizações que efetivamente atuam na perspectiva do bem comum e coletivo. Dada a diversidade de organizações que

atuam no terceiro setor, muitas vezes a reflexão sobre elas se baseia em seu caráter utilitário, em detrimento de uma concepção crítica que considere a abrangência de suas ações e os reais beneficiados.

Myers (2004, p.639) comenta sobre a “massa amorfa de micro, pequenas, médias, grandes e extragrandes organizações que podem ser incluídas como pertencendo ao terceiro setor”. Considerando-se as diversidades apresentadas de campo de ação, finalidade e porte das organizações do terceiro setor, opta-se por delimitar o escopo deste estudo a um conjunto bem específico de Entidades Beneficentes: as organizações caracterizadas como OSCIP, discutidas no próximo item.

## **2.2. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público**

Considerada a diversidade do terceiro setor e de seus contornos difusos, optou-se, nesse estudo, por considerar apenas uma parte das entidades que dele fazem parte. Inicialmente, consideraram-se os seguintes critérios norteadores para a seleção das entidades:

- organizações que tradicionalmente utilizam trabalho voluntário;
- organizações que tenham caráter beneficente;
- organizações que estejam regulamentadas.

Com base nesse delineamento, selecionaram-se para o estudo as organizações qualificadas como OSCIPs. De acordo com a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, que trata da qualificação de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, são consideradas OSCIP as entidades cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo. (BRASIL, Lei nº 9.790).

Esses objetivos podem ser encontrados (singular ou multiplamente) dentre os objetivos de grande parte das entidades reconhecidas como sendo do terceiro setor, mesmo dentre aquelas não beneficentes ou não legalizadas. Entretanto, a mesma Lei define quais entidades não são passíveis de qualificação como OSCIP:

I - as sociedades comerciais;

II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;

III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;

IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;

V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;

VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;

VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipos de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal. (BRASIL, Lei nº 9.790)

Com base nesses itens, verifica-se que não são qualificadas como OSCIPs muitas das organizações sem fins lucrativos, como os clubes desportivos, escolas privadas de ensino não gratuito, fundações e associações criadas por órgão público, instituições religiosas, cooperativas de crédito etc. Assim, considera-se que a caracterização como OSCIP atende aos

critérios norteadores estabelecidos. Além disso, essa caracterização estabelece uma delimitação um pouco mais clara (e não tão difusa quanto a de terceiro setor) para o conjunto de entidades consideradas. Dessa forma, esse estudo passa a considerar para análise apenas as entidades qualificadas como OSCIP de acordo com a Lei nº 9.790, ainda que a atuação de voluntários e de Coordenadores de Voluntários se dê também em entidades não qualificadas como OSCIP.

### **2.3. A gestão no terceiro setor**

O campo da gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do terceiro setor. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo daqueles que desempenham papéis gerenciais (McCARTHY, 1997; DRUCKER, 1995). Drucker (1992) acredita que é por meio de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas que as práticas e políticas organizacionais no terceiro setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais. Nesse movimento, as organizações estatais e privadas seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do terceiro setor. Isso se daria tanto pela alocação de executivos privados nessa área como pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do terceiro setor (TEODÓSIO, 2001). Assim, uma nova abordagem de soluções para o terceiro setor estaria basicamente ligada ao mundo da gestão, criando um caminho para o alcance de metas sociais, equilíbrio financeiro das entidades, avaliação precisa dos projetos sociais, sustentabilidade organizacional e principalmente mobilização de voluntários.

No entanto, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do terceiro setor. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social<sup>4</sup> (MINTZBERG, 1996). Tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que se mostra cada vez mais multi-facetada, marcada pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas sócio-econômicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de

---

<sup>4</sup> Mais especificamente, neste estudo, a própria noção de competência precisa ser revista. Este assunto será retomado no Capítulo 5.

articulação e de negociação (KLIKSBURG, 1997), diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Um dos maiores desafios da construção da Gestão de Pessoas no terceiro setor, segundo Serva (1997), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva<sup>5</sup>. Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do terceiro setor, conforme atesta Tenório (1997), muitas vezes depara-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público beneficiário de suas políticas sociais, sejam eles os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações. Teodósio e Alves (2006, p.11), apesar de considerarem exagerada a generalização de que ‘as organizações do terceiro setor sejam substantivas’ e de criticarem a oposição da racionalidade instrumental à racionalidade substantiva, reconhecem que “muito provavelmente, haja um grande número de organizações do terceiro setor cujas ações são motivadas pela racionalidade substantiva”. Assim, opta-se por uma abordagem que considere que “racionalidade instrumental e substantiva interagem em processos dialéticos, reforçando-se e mitigando-se simultaneamente na construção da subjetividade humana” (TEODÓSIO e ALVES, 2006, p.12), entendendo-se que há espaço no terceiro setor para a racionalidade instrumental, já que nele existem várias motivações para a ação.

A Gestão de Pessoas nas organizações do terceiro setor assume grande complexidade. Por um lado, se desatrelada em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade de suas intervenções junto aos problemas sociais (comprometer sua própria existência), por outro lado, a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a um distanciamento de sua missão e a uma dissonância entre gestores e corpo funcional, além da insatisfação dos beneficiados. Hudson (1999, p. 208-209) expressa essa dicotomia afirmando que o gerente ou executivo principal no terceiro setor deve conciliar conhecimentos financeiros e de marketing com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo “enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade”.

Segundo Hudson (1999), o cargo de gestor seria uma função de alta exposição pública, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e

---

<sup>5</sup> Uma discussão sobre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva pode ser encontrada em Teodósio e Alves (2006).

organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações no terceiro setor. Além disso, estes gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e, ao mesmo tempo, implementar ações imediatistas, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra dessas organizações. Teodósio e Resende (1999) observam que gestores de organizações do terceiro setor por eles pesquisados dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à Gestão de Pessoas. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho destes gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, que têm que conciliar preocupações tanto de nível operacional quanto estratégico. A superação dos desafios gerenciais do terceiro setor, segundo Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações.

Por outro lado, o imaginário social atribui às organizações do terceiro setor uma série de “virtudes gerenciais”, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, flexibilidade, independência frente ao privado e ao público e abertura à participação dos voluntários (TEODÓSIO, 2001). Essas “virtudes”, quando presentes, coexistem com as dificuldades de gestão já mencionadas, gerando desafios muitas vezes enfrentados pelos gestores em base diária. Entretanto são as “virtudes” que dão suporte para que se enfrentem as dificuldades.

O acima exposto sinaliza as singularidades e especificidades incluídas na realidade da gestão no terceiro setor, abrindo espaço para uma série de questionamentos. Nesse estudo, enfoca-se um aspecto da gestão no terceiro setor, a Gestão de Pessoas. Opta-se por esse enfoque por ser pouco estudado e ter particularidades específicas, ainda que exista espaço para discussão mais ampla sobre gestão no terceiro setor. Para dar continuidade a essa discussão, cabe explicitar aqui as diferentes relações de trabalho ocorrentes no terceiro Setor.

## **2.4. Relações de trabalho no terceiro setor**

É possível encontrar nas organizações do terceiro setor variadas relações de trabalho entre estas e as pessoas que as integram. As diferentes relações, muitas vezes, coexistem nas organizações em diferentes níveis. Destacam-se na seqüência, algumas das relações mais comumente encontradas, segundo Pereira (2004):

Trabalho Celetista: trata-se da relação de emprego, entendida como aquela descrita na Consolidação das Leis do Trabalho, sendo que as OSCs equiparam-se à figura do empregador nessa relação. Ao ter trabalhadores celetistas, o terceiro setor se sujeita, como as empresas

privadas, a todas as exigências da lei que protege o empregado, exceção feita aos benefícios fiscais que lhe são concedidos em razão do serviço público que prestam, mediante o cumprimento de variadas e muitas vezes complexas formalidades.

**Trabalho Autônomo:** o trabalho autônomo pode abranger uma vasta gama de relações, mas se caracteriza pela ausência de subordinação e pela capacidade de autodeterminação do trabalhador quanto à organização de suas atividades em todos os detalhes, como dias, horários e modo.

**Estágio:** devido à escassez de emprego nos setores convencionais e a uma maior projeção do terceiro setor, este tem sido visto como uma alternativa atraente para os estudantes que se integram, cada vez em maior número, ao quadro de colaboradores das instituições. O estágio está previsto em lei e esta relação visa à complementação do ensino, por meio do desenvolvimento de atividades planejadas e adequadas ao currículo escolar, com intervenção obrigatória da instituição de ensino. Algumas instituições de Ensino Superior fomentam estágios, além dos obrigatórios, em troca de bolsas parciais de estudo.

**Prestação de Serviço Comunitário:** o Ministério Público brasileiro prevê que algumas penas de reclusão de menores infratores podem ser comutadas em prestação de serviço comunitário. Assim, estabelece parcerias com OSCs e encaminha prestadores de serviços comunitários a essas organizações.

**Trabalho Voluntário:** sob este título há duas formas de relação: o voluntário estatutário e o voluntário contratual. São considerados voluntários estatutários todos os sujeitos aos quais está vedado, por força do estatuto, o recebimento de qualquer forma de remuneração, como os diretores, membros do Conselho Fiscal e Conselho Consultivo, quando existentes. Essa disposição é *conditio sine qua non* para que as organizações do terceiro setor usufruam de alguns benefícios fiscais, e só é afastada, quanto à diretoria, para as entidades qualificadas como OSCIP's. Quanto ao voluntário contratual, trata-se daquele sujeito à Lei 9.608/98, ou seja, dos indivíduos da sociedade civil que se vinculam às organizações do terceiro setor por meio de um instrumento formal denominado “Termo de Adesão” que, apesar do nome, se constitui em contrato. A assinatura do “Termo de Adesão” é o aspecto formal que caracteriza essa espécie de relação laboral e dá à organização segurança quanto a não caracterização de vínculo empregatício.

Considerando-se as diferentes relações de trabalho aqui expostas, neste estudo opta-se por focar especialmente o trabalho voluntário e como este interage com as outras relações, especialmente a celetista (forma de vínculo da maioria dos Coordenadores de Voluntários).

Retomando o objetivo desta pesquisa de “identificar e analisar as competências principais de um Coordenador de Voluntários de organizações do terceiro setor que atuem com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social”, traçou-se nesse capítulo uma panorâmica do que pode ser considerado como terceiro setor (campo de atuação tanto dos voluntários como dos Coordenadores de Voluntários), discutiram-se algumas questões referentes à gestão no terceiro setor e elencaram-se as principais relações de trabalho que o compõem. No capítulo seguinte, discute-se o significado de “ser voluntário”, as possíveis motivações para a realização de trabalho voluntário e, à luz do referencial teórico, propõem-se algumas dimensões a partir das quais se possa analisar o trabalho voluntário, para que se possam compreender melhor as competências (papel e atribuições) dos Coordenadores de Voluntários.



### 3. O Voluntário

*“É estranho que, sem ser forçado, saia alguém em busca de trabalho.”*

*W. Shakespeare*

Nesse capítulo objetiva-se compreender os significados de trabalho voluntário e as motivações para realizá-lo – tanto as apresentadas em referencial teórico quanto as apontadas por publicações da autoria de voluntários. Ao final, propõem-se algumas dimensões a partir das quais se pode categorizar o trabalho voluntário.

#### 3.1. Voluntariado no Brasil

Propõe-se aqui uma discussão do que possa significar “ser voluntário”. Para isso, utilizam-se fontes secundárias de dois tipos: definições encontradas em referencial bibliográfico e pesquisa, por meio eletrônico, de material de divulgação de entidades que incentivam e/ou utilizam o trabalho voluntário.

Na pesquisa de referencial bibliográfico, constatou-se que as publicações nacionais sobre o tema Voluntariado em geral não apresentam uma definição do que seja trabalho voluntário (CORULLÓN, 1997; MEISTER, 2003; SILVA, 2004). Em contrapartida, as definições mais referenciadas são a proposta pelas Nações Unidas e aquela presente na Lei 9.608/98, que regulamenta o trabalho voluntário (Quadro 1).

**Quadro 1: Definições de trabalho voluntário**

Lei 9.608/98 (BRASIL, 1998)	Trabalho voluntário é “a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade”.
Nações Unidas (ONU, 2007)	O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas duas definições considera-se como trabalho voluntário aquele:

- não remunerado;

- prestado por pessoa física;
- ligado a diversas formas de atividades.

Entretanto, há divergências entre elas. Enquanto a lei brasileira relaciona o trabalho voluntário com atividades prestadas a entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, as Nações Unidas são mais abrangentes, incluindo atividades “organizadas ou não”. Além disso, as Nações Unidas explicitam a autonomia da decisão de voluntariar-se<sup>6</sup> (“devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico”), enquanto a lei brasileira não fala sobre isso.

A questão do trabalho voluntário “não ser remunerado” tem sido entendida como “não remunerado monetariamente”, já que há outras formas (além da material) de retribuição ou pagamento por este trabalho: emocional, ideológica, simbólica, profissional (TEODÓSIO, 2001). Ou seja, ele é uma forma de trabalho, onde talvez possam predominar as mediações de primeira ordem (baseadas no valor de uso), ao invés das mediações de segunda ordem (baseadas no valor de troca), predominantes no sistema estruturado pelo capital<sup>7</sup>.

A origem do voluntariado no Brasil é apontada como ligada à religiosidade (SILVA, 2002; CORULLÓN, 2002). Sendo que, ainda hoje, muitas ações sociais estão ligadas à variadas religiões – não só da tradição judaico-cristã, mas também espírita e afro-brasileiras (CORULLÓN, 2002). Landim e Scalon (2000) apontam que, no ano de 1998, 57% dos voluntários brasileiros trabalhavam em entidades religiosas, 17% em entidades de assistência social e 8% em entidades de defesa de direitos e ação comunitária. Em pesquisa realizada em outubro de 2001 (DATA FOLHA, 2001), observou-se que 51% dos brasileiros acreditam muito nas entidades que utilizam o serviço de voluntários. Sendo que depositam maior confiança em iniciativas envolvendo trabalho voluntário promovido por igrejas (59% acreditam muito) do que naquelas patrocinadas por empresas ou pelo governo (32% e 26% acreditam muito, respectivamente).

Meister (2003) associa a ação voluntária a valores sociais (justiça social, tolerância, direitos humanos, igualdade, ecologia etc.), os quais conduzem à criação de uma ‘cultura voluntária’, como aquela que: se sensibiliza diante dos problemas dos outros, se organiza (não cede ao impulso individualista), se estrutura como processo (não como espontaneidade), analisa a realidade e tenta modificar as causas estruturais que geram a desigualdade.

---

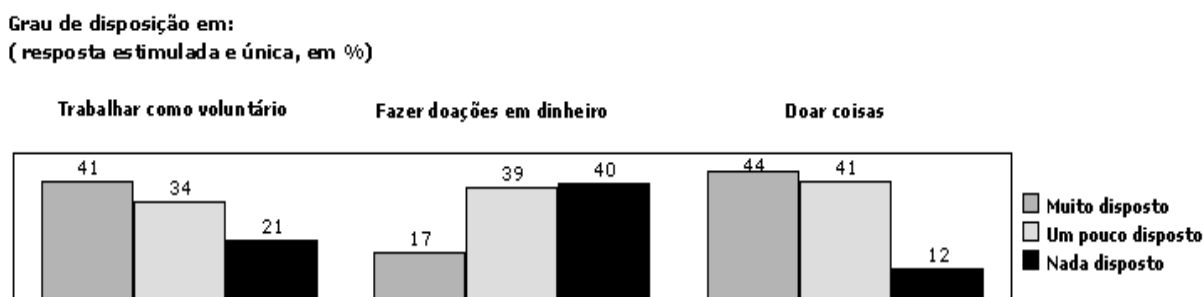
<sup>6</sup> Apesar de a expressão “voluntariar” não constar dos dicionários de Língua Portuguesa, seu uso está difundido, significando a ação de tornar-se voluntário. Com base nesse uso, utiliza-se essa expressão na pesquisa apresentada.

<sup>7</sup> Para uma discussão detalhada sobre formas de mediação, ver Antunes (1999).

Essa cultura voluntária pode ser associada ao crescimento do voluntariado no Brasil na década de 90, fruto de um processo histórico, com a abertura política e a perda do papel central do Estado, no qual a militância deixou de ser política e passou a se ligar a causas sociais. Esse foi o período em que houve o crescimento dos movimentos de defesa do consumidor, da luta ecológica e, emblematicamente, o lançamento da “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela vida”, pelo sociólogo Herbert de Souza. Com isso, o voluntariado revestiu-se do caráter do transformador social e promotor da cidadania, agregado aos sentimentos de solidariedade e compaixão do voluntário tradicional. Nesse mesmo período, o Conselho da Comunidade Solidária lançou o Programa Voluntários, para atender à demanda crescente e a esse ‘novo tipo’ de voluntariado, sendo que o programa serviu de incentivo a um crescimento ainda maior. Além disso, o Programa Voluntários propôs, pela primeira vez no Brasil, uma estrutura para a organização do trabalho voluntário.

A disposição do brasileiro em realizar trabalho voluntário é controversa. Por um lado, existe o mito de que o brasileiro não é solidário (TEODÓSIO, 2001). Por outro lado, uma pesquisa realizada em 2001, em 127 municípios de todos os Estados, com 2830 entrevistados, mostra que, dos entrevistados, 41% se dizem muito e 34% um pouco dispostos a trabalhar como voluntários (Figura 2). Essa opinião também é verificada com maior frequência entre os espíritas (58%), os que têm nível superior de escolaridade (51%), pertencem às classes A e B (47%) e têm entre 16 e 24 anos de idade (45%) (DATA FOLHA, 2001).

**Figura 2: Pesquisa Data Folha - grau de disposição.**



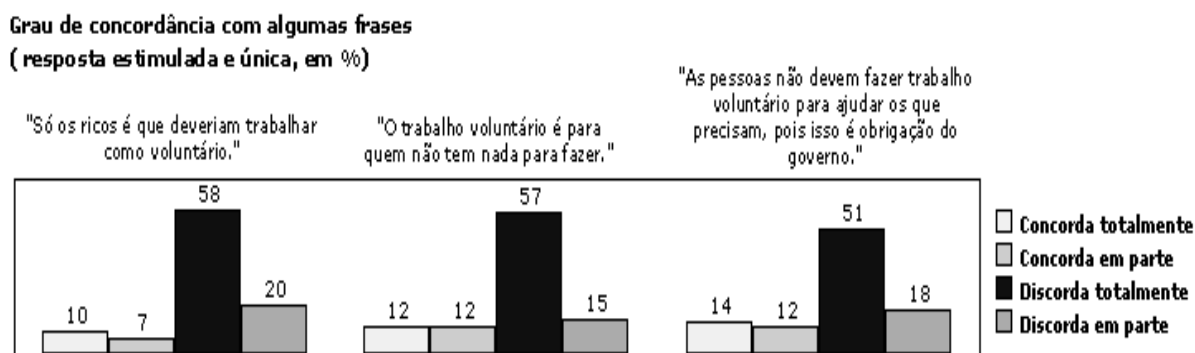
Fonte: Data Folha, 2001.

Percebe-se ainda que a disposição para fazer trabalho voluntário parece ser oposta à disposição para fazer doações em dinheiro (Figura 2). De fato, indagados sobre o que acham mais importante: doar coisas, fazer doações em dinheiro ou trabalhar como voluntário, a

maioria (60%) optou pelo trabalho voluntário. Percentual semelhante (58%) diz que doar coisas ou dinheiro não substitui o trabalho voluntário (DATA FOLHA, 2001).

Na pesquisa, os entrevistados também foram solicitados a demonstrar seu grau de concordância com algumas frases relacionadas ao trabalho voluntário (Figura 3). A maioria discorda totalmente das idéias de que só os ricos deveriam trabalhar como voluntários (58% discordam totalmente e 20% discordam em parte), de que o trabalho voluntário é para quem não tem nada importante para fazer (57% discordam totalmente e 15% em parte) e de que as pessoas não devem fazer trabalho voluntário para ajudar os que precisam, pois isso é uma obrigação do governo (51% discordam totalmente e 18% discordam em parte) (DATA FOLHA, 2001).

**Figura 3: Pesquisa Data Folha – concordância com frases sobre voluntariado**



Fonte: Data Folha (2001).

Comparando-se esses dados com os obtidos pelo Comunidade Solidária em 1997, que apontou uma das causas para a desistência do trabalho voluntário como

os preconceitos da sociedade em geral quanto ao perfil sócio-econômico dos voluntários (percepção de que os voluntários ‘tradicionais’ provêm das camadas mais favorecidas da população) (...) e quanto à importância deste (visto como um passatempo e não como um compromisso de trabalho) (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997, p.5)

observa-se que, em menos de uma década, a opinião da sociedade sobre o trabalho voluntário mudou significativamente.

No sentido de buscar uma visão mais ética do trabalho voluntário, realizou-se uma pesquisa por meio eletrônico. Para tanto, utilizou-se um conhecido site de buscas no qual se digitou a palavra “voluntário”, o que levou a 7.160.000 páginas, das quais 1.340.000 estão hospedadas no Brasil (GOOGLE, 2007, dados levantados de dezembro de 2006 a janeiro de 2007). Para esse estudo selecionaram-se 10 definições do que é ser voluntário, segundo dois

critérios: prioridade da resposta dentro do sistema de busca (seriam as primeiras respostas que qualquer pessoa encontraria utilizando esse meio) e respostas que constam em páginas da *web* de entidades reconhecidas por utilizarem ou incentivarem o trabalho voluntário (excluindo-se aqui casos menos representativos). Assim, procurou-se encontrar quais seriam as definições ‘mais comuns’ ou compartilhadas de trabalho voluntário. O número de definições utilizadas foi definido *a posteriori*, a partir do momento em que essas começaram a se repetir. As definições selecionadas encontram-se no Quadro 2.

Analisando essas definições, pode-se agrupá-las quanto ao enfoque principal:

- doação (de tempo, trabalho e talento) para causas sociais: CVSP, DAVTCOM - PCLQ – USP, Faça Parte, Instituto Algar;
- ato de cidadania/transformação: Fundação Abrinq, Central do Voluntariado de Minas Gerais;
- dar oportunidade ao outro (o outro visto em posição de igualdade): REBRAAF;
- ação afetiva: AVIDA Pazzanese;
- compartilhamento: Universia.

Algumas das definições acima, além da diferença de enfoques, apresentam, como comenta Teodósio (2001), um caráter extremamente utópico, visualizando esse tipo de ação social como intrinsecamente transformadora tanto do indivíduo que se propõe a exercê-la quanto das estruturas sociais. Ainda dentro dessa visão utópica, está a percepção de voluntariado como sinônimo automático de cidadania, quando na realidade, no cenário brasileiro, o voluntariado muitas vezes não imprime uma mudança significativa nos padrões assistencialistas e clientelistas da oferta de políticas públicas (TEODÓSIO, 2001). Os desafios ao papel do voluntariado como instrumento de construção da cidadania estão relacionados também ao fato da solidariedade social no Brasil estar mais arraigada entre as camadas mais pobres da população (LANDIM & SCALON, 2000).

As diferentes acepções encontradas apontam para diferentes motivações para o trabalho voluntário. No item 3.2, busca-se compreender um pouco mais essas motivações.

## Quadro 2: O que é ser voluntário?

Fonte	Definição
Centro de Voluntariado de São Paulo	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.
DVATCOM - Campus Luiz de Queiroz – USP	Voluntário é o cidadão que doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada para causas de interesse social e comunitário.
Faça Parte	Voluntário é o cidadão que doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário.
Fundação Abrinq	Voluntário é 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, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político, emocional.
Instituto Algar	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.
Central do Voluntariado de Minas Gerais	A maioria dos voluntários (...) são cidadãos, de variadas idades, profissões e experiências de vida, indignados com as ruindades deste mundo e que não querem se sentir impotentes no esforço de melhorar a vida dos mais necessitados. São pessoas que descruzam os braços ao se dar conta que podem ser efetivos agentes de transformação social.
Rio Voluntário	Voluntário é aquele que presta serviços não remunerados em benefício da sociedade.
Rede Brasileira de Entid. Assist. Filantrópicas	Ser voluntário é emprestar seu talento pessoal e tempo disponível para que outra pessoa possa ter a oportunidade de também aprender e crescer, através de sua participação efetiva no cotidiano desse outro ser humano.
AVIDA Pazzanese - Associação dos Voluntários da Fundação Adib Jatene	Ser voluntário é amar profundamente o ser humano, o que torna possível a solidariedade humana, a compreensão, a compaixão e simpatia com o próximo. Ser voluntário é ter consciência que esta servindo oferecendo o que alguém não pode oferecer, é um dever espiritual. Voluntariado não é remédio para solidão, desemprego, ou tentativa de emprego. É filosofia de vida. O voluntário é um ser privilegiado por ser capaz de amar profundamente, o que o leva a ser útil a alguém desconhecido independentemente de credo, raça, cor ou posição social. O voluntário é humilde diante de vassalos ou reis, pois é capaz de ver o outro somente como um SER.
Universia – rede de Universidades	Ser voluntário é saber compartilhar o que se tem de mais precioso: amor, felicidade, sabedoria, conhecimento, tempo e humildade. O voluntariado, então, pressupõe o compartilhar, e não o descartar as sobras do cotidiano. No momento em que nos predispomos a compartilhar o que temos de melhor com as pessoas, é possível, então, dizer que somos voluntários.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2. Motivações para o trabalho voluntário

O Conselho do Programa Comunidade Solidária (1997, p.2), avaliando as possíveis motivações do trabalho voluntário, sugere “o desejo de melhorar a comunidade, promover uma causa ou auxiliar pessoas a quem sequer se conhece. O traço comum ao voluntariado é a afirmação de uma ética da solidariedade”. Em documento de 2001, o Comunidade Solidária torna a apontar que a motivação do voluntário está associada a uma palavra: solidariedade, ou seja, “a capacidade inata de agir em benefício dos outros”. Essa capacidade seria traduzida em “grandes doses de respeito, capacidade para viver no presente, valorização da própria liberdade e da liberdade alheia, renúncia às aspirações egoístas, força diante dos riscos e vontade de compartilhar êxitos” (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 2001, p.13).

A questão da solidariedade pode ser discutida a partir das diferentes concepções que esse termo admite: condição humana (um dos princípios do ser), relação humana essencial, ação individual, princípio de ação coletiva ou teleologia de construção de uma determinada ordem social (SILVA, 2002). Entretanto, todas elas têm em comum o traço de ação contrária à existência de injustiças e desigualdades. Uma abordagem para a solidariedade, muitas vezes presente no discurso do voluntário, é a chamada solidariedade ativa. A noção de solidariedade ativa tem suas raízes na Sociologia e considera o trabalho voluntário no campo da ação<sup>8</sup> (não do labor – esforço necessário à produção e reprodução da própria vida, nem do trabalho – imposto por necessidades e utilidades exteriores), realizada sem mediação material ou das coisas e estimulada pelo outro com quem nos relacionamos (SILVA, 2002).

Altruísmo e solidariedade são muitas vezes apontados como motivadores do voluntariado, por serem valores morais socialmente constituídos vistos como virtude do indivíduo. A caridade (forte herança cultural e religiosa), reforçada por ideais, crenças, sistemas de valores, e compromisso com determinadas causas são componentes vitais do engajamento. Do ponto de vista religioso, a prática do bem é positiva (salva a alma, expia pecados, purifica); por outro lado, numa perspectiva social e política, pressupõe-se que a prática de tais valores zelará pela manutenção da ordem social e pelo progresso do homem. Assim, moralmente, a solidariedade não é só justificada como desejada. Não se pode esquecer, contudo, o potencial transformador que essas atitudes representam para o crescimento interior do próprio indivíduo e para a transformação da sociedade. Assim, o trabalho voluntário tanto pode ser visto como modo de manter a ordem social, quanto como agente de transformação, prestando-se a diferentes planos políticos.

---

<sup>8</sup> No sentido dado por Hannah Arendt (1993, 1998) *apud* Silva (2002).

Corullón (1997) afirma que, ao analisar os motivos que mobilizam em direção ao trabalho voluntário, descobrem-se, entre outros, dois componentes fundamentais: o de cunho pessoal (a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática), e o social (a tomada de consciência dos problemas ao se enfrentar com a realidade, o que leva à luta por um ideal ou ao comprometimento com uma causa). Já Reis (2001, p.10) afirma que “a principal motivação para o exercício do trabalho voluntário é a satisfação do seu executor, afinal, ser voluntário é praticar ato de cidadania, ato de amor ao próximo”. Silva (2002, p.43) comenta que o voluntário, no seu discurso sobre a ação, ao mesmo tempo se distingue e se identifica com o outro, “numa teleologia tipicamente humana em que comunicar-se com o outro é comunicar-se consigo mesmo.” Assim, rompe com o isolamento e a solidão, situando-se em um mundo ao qual não consegue abandonar (dada a naturalização do estado das coisas) e tampouco transcender por completo. Daí a motivação política e ideologicamente engajada com a transformação da sociedade alegada por muitos voluntários.

O Comunidade Solidária, ao tratar do mesmo tema em documento de 2001, aponta “forças motivacionais” para o voluntariado, exemplificando-as com frases atribuídas aos voluntários:

(...) “É o meu dever ajudar. É preciso fazer alguma coisa. Eles gostam e precisam de mim. Só terão êxito se eu os ajudar. É preciso divulgar o trabalho desta entidade e eu quero contribuir para isso. Desejo explorar essa área para ver se me agrada. Pode ser divertido e interessante.” Cada uma destas idéias é diferente e originada por diferentes forças. É possível salientar que alguns voluntários enfatizam as possibilidades de autoatualização através do voluntariado, enquanto outros dão maior importância ao serviço, ao dever e à retribuição pelos benefícios recebidos. (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 2001, p.14)

Segundo Teodósio (2001), voluntários buscam um espaço de convivência social mais saudável, fugindo da competitividade e estresse que caracterizam o trabalho na área privada. Inclusive, especula que, caso os voluntários passassem a encontrar as mesmas pressões na esfera social, fatalmente iriam se desligar dos projetos comunitários.

Em um estudo sobre gestão de voluntários nos EUA, Geber (1991) observa que naquele país as pessoas realizam trabalho voluntário principalmente por três razões:

- Realização – pessoas que querem dar algo à sociedade;
- Afiliação – voluntários que querem conhecer novas pessoas;
- Poder – voluntariar-se é um caminho mais fácil para alcançar posições de liderança do que esperar por uma promoção no emprego.



Analisando a situação no Brasil, Landim (2000) afirma que “o que move muitos dos voluntários não é a consciência de que estão cumprindo um dever de cidadão. É mais uma relação de valores individuais de ajuda a quem precisa, de generosidade e, muitas vezes, de obrigação religiosa”.

A intensa valorização que as empresas brasileiras vêm dando ao trabalho voluntário, até como um item positivo nos currículos dos profissionais que se candidatam a cargos em seus quadros, tem contribuído para modificar o perfil do voluntariado brasileiro. Essa prática, já antiga no mercado de trabalho norte-americano, tem se difundido rapidamente entre as empresas brasileiras. Teodósio (2001) aponta a crescente exigência de experiência de trabalho como voluntário para contratação por parte de grandes empresas, geralmente multinacionais, o que motiva muitos jovens a procurarem o trabalho voluntário. Dentre as mudanças no perfil do voluntariado nacional destaca-se a queda na faixa etária, estimulada pelo chamado “protagonismo juvenil” (MEISTER, 2003; TEODÓSIO, 2001), princípio que prega a autonomia e atuação dos jovens na sociedade. Além disso, o altruísmo e a dedicação espontânea do voluntariado têm se misturado cada vez mais com interesses particulares de aperfeiçoamento de currículo e vivência profissional.

Em pesquisa realizada no ano de 2001, junto à ONG PV, Silva (2002) aponta cinco categorias distintas de motivação dos voluntários:

- Assistencial: ajudar o outro (que é carente de afeto, coisas materiais, informação e conhecimento);
- Humanitária: contribuir com o outro (visto como semelhante, próximo), podendo incluir crescimento espiritual;
- Política: exercício da cidadania, ação emancipatória;
- Profissional: experimentar conhecimentos adquiridos na universidade, aplicar conhecimentos, obter emprego em ONGs;
- Pessoal: vinculada a tratamento terapêutico, busca de relacionamento interpessoal, busca de retorno emocional.

Com base no exposto anteriormente, consegue-se mapear algumas das motivações para o trabalho voluntário, conforme Figura 4.

**Figura 4: Possíveis motivações para o trabalho voluntário**

		FIM DA AÇÃO	
		EU	OUTRO
FOCO PRINCIPAL	OUTRO	Religiosa - resgate	Humanitária – dar oportunidade, contribuir
		Compartilhamento	Política, cidadania
	EU	Profissional	Luta por um ideal
		Pessoal – satisfação própria, realização, afeto	Assistencial – generosidade, filantropia, doação
Afiliação	Dever, culpa		

Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.3. A visão dos voluntários

O trabalho voluntário não existe apenas na área social, onde visa minimizar carências dos setores mais frágeis e vulneráveis da população. Cada vez mais, voluntários se dedicam às diversas causas de defesa de direitos, à causa ambiental, às artes e à cultura, à revitalização de suas comunidades, como um exercício de cidadania comprometida e participativa (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997). O crescimento do espaço midiático dedicado ao terceiro setor e ao voluntariado estimula a discussão sobre o sentido que o voluntariado tem para os próprios voluntários. Nesse estudo, realizou-se uma pesquisa em meio eletrônico, mais especificamente, em um site de relacionamentos, em janeiro de 2007. No período de levantamento dos dados, entre os meses de dezembro de 2006 e janeiro de 2007, havia 480 comunidades registradas no site de relacionamentos contendo em seu nome uma das seguintes palavras: “voluntário”, “voluntários” ou “voluntariado” e 996 pessoas que nos seus perfis pessoais ou profissionais se definiam como voluntários. Além dessas, neste mesmo site há muitas comunidades dedicadas a causas específicas, ONGs ou OSCIPs que, pela variedade dos títulos, tornam-se inviáveis para computo nesse estudo, já que no próprio site não há uma classificação *a priori* para tais comunidades. Para fins de análise, selecionaram-se aqui as 18 comunidades com mais de 1000 participantes cujos nomes contêm as expressões “voluntário” ou “voluntariado”. Os nomes destas comunidades, seus números de membros e as autodescrições encontram-se no Anexo A.

Observa-se que, das 18 comunidades, 4 são dedicadas a causas específicas (animais, *Greenpeace* e bombeiros) e as demais (78%) são dedicadas ao tema genérico “ser voluntário”. Nestas 14 comunidades, de modo explícito ou implícito, são convidados a participar “quem

faz”, ou “quer/gostaria de/pretende fazer” trabalho voluntário. Algumas vão além disso, incitando a participação de quem “já fez” ou quem “conhece alguém que faça” trabalho voluntário. As descrições dessas comunidades identificam o voluntário em torno dos seguintes focos:

- Humanitário (colabora; presta serviço, dedica tempo, talento e habilidade, contribui com o bem estar das pessoas em geral);
- Assistencial (pensa no próximo, ajuda o próximo, ajuda sem esperar nada em troca, se importa com a condição de vida de quem é menos favorecido, faz um pouquinho para o próximo; contribui com o bem estar das pessoas, doa tempo e conhecimento);
- Ação política ou de cidadania (quer/constrói um mundo melhor/um país com menos desigualdade e mais amor, pode mudar a situação/o mundo/as coisas/ a realidade da região, não fica apenas criticando, faz a sua parte,);
- Realização pessoal (alguém que sente prazer / sente-se gratificado em fazer o que faz - ser voluntário/ajudar as pessoas, alguém que tem algo a oferecer).

Como se pode observar, questões profissionais, de afiliação e religiosas não são abordadas nas descrições dos voluntários. Entretanto, as demais categorias assemelham-se àquelas encontradas no referencial teórico, apontadas anteriormente.

### **3.4. Dimensões do trabalho voluntário**

Sendo o terceiro setor amplo e de fronteiras tão difusas, não é estranho que as atividades de voluntariado sejam tão variegadas. Concluindo essa etapa do estudo, com base em classificações apresentadas pelo Centro de Voluntariado de São Paulo (2007) e pela Comunidade Solidária (1997), agregando-se a elas o referencial consultado (MEISTER, 2003; SILVA, 2002) e as descrições das comunidades de voluntários, propõem-se algumas dimensões - *a priori* independentes - a partir das quais o trabalho voluntário pode ser considerado:

#### Quanto ao nível de organização da ação:

- Ações individuais – Ações escolhidas e conduzidas por iniciativas individuais, sejam elas pontuais ou periódicas. Por exemplo: profissionais liberais (médicos, advogados etc.) que atendem a pessoas carentes; alfabetizar adultos, dar aulas de

artesanato, incentivar a coleta seletiva de lixo, doar alimentos, brinquedos ou roupas;

- Ações coletivas – Ações que, ainda que escolhidas pelo voluntário, fazem parte de uma organização exterior a ele e estão sujeitas a determinadas regras quanto a escopo, período, público alvo ou horário. Essas ações podem estar ligadas a Organizações Sociais ou a Projetos Públicos. Por exemplo: participação em campanhas, participação em grupos comunitários, trabalho em Organizações Sociais.

#### Quanto à frequência:

- Ações pontuais – Realizadas uma única vez, ou em momento específico. Em geral tem caráter assistencial, não sendo de longo prazo e podem ser questionáveis quando se pensa em voluntariado como uma crença, ideologia ou atitude. Por exemplo: doações para as campanhas do Agasalho, do “Papai Noel dos Correios”, doação de sangue, distribuição de preservativos no período de Carnaval, ou quaisquer campanhas pontuais de doações diversas. Nessa categoria incluem-se também as ajudas emergenciais ou em situações extraordinárias (desastres, primeiros socorros);
- Ações rotineiras – Que se realizam com regularidade e sem prazo pré-definido. Caracterizam-se pelo alto nível de comprometimento com uma causa social e, em termos de organização, pode-se falar em cultura do voluntariado. Por exemplo: participação em associação de moradores, apoio à escola pública local;

#### Quanto às atividades desenvolvidas:

- Ações profissionais – Necessitam que o voluntário utilize sua de formação específica para realizá-las. Por exemplo: assistência jurídica gratuita, mutirões médicos, assistência social.
- Ações genéricas – Não requerem formação específica para que sejam desenvolvidas. Por exemplo: doar sangue, leitura para crianças em ambiente hospitalar, limpeza, servir refeições.

#### Quanto às relações do voluntário com o beneficiado:

- Ações diretas – O voluntário tem contato direto com o beneficiado ao realizar suas atividades. Por exemplo: serviços de atendimento na área da saúde (atendimento médico, psicológico, de enfermagem, grupos de auto-ajuda...), desenvolvimento

comunitário (profissionalização, geração de renda, revitalização de áreas urbanas,...),

- Ações indiretas – O voluntário não tem contato direto com o beneficiado. Por exemplo: arrecadação assistencial (arrecadação de alimentos, de recursos materiais e financeiros,...), defesa de direitos (*advocacy*) por diversas causas - incluindo meio ambiente, questões de gênero, minorias.

Quanto às relações do voluntário com a comunidade atendida:

- Ações exógenas – O voluntário não participava da comunidade antes de voluntariar-se e não possuía relação direta com esta.
- Ações endógenas – O voluntário já participava da comunidade ou possuía relação direta com ela. Por exemplo: mães voluntárias em uma creche mantida pela associação de bairro, pais voluntários no projeto Amigos da Escola.

Observa-se que não se inclui aqui uma dimensão que diga respeito às motivações do trabalho voluntário, por ser essa uma dimensão subjetiva e difícil de ser avaliada.

Com base nesta classificação e caracterização da ação voluntária, é possível compreender o papel estratégico que possui o coordenador de voluntários, uma vez que este é o elo entre as organizações sociais e os voluntários.

## 4. O Coordenador de Voluntários

*“E o que é trabalhar com amor? É tecer o pano  
com fios tirados de vosso coração.”*

*Khalil Gibran*

Neste capítulo objetiva-se compreender o papel do coordenador de voluntários, a partir de um ponto de vista teórico, com base no material disponível sobre o tema. Para alcançar essa compreensão, analisam-se o surgimento e as funções dos Centros de Voluntários e a Gestão de Pessoas nas OSCs.

### 4.1. Os Centros de Voluntários

No Brasil, em meados da década de 90, o voluntariado já representava uma realidade, mas ainda praticamente invisível. Por toda a parte, cidadãos dedicavam-se a causas sociais e comunitárias, ainda que não houvesse divulgação dessas atividades por parte da mídia (FISCHER, 2004). Os voluntários já estavam presentes nas mais variadas áreas: assistência a grupos sociais vulneráveis, trabalho em hospitais, creches e escolas, participação em campanhas de mobilização da população, além de iniciativas nas áreas de meio ambiente, cultura, esporte e lazer (CORULLÓN, 2002).

Entretanto, as organizações que utilizavam trabalho voluntário tinham poucas oportunidades de trocar experiências e somar esforços em iniciativas de interesse comum (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997). Por outro lado, muitas pessoas que gostariam de participar não encontravam canais adequados por meio dos quais chegassem às organizações e às comunidades. Para modificar essa situação, surgiram propostas que buscavam assegurar maior visibilidade, qualidade e continuidade às muitas iniciativas de organização de voluntários já em curso e também promover o trabalho voluntário no Brasil.

Nesse contexto, a partir de um debate proposto pela Comunidade Solidária, no ano de 1995, e que envolveu governo, igrejas, clubes de serviços, associações comunitárias, organizações não governamentais, prefeituras municipais e empresas que já realizavam trabalho voluntário, foi proposta a criação de Centros de Voluntários, que seriam elos, em cada cidade, entre aqueles que desejavam voluntariar-se e aqueles que precisavam de apoio e ajuda. Os Centros de Voluntários seriam também pontos de encontro e intercâmbio de experiências, ajudando na capacitação dos voluntários e de suas organizações, bem como na divulgação e valorização das iniciativas bem sucedidas em todo o país (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997).

Assim, foi criada a proposta dos Centros de Voluntários (como Organizações da Sociedade Civil) que teriam como função:

- organizar a oferta e a demanda de voluntários (Banco de Dados, processo de seleção e encaminhamento etc.);
- aumentar a visibilidade e o reconhecimento do trabalho voluntário (campanha na mídia, premiações etc.);
- implementar estratégias locais de mobilização e estímulo à participação, dirigidas a públicos específicos (jovens, pessoas da terceira idade, profissionais liberais, funcionários de empresas);
- oferecer espaço para intercâmbio de experiências entre instituições e voluntários (Boletins, Seminários, Internet, encontros);
- promover a cultura do voluntariado (conscientização, qualificação, reflexão crítica sobre seu valor e papel, aspectos legais, capacitação gerencial, assessoria para estratégias de financiamento e marketing etc.).

Além da organização do voluntariado, outras preocupações envolveram a proposta de criação dos Centros de Voluntários, especialmente duas: as desistências dos voluntários (geralmente sinalizada por falta de assiduidade e compromisso) e o excesso de voluntários em algumas instituições mais visíveis, enquanto outras tinham total carência desse tipo de trabalho. Como possíveis causas para as desistências dos voluntários, o Comunidade Solidária (1997) aponta:

- preconceitos da sociedade em geral quanto ao perfil sócio-econômico dos voluntários (percepção de que os voluntários “tradicionais” provêm das camadas mais favorecidas da população, em geral mulheres das elites econômicas), quanto ao tipo de trabalho (desvalorizador e assistencialista) e quanto à importância deste (visto como um passatempo e não como um compromisso de trabalho);
- pouca divulgação das ações (não existindo opções de reconhecimento, e a sociedade como um todo não valorizando seu trabalho, o voluntário acaba se desmotivando e desistindo);
- falta de clareza do papel dos voluntários dentro da organização, de conhecimento do perfil de voluntário mais adequado à sua missão, de uma descrição por escrito

das tarefas a executar e de critérios e procedimentos para avaliação dos resultados concretos da sua ação.

- falta de um sistema básico de apoio ao voluntário, como bom atendimento na chegada a uma instituição, disponibilização de tarefas compatíveis com as suas expectativas, orientação adequada e treinamento específico para a realização das tarefas;
- falta de aplicação consistente de modelos eficientes de capacitação e gerenciamento dos voluntários, bem como de monitoramento e avaliação do impacto de seu trabalho;
- pouco espaço para intercomunicação e troca de experiências: dado que a maioria das organizações prioriza o atendimento das necessidades de seu público-alvo, esta ênfase no destinatário da ação – e não no voluntário – faz com que não seja dada atenção ao voluntário e nem se amplie o seu espaço de participação.

Com isso, coube aos Centros de Voluntários a capacitação gerencial das OSCs, incluindo-se aí a Gestão de Pessoas e, especificamente, a gestão dos voluntários.

Apenas quatro anos após o lançamento do programa Centros de Voluntários, havia sido constituídos mais de 30 centros, situados em 16 Estados e no Distrito Federal (CORULLÓN, 2002). Dentre esses centros estava a ONG PV, criada em janeiro de 1997, por iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul com a visão de desenvolver a cultura do trabalho voluntário organizado (PV, 2007). A partir de então, os Centros de Voluntários tornaram-se núcleos regionais de referência, divulgação, capacitação e organização da oferta e demanda de voluntários (CORULLÓN, 2002).

## **4.2. Gestão de Pessoas no terceiro setor**

Considerando-se que um dos maiores desafios da administração consiste em conseguir que as diversas pessoas de uma organização incorporem os objetivos estabelecidos, de forma a assumir o compromisso de realizá-los - utilizando para isso seus conhecimentos, inteligência, energia e dedicação – a discussão de modelos de gestão que valorizem a pessoa e o trabalho humano como componentes essenciais é fundamental (FISCHER, 2004). Segundo Werther e Davis (1983), a Gestão de Pessoas existe para melhorar a contribuição feita às organizações pelos recursos humanos. Ou seja, busca uma melhor integração dos trabalhadores aos objetivos e políticas das empresas. Na construção do ‘coletivo organizacional’ busca-se estabelecer uma base de sustentação e legitimidade para as



diretrizes, iniciativas e atividades institucionais, a partir da qual se possam mobilizar as pessoas (RUAS, 2004). Nesse sentido, utiliza-se nesse estudo a expressão Gestão de Pessoas para significar a inclusão dessas “novas dimensões e complexidades” (RUAS, 2004, p.IX) à visão tradicional de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Bitencourt (2004) considera que existam quatro dimensões a partir das quais pode-se analisar a GRH: o contexto (o ‘pano de fundo’ econômico e social), a definição (o que se entende como GRH, o equilíbrio entre uma visão tecnicamente consistente e a consideração das limitações de natureza subjetiva), as ferramentas (instrumentos que fazem parte do conjunto de possibilidades do gestor) e a aplicação (a prática da organização pautada pelas dimensões anteriores). A visão mais tradicional de GRH privilegia a discussão da terceira dimensão (as ferramentas) ao tratar a GRH como a área organizacional que desempenha uma série de atribuições, ou funções. Aquino (1980), por exemplo, define as funções básicas de Gestão de Recursos Humanos como sendo as atividades mínimas a serem desenvolvidas pela empresa, de maneira que a mesma consiga alcançar seus objetivos, e descreve cinco funções: procura (a ligação entre o mercado e a empresa, e é comumente conhecido por "recrutamento e seleção"), desenvolvimento (treinamento inicial e continuado, visando à ascensão funcional dentro da organização; desenvolvimento de aptidões, conhecimentos e atitudes necessários), manutenção (políticas de fixação dos bons funcionários), pesquisa (conhecer o trabalhador e o comportamento da organização, incluindo avaliações de desempenho) e utilização (capacidade da empresa de saber aproveitar o potencial de mão-de-obra disponível, ou seja, liderar e administrar as pessoas de forma competente e eficiente).

A Gestão de Pessoas é um dos aspectos mais relevantes do gerenciamento das organizações do terceiro setor, apesar de ser um tema deixado em segundo plano na maioria das vezes, sobretudo quando comparado com outros temas gerenciais como a captação de recursos financeiros, por exemplo, (TEODÓSIO, 2001). Nas organizações do terceiro setor, muitas vezes, o Coordenador de Voluntários agrega as funções tradicionais da GRH (ainda que adaptadas, pois o voluntário não tem com a organização um vínculo igual ao de um empregado) ao papel mais amplo da Gestão de Pessoas.

Por outro lado, falar em Gestão de Pessoas no terceiro setor significa incluir a diversidade de organizações que pertencem a ele. Landin (2003) relata que a maior parte das organizações sem fins lucrativos no Brasil é composta por associações (77%). São associações beneficentes e assistenciais, recreativas e esportivas, culturais, científicas e educacionais. Dentre estas, destacam-se as entidades assistenciais e educacionais organizadas, administradas e mantidas por clube de serviços, igrejas, outras confissões religiosas e

filosóficas, e associações de voluntários, traduzindo-se em creches, centros de atendimentos a dependentes químicos, instituições de apoio sócio-educativo, de ensino profissionalizante, asilos, etc., que possuem uma área de abrangência mais localizada, municipal ou regional (COSTA, 2003). Por outro lado, existem também aquelas instituições de caráter não-governamental que ganharam expressão nacional pelo volume de pessoas beneficiadas, número de voluntários envolvidos e recursos financeiros captados e aplicados, como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE (mais de 21.000 voluntários e 200.000 beneficiados), a Associação de Assistência à Criança Deficiente - AACD (com 1.200 voluntários e 4.000 crianças atendidas) e a Pastoral da Criança (de vinculação religiosa, que beneficia 1,5 milhões de pessoas, contando com 150.000 voluntários). Além disso, há indícios de que organizações do terceiro setor tendem a ser “mais complexas que empresas de tamanho comparável” (ANHEIER, 2000, *apud* MYERS, 2004, p.641), tanto quando se considera “o ambiente externo (por exemplo, diversidade de necessidades e solicitações dos *stakeholder*, multiplicidade de fontes de renda) quanto o interno (relações com/entre funcionários, voluntários, beneficiários e diretores)” (HILL, 2000 *apud* MYERS, 2004, p.641).

Dada a multiplicidade de organizações com diferentes trajetórias históricas, níveis de legitimidade social, formatos organizacionais, tamanho e abrangência, aporte de recursos e técnicas gerenciais, torna-se difícil estabelecer parâmetros para o desenvolvimento de técnicas de Gestão de Pessoas no terceiro setor brasileiro. Mesmo assim, é fundamental para as OSCs estruturarem e implementarem um modelo de Gestão de Pessoas coerente com seus valores e padrões culturais, e sintonizado com seus objetivos estratégicos (FISCHER, 2004).

Teodósio (2001) propõe a seguinte tipologia de entidades do terceiro setor, de acordo com seu grau de modernização da Gestão de Pessoas:

- 1 – instituições pouco estruturadas, que não adotam regras elementares da Gestão de Pessoas, como por exemplo, treinamento inicial e registro de seu corpo de voluntários;
- 2 – instituições altamente estruturadas, que adotam técnicas de Gestão de Pessoas importadas de empresas privadas das quais se originaram, como no caso de muitas fundações empresariais;
- 3 – instituições que desenvolveram autonomamente metodologias avançadas de organização e Gestão de Pessoas, sobretudo voluntários.

A tradição nas OSCs brasileiras é de uma gestão informal e não profissional. Com o crescimento do setor, a partir da década de 90, essa gestão “amadorística” passou a prejudicar o desempenho das organizações, pois elas competiam entre si por recursos escassos e eram

avaliadas por seu desempenho (FISCHER, 2004). A mudança de visão em relação à gestão iniciou-se pela estruturação da captação de recursos financeiros e pela atenção aos campos jurídico e tributário. Em relação à Gestão de Pessoas, a mudança localizou-se em procedimentos para atender às exigências legais quanto aos funcionários, continuando os demais aspectos com modelos informais e não profissionalizados. Historicamente, tem-se constatado que, “vários modelos de instituições sem fins lucrativos implantados no Brasil partiram do princípio que para diminuir custos devia-se empregar mão-de-obra barata, com pequena qualificação” (COSTA, 2003, p.14). Por outro lado, o campo de atuação de algumas organizações (como instituições de saúde, assessorias jurídicas) exige pessoas com alto nível de qualificação profissional, enquanto que em OSCs dedicadas a atividades de assistência social e filantropia, o caráter de idealismo (ou traço de identidade ideológica e religiosa) contribui para manter o baixo nível de qualificação e a informalidade na Gestão de Pessoas - tanto no trato com funcionários quanto com voluntários (FISCHER, 2004). Essa relação entre área de atuação e Gestão de Pessoas não ocorre apenas no Brasil. Um estudo realizado nos Estados Unidos demonstrou que o setor de atuação da organização influencia a adoção de práticas de gestão de voluntários. Por exemplo, entidades que trabalham com saúde ou assistência social geralmente adotaram mais práticas de gestão de voluntários (ou em maior grau) do que as entidades que trabalham com educação, artes ou cultura (Hager e Brudney, 2004a).

Há certa idealização ao se pensar na Gestão de Pessoas no terceiro setor, tendendo-se a pensar que neste se encontram qualidades que não nas empresas. Por exemplo, trabalho em equipe, criatividade, capacidade de resolução de problemas, liderança etc. (TEODÓSIO, 2001). A idealização ocorre também ao se pensar no nível de participação encontrado nessas organizações. Nesse ponto, Karawejczyk *et alli* (2000), verificam que

apesar do movimento do terceiro setor preconizar elementos democráticos, de cidadania e participação dentro do seu espaço de atuação, ainda há muita coisa a ser feita (...) Os espaços para uma participação, como ato e processo político na conquista e ocupação de espaços de poder nas organizações estudadas, ainda demandam um maior entendimento por parte da direção e funcionários, onde os sujeitos vão se apropriando dos espaços conquistados pelo compromisso, envolvimento e presença. (p. 14)

Teodósio (2001) recomenda, como melhor estratégia de Gestão de Pessoas para o terceiro setor, aprofundar as características positivas que já estão presentes em várias entidades sociais. São elas:

- 1 – estrutura hierárquica reduzida;
- 2 – trabalho estruturado em equipes multidisciplinares;

3 – estímulo à comunicação informal e formal entre gestores, trabalhadores e comunidade;

4 – adoção de reuniões periódicas nas quais a gerência adote uma postura efetiva de ouvinte;

5 – transparência e coragem para assumir erros por parte dos gestores;

6 – prestação de contas dos objetivos atingidos em bases compreensíveis a todos os públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade);

7 – avaliação de desempenho envolvendo todos os públicos interessados, desde os executores dos projetos sociais até os beneficiários, sendo utilizada não como mecanismo de exclusão da organização, mas como estratégia capaz de demonstrar efetivamente os resultados nefastos em termos sociais da baixa performance de cada um dos envolvidos na oferta de serviços públicos;

8 – estabelecimento de prazos e compromissos negociados de maneira participativa, para que os indivíduos de baixo rendimento possam se reposicionar e alavancar a organização.

A discussão da Gestão de Pessoas no terceiro setor privilegia a relação de emprego formal (por exemplo, os textos de FISCHER (2004), COSTA (2003), MYERS (2004)), sendo pouco abordada a gestão dos voluntários. No próximo item, discute-se como se dá a inserção de voluntários nas organizações do terceiro setor, especialmente no que se refere à gestão deles.

### **4.3. A inserção do voluntário no terceiro setor**

A inserção de voluntários nas organizações do terceiro setor se dá nas mais diversas áreas e atividades. Tanto podem estar ligados à atividade fim como a atividades de suporte da organização. Entretanto, os voluntários não podem ser considerados como substitutos dos profissionais contratados, nem como mão de obra gratuita, nem como estratégia para diminuir os custos das entidades (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997). Além disso, os voluntários são pessoas com diferentes habilidades e contribuições a fornecer à instituição. Assim, podem-se ter voluntários que ofereçam apenas boa vontade, carinho e engajamento à instituição, bem como pode haver voluntários que ofereçam serviços de elevada qualificação profissional (TEODÓSIO, 2001).

Não basta, entretanto, o voluntário estar disponível para uma entidade, é preciso que esta tenha uma tarefa específica que esse voluntário possa desempenhar e que exista uma confluência de desejos e aspirações de ambas as partes. O Comunidade Solidária (2001)

sugere como pontos a serem examinados antes da entidade recrutar voluntários para atender uma necessidade social os seguintes:

- O trabalho que os voluntários realizarão é relevante?
- Envolver voluntários vai aumentar ou melhorar os serviços prestados ao público beneficiário?
- Os voluntários complementarão o trabalho das equipes remuneradas, sem substituir postos de trabalho?
- As tarefas propostas são adequadas para os voluntários e serão satisfatórias para cada indivíduo?

Determinados serviços oferecidos por instituições exigem formação e registro profissional específicos. Nesses casos, a alocação de voluntários nas funções técnico-profissionais pode trazer instabilidade na oferta do serviço aos beneficiados e/ou problemas em sua qualidade. Algumas OSCs optam por impedir que voluntários trabalhem em funções que exijam alta qualificação técnica, numa tentativa de minimizar os efeitos de possíveis ausências ou desistências.

Além de garantir relevância, resultados, necessidade e adequação do trabalho voluntário, a organização não pode imaginar que os voluntários não buscam uma remuneração. Na verdade, voluntários buscam remuneração não-material, seja ela espiritual, afetiva, política, ideológica ou mesmo de realização profissional (TEODÓSIO, 2001). Ou seja, vão até a entidade com uma série de expectativas que esperam que sejam supridas, o que os motiva a dar continuidade ao seu trabalho.

As diversas motivações dos voluntários (discutidas no capítulo 3), suas expectativas, habilidades e possibilidades de contribuir para a organização geram a necessidade de uma reflexão sobre a gestão desses voluntários. Para realizar a gestão dos voluntários nas OSCs, foi sugerido pelo Comunidade Solidária em 1997 a criação do papel de Coordenador de Voluntários, a ser abordado no próximo item.

#### **4.4. O papel do Coordenador de Voluntários**

O papel de um gestor que coordene voluntários é reconhecido em muitos países, em diferentes níveis. Por exemplo, em países como o Reino Unido, os EUA e o Canadá há reconhecimento profissional e acadêmico do papel de *volunteer manager*, *volunteer administrator* ou *volunteer director* há muitos anos, incluindo planos de carreira e a instrução ao nível de doutorado em administração e gestão de voluntários. Outro exemplo é a Austrália, onde há programas de treinamento específicos para *volunteer managers* apesar de apenas 20%

das organizações terem um funcionário atuando como Coordenador de Voluntários (MORGAN, 2001). Entretanto, nesses países a gestão dos voluntários confunde-se com a gestão da própria organização, pois estas em geral contam com uma pequena proporção de funcionários em relação ao número de voluntários.

Estudos realizados nos EUA (HAGER e BRUDNEY, 2004a; HAGER e BRUDNEY, 2004b; BRUDNEY e KELLOUGH, 2000) apontam que as práticas adotadas para a gestão de voluntários levam em conta alguns aspectos como:

- tamanho da entidade (medido pelos gastos anuais);
- número de voluntários;
- papel predominante dos voluntários (serviço direto ou indireto);
- setor de atuação da entidade (educação, saúde, arte, cultura, assistência social).

Um reflexo disso é que OSCs com mais envolvimento de voluntários fazem maiores investimentos na capacidade organizacional de gerenciá-los - quanto mais voluntários estão envolvidos com a organização, mais o gerenciamento e supervisão pessoal e informal dão lugar à implementação de práticas padrão que permitem lidar com grandes números de pessoal não-pago. Além disso, quanto mais especializado for o serviço oferecido pela instituição, maior a necessidade de adotar procedimentos de treinamento bastante estruturados para repasse das metodologias de intervenção aos novos voluntários, de forma a não descaracterizá-las ou modificá-las ao serem praticadas/aplicadas pelos novos membros da organização (TEODÓSIO, 2001).

No Brasil, o primeiro texto enfocando o papel do Coordenador de Voluntários foi lançado pelo Comunidade Solidária em 2001. O documento com 67 páginas objetivava:

Contribuir na formação de Coordenadores de Voluntários: aprofundar os conhecimentos sobre o tema, ajudar a desenvolver as habilidades de: recrutar, selecionar, programar, organizar, capacitar, supervisionar e avaliar de forma ordenada grupos de voluntários (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 2001, p.5).

Nesse documento (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 2001, p.37) é discutida a função do Coordenador:

A função do Coordenador não é realizar a sua tarefa individualmente ou ditar normas sobre o que os outros devem fazer. Conforme uma visão mais ampla e atual, sua missão é inspirar e orientar. Nesse sentido o Coordenador é um facilitador. **A grande responsabilidade dos Coordenadores de hoje é promover o desenvolvimento dos recursos humanos voluntários.** (ênfase no original)

E também são atribuídas funções ao Coordenador de Voluntários, dentre elas:

- Encontrar um lugar adequado a um voluntário que deseja trabalhar (conciliar o tipo de trabalho para o qual está apto com seus interesses e necessidades);

- Incrementar a motivação do voluntário (fazer com que o voluntariado perceba que por meio de seu trabalho terá a oportunidade de aprender, crescer e contribuir para melhorar e aliviar os problemas sociais);
- Estabelecer um compromisso flexível entre os voluntários e a organização, relação ao grau de participação a ser estabelecido quanto a tempo, energia e interesses dos voluntários;
- Supervisionar o trabalho dos voluntários, incluindo: ensinar (compartilhar conhecimentos e habilidades com o voluntário para que a atividade possa ser desenvolvida com competência), gerenciar (planejar e organizar o trabalho com o voluntário e direcioná-lo apropriadamente), avaliar (fazer avaliação crítica do desempenho do trabalho do voluntário para que ele possa aprender com a sua própria experiência), fazer as ligações (conectar o voluntário com os vários elementos do Programa Voluntário e com a organização onde trabalha).

Ainda o Comunidade Solidária (2001, p. 28) aponta habilidades desejáveis do Coordenador de Voluntários:

Numa situação ideal, este profissional deverá possuir...

- Capacidade para perceber as necessidades do contexto social;
- Habilidade para ouvir e envolver o outro;
- Capacidade para estabelecer uma comunicação efetiva;
- Disposição para integrar-se a grupos e trabalhar em equipe;
- Habilidade para planejar, organizar, delegar e supervisionar projetos;
- Capacidade para refletir acerca de sua prática e conceitualizar sobre a ação;
- Capacidade para gerar mudanças e para motivar tais mudanças;
- Habilidade para avaliar a tarefa;
- Habilidade para estabelecer uma comunicação intra e interinstitucional;
- Habilidade para o recrutamento e motivação de futuros voluntários;
- Envolvimento consciente e comprometido com os projetos;
- Capacidade para coordenar grupos, habilidade para assumir liderança democrática e de ser um facilitador da tarefa grupal;
- Conhecimento das técnicas grupais;
- Habilidade na negociação e resolução de conflitos;
- Capacidade de decisão;

- Capacidade de facilitar os vínculos com outras instituições.

Uma característica presente na maioria das OSCs é a elevada rotatividade de voluntários. Teodósio (2001) argumenta que é importante estruturar um plano de carreira para os voluntários, que os permita assumir responsabilidades maiores na instituição, à medida que demonstrem maior eficiência e principalmente comprometimento diário com o trabalho. Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais repetitivas e desprezadas por todos na organização – ou seja, problemas de gestão levam à desistência de voluntários. Além disso, Teodósio e Resende (1999) afirmam que a capacidade de retenção de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma Gestão de Pessoas que esteja voltada para o tratamento e regulação de conflitos. No terceiro setor, a insatisfação com a postura e as ações da organização pode levar o voluntário à desistência – o que difere de empresas públicas e privadas, nas quais fatores como necessidade de remuneração, *status* e posição social, dentre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-o a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento.

Quanto a possíveis ações dos Coordenadores que possam levar à permanência dos voluntários ou, na sua ausência, ao fracasso da atividade voluntária, o Comunidade Solidária (2001, p.59-60) aponta:

~ DAR INSTRUÇÕES COMPLETAS: uma vez que os voluntários atuam apenas algumas horas por semana, podem esquecer, de uma semana para outra, de instruções específicas. Como dedicam pouco tempo, pode ser que não percebam as mudanças que se operam dentro da organização. Para isso o supervisor deve estar disponível e fornecer as informações necessárias. Receber uma clara informação é MUITO importante para os voluntários que trabalham diretamente com os beneficiários.

EXPECTATIVAS CLARAS por parte do voluntário e do supervisor é outro componente de grande importância. Um bom supervisor deve saber por que o voluntário está ali: se deseja formação, experiência de trabalho, contatos sociais, e deve tentar satisfazer essas expectativas. O voluntário por sua vez, deve saber o que se espera dele e deve propor mudanças se algo não está de acordo quanto ao tempo ou à formação de que dispõe. Honestidade quanto às expectativas é um ingrediente essencial para que um programa com voluntários funcione.

DEMONSTRAR ESTIMA é fácil, mas é esquecido com muita frequência num processo de supervisão. Agradecer na hora em que os voluntários vão embora, elogiar um trabalho corretamente realizado, mencionar seu trabalho a outros voluntários, informar o Coordenador quando um trabalho foi bem realizado etc. Tudo isso é muito simples e toma pouco tempo, mas produz resultados perceptíveis.

ENFRENTAR CONDUZIDAS INADEQUADAS, finalmente, é uma tarefa muito difícil de realizar. Muitos voluntários, pelo fato de não serem remunerados não aceitam reclamações ou orientação. Isto é um engano. O trabalho voluntário não é remunerado, mas é trabalho: tem metas, obrigações, responsabilidades! Se não é



realizado com responsabilidade ou cuidado, o dever do supervisor é orientar e oferecer sugestões. Há vezes em que solução é encaminhar o voluntário para outra instituição. Conforme o caso, pode ser preciso afastar o voluntário da função.

Algumas práticas sugeridas (FISHER e COLE, 1993; GROSSMAN e FURANO, 1999; MCCURLEY e LYNCH, 1996; UPS FOUNDATION, 2002) para uma maior efetividade na gestão de voluntários incluem: estabelecimento de políticas que governam o programa de voluntários, descrição por escrito das atividades dos voluntários, realização de atividades de recrutamento de voluntários, orientação dos voluntários, treinamentos básico e continuado, *empowerment* dos voluntários para coordenarem outros voluntários, atividades de reconhecimento, avaliação dos voluntários, treinamento dos funcionários para trabalharem com os voluntários, destinação de recursos para programas de voluntários e aquisição de seguro de responsabilidade para os voluntários. Brudney (1999) ainda reconhece que a disponibilidade do Coordenador de Voluntários e a proporção de tempo dedicada à gestão dos voluntários são especialmente importantes como práticas de gestão. Além disso, vários artigos (BRUDNEY, 1999; BRUDNEY e KELLOUGH, 2000; GROSSMAN e FURANO, 1999; HAGER e BRUDNEY, 2004b) sugerem a relação entre a adoção das “práticas recomendadas” para a gestão de voluntários e a eficácia dos programas de voluntariado.

O conjunto de práticas de gestão sugeridas na literatura (especialmente americana) serviu de base para o conjunto de práticas sugeridas no Brasil, ainda que o perfil dos voluntários e dos Coordenadores de Voluntários seja diferente. Um estudo nos EUA patrocinado pela Associação para Administração de Voluntários (*Association for Volunteer Administration*) encontrou que a maioria dos Coordenadores de Voluntários eram mulheres (83,9%), brancas (80,5%), com idade média de 45 anos, e quase dois terços delas (64,5%) possuíam graduação de nível superior (27,7% possuíam algum tipo de graduação). Na média, elas trabalhavam há cinco anos e meio como Coordenadoras de Voluntários (BRUDNEY e SCHMAHL, 2001). Em estudo sobre voluntariado no Cazaquistão, que possui um crescimento recente do voluntariado e ONGs de tamanho pequeno a médio (10 empregados e 55 voluntários em média), Brudney e Nezhina (2005), encontraram que os Coordenadores de Voluntários, em geral, são mulheres (76%) de variadas etnias (33% cazaques, 33% russas e 34% de outros grupos), com média de 38 anos de idade, diploma universitário e há quatro anos na função de coordenadoras. No Brasil, não foram encontrados estudos que apontem o perfil dos Coordenadores de Voluntários.

Para dar continuidade à discussão sobre gestão de voluntários, no próximo capítulo discute-se a abordagem teórica pela qual se optou nesse estudo – a de competências, relacionando-a com o terceiro setor e a gestão de voluntários.

## 5. Competências

*“Eis um problema! E cada sábio nele aplica  
As suas lentes abismais  
Mas quem com isso ganha é o problema, que fica  
Sempre com um x a mais...”*  
Mário Quintana

Desde as duas últimas décadas do século XX, a globalização econômica e as inovações tecnológicas têm impactado a Gestão de Pessoas, tanto nas práticas gerenciais quanto no âmbito das teorias organizacionais (FISCHER, 2004). Podem-se destacar como resultantes dessas mudanças:

- a percepção de que o ser humano é que faz a diferença no desempenho organizacional;
- a noção de que competência é o valor que o trabalho do homem agrega ao resultado da organização;
- a prevalência do capital social das organizações sobre os demais recursos e bens;
- a criação de modelos de gestão que enfatizam a diversidade em vez da cultura homogeneizadora e
- a geração de conhecimento e a educação disseminadora como atividades organizacionais genéricas (FISCHER, 2004, p.79).

Ainda que existam muitas questões que possam ser apontadas como prioritárias para as organizações do terceiro setor (voluntariado forte, organizado e participativo; trabalhos administrativo e técnico articulados e definidos com clareza; planejamento estratégico; gestão participativa; transparência nas decisões; desenvolvimento de ações e programas de real interesse da população; etc.), a Gestão de Pessoas tem adquirido destaque como área prioritária de atenção, em função da necessidade cada vez maior dessas organizações atuarem com competência, com eficácia e com eficiência (COSTA, 2003).

Por outro lado, ainda que o conceito de competências seja utilizado majoritariamente vinculado às organizações do setor privado, a noção de competências também pode ser levada ao terceiro setor, pois, como afirma Fischer (2004, p.89),

embora todas as organizações necessitem fortalecer o vínculo das pessoas com suas estratégias e objetivos, nas organizações do terceiro setor é preciso que essa identidade organizacional seja ainda mais profunda, estimulando o compartilhamento de uma visão comum.

Nessa perspectiva, o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem-se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações do terceiro setor. No cotidiano institucional, as pessoas envolvidas no desenvolvimento de atividades e serviços têm um papel fundamental e espera-se que sejam pessoas preparadas e capacitadas para as funções (COSTA, 2003).

O conceito de competência (e sua apropriação no espaço organizacional) tem sido objeto de debate, sendo um dos temas de administração que tem mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial, tanto sob a forma de referência para a Gestão de Pessoas, quanto na perspectiva estratégica – como capacidades associadas à competitividade das organizações (RUAS *et al.*, 2005). Isso significa dizer que no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva (BARBOSA, 2005).

Também no ambiente acadêmico a abordagem competências tem ocupado um espaço privilegiado. Em um levantamento realizado entre quatro dos principais periódicos brasileiros associados à área de administração e na seção Gestão de RH, dos Anais do ENANPAD, Ruas *et alli* (2005) identificaram, no período 2000-2004, um total de 51 artigos, tratando direta ou indiretamente do tema competências, sendo que destes 57% tratam de competências individuais.

Entretanto, quando se fala em competências no terceiro setor o número de trabalhos ainda não é notório, sendo que os existentes em geral focam uma listagem de atributos e atividades dos gestores, transpondo muitas vezes conceitos do setor privado. Esse estudo propõe-se a analisar as competências dos Coordenadores de Voluntários do terceiro setor, questionando-se inicialmente o que seria competência no contexto do terceiro setor.

Para tanto, discute-se a seguir a noção de competências, com suas abordagens principais; aprofunda-se a discussão de competências individuais e comentam-se os métodos para avaliar competências.

## **5.1. A noção de competências**

A palavra competência, de origem latina, já era utilizada no fim da Idade Média, referindo-se à atribuição de competência a um tribunal para realizar determinados tipos de julgamento. Dessa origem remota, passou a ser entendida como capacidade de realizar determinada tarefa. No uso não-erudito, a noção de competência supõe que, havendo uma dada tarefa a ser realizada, tarefa essa que exija uma atividade intelectual e uma habilidade

particular adquirida, existirão especialistas “que têm a possibilidade de cumpri-la adequadamente e aqueles que não a têm, e que a diferença é claramente identificável” (ISAMBERT-JAMATI, 2001, p.35). Assim, um indivíduo é competente ao ter sua capacidade em dado assunto reconhecida; trata-se, portanto, de uma diferenciação entre pessoas.

Se, conforme Ropé e Tanguy (2001), o conceito foi primeiramente associado à noção da educação, no campo da administração estratégica esse conceito foi revitalizado, invocando o conceito de competências organizacionais. No atual ambiente de maior competitividade e globalização, as empresas estão em busca da construção de vantagens competitivas sustentáveis. Conforme abordado por Porter (1986, p.22) “uma vez que forças externas em geral afetam todas as empresas da indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.” Verificar que é indispensável, para as organizações, obter habilidades distintivas, significa, em outras palavras, que é necessário identificar e desenvolver as competências organizacionais. De acordo com os autores que adotam a visão de estratégia baseada em recursos (*Resource-Based View*), as competências distintivas das empresas correspondem aos ativos tangíveis (como canais de distribuição) e intangíveis (como o potencial dos seus recursos humanos). Essa abordagem ganhou projeção a partir da pesquisa de Prahalad e Hamel (1990). Segundo esses autores, as vantagens competitivas das organizações têm origem nas competências centrais da empresa (*core competence*). São essas competências centrais que contribuem para a diferenciação em relação aos concorrentes e aumentam a capacidade de expansão da organização. Devem ser de difícil imitação pela concorrência, mas seu valor deve ser percebido pelos consumidores. Esse conceito é similar ao de Hitt e Duane Ireland (1985), que consideram competência distintiva a que representa a atividade que uma firma executa melhor, quando comparada com seus competidores.

Prahalad e Hamel (1995) conceituaram competência como “conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologias isoladas, que permitem a uma empresa oferecer determinado benefício”. Prahalad e Hamel (1990, p.22) também discutiram sobre algumas características das competências centrais das organizações:

Competências centrais correspondem à aprendizagem coletiva na organização, especialmente sobre como coordenar habilidades de produção diversas e integrar fluxos múltiplos de tecnologias. (...) As competências centrais não diminuem com uso. Ao contrário dos recursos físicos, que deterioram com o passar do tempo, as competências aumentam quando são aplicadas e compartilhadas.

Em relação ao terceiro setor, o conceito de competências centrais não pode ser diretamente aplicado, pois a noção de concorrência é completamente oposta: não há

concorrência por clientes/consumidores (beneficiários), mas por fontes de recursos (públicos, privados e pessoas físicas) – que fazem suas opções pelas entidades a investir de acordo com os mais variados critérios. Assim, ainda que a organização ofereça determinado benefício e se distinga de outras, isso não garante a ela uma vantagem competitiva.

Conforme Fleury & Fleury (2001) existiriam passos a serem dados para a formação das competências:

- definir a estratégia de negócio;
- identificar as competências essenciais e as competências das várias áreas da empresa;
- alinhar as competências individuais (com diferentes ponderações entre as competências de negócio, técnicas e sociais) como as competências essenciais e das áreas da empresa.

Em resumo, a organização deve ter sua estratégia delineada, bem como identificadas as suas competências organizacionais, principalmente as centrais, para que estas possam ser desenvolvidas, o que implicaria no desenvolvimento de competências individuais pelos empregados. Ainda relacionando as competências organizacionais e individuais, Dutra (2001, p. 24) afirma que:

Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Assim, segundo esses autores, as competências individuais estariam vinculadas àquelas estratégicas (essenciais), sendo definidas a partir destas. Para aplicação no terceiro setor, essa abordagem ainda mostra-se difícil, pois pressupõe que a estratégia e as competências essenciais estejam bem definidas.

Por outro lado, Sveiby (2001, p. 345) considera que as competências individuais deveriam constituir o foco da análise:

a formulação de estratégia deveria começar com a competência das pessoas. As pessoas são vistas como os únicos e verdadeiros agentes nos negócios; todos os produtos físicos tangíveis, recursos, bem como as relações intangíveis, são resultados da ação humana e dependem em última instância de pessoas para que continuem existindo.

Neste estudo, opta-se por seguir o enfoque das competências individuais, ou seja, busca-se compreender em que se constituiriam as competências individuais dos Coordenadores de Voluntários. No próximo item discutem-se as diferentes abordagens para as competências individuais e justifica-se a escolhida para o presente estudo.

## 5.2. As competências individuais

A noção de competências individuais vem sendo desenvolvida e aprimorada por uma série de autores ao longo dos anos (BOYATIS, 1982; SPENCER & SPENCER, 1993; SANDBERG, 1996; LE BORTEF, 2003). Na esfera individual, a discussão sobre competências busca configurar novas práticas de Gestão de Pessoas, em resposta tanto à reorientação das práticas empresariais, privilegiando a criação de valor e resultados, quanto às pressões de um contexto cada vez mais complexo e turbulento (BARBOSA, 2005).

Ainda que tenha surgido como uma evolução do conceito de qualificação, há muito a visão de competências individuais deixou de ser apenas o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes. Foram incluídos nessa noção outros aspectos como a mobilização, o contexto e o resultado.

O Quadro 3 resume algumas das abordagens e concepções usualmente encontradas na literatura acadêmica no que se refere às competências dos indivíduos.

O conjunto de conceitos apresentado no Quadro 3 permite observar a amplitude de enfoques sob os quais se trata o termo competências. Entretanto, alguns pontos mais freqüentes podem ser destacados:

- competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, mas não se restringe a eles;
- competência envolve resultado, por isso é relacionada freqüentemente a desempenho;
- competência refere-se a um processo dinâmico, portanto a mobilização é uma palavra chave na compreensão do conceito bem como a idéia de evento. Ninguém é competente *a priori*.

Ruas *et alli* (2005) apontam que a falta de convergência nos conceitos deve-se não apenas à falta de clareza ou de entendimento, mas à própria evolução do conceito dentro de um contexto organizacional em mudança. Assim, diferentes períodos dariam diferentes ênfases à aplicação do conceito de competências. Esse processo inicia-se pela passagem do conceito de qualificação para o de competências (foco em identificar capacidades necessárias para atuar num certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior).

**Quadro 3: O Conceito de Competência para diferentes autores**

Autor(es)	Conceito
ARRUDA (2000)	Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.
BARATO (1998)	“saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.
BITTENCOURT (2001, p.232)	processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).
BOYATIZIS (1982)	Comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.
GALLART & JACINTO (1995)	Indissociação entre competência e ação, com exigência de um determinado conhecimento que oriente essa ação.
FLEURY e FLEURY (2000)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
LE BORTEF (2000)	O indivíduo realiza com competência suas atividades combinando recursos incorporados (conhecimentos, saber fazer, qualidades pessoais, experiência) e a rede de recursos adjacente (redes profissionais, documentais e bancos de dados). O indivíduo seria o <i>construtor</i> de suas competências.
MEC/BRASIL (1998)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
PUJOL (1999)	Conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.
RUAS (1999)	É a capacidade de mobilizar integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.
SANDBERG (1996)	Competência como vantagem competitiva. Construída a partir do significado do trabalho.
SPENCER e SPENCER (1993)	Características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.
ZARIFIAN (2001)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2001) e Bitencourt e Barbosa (2004)



Ainda segundo Ruas *et alli* (2005), nos anos 90, as mudanças no mundo do trabalho levam à inclusão de novos elementos como a instabilidade, o evento, a flexibilidade, a responsabilidade (foco no momento da ação, para a combinação e mobilização das capacidades; negação da competência *a priori*). Mais recentemente, com a intensificação dos processos de avaliação de desempenho e de resultados e o uso de indicadores, a ênfase do conceito de competência passa a ser a contribuição do trabalho para a estratégia da empresa.

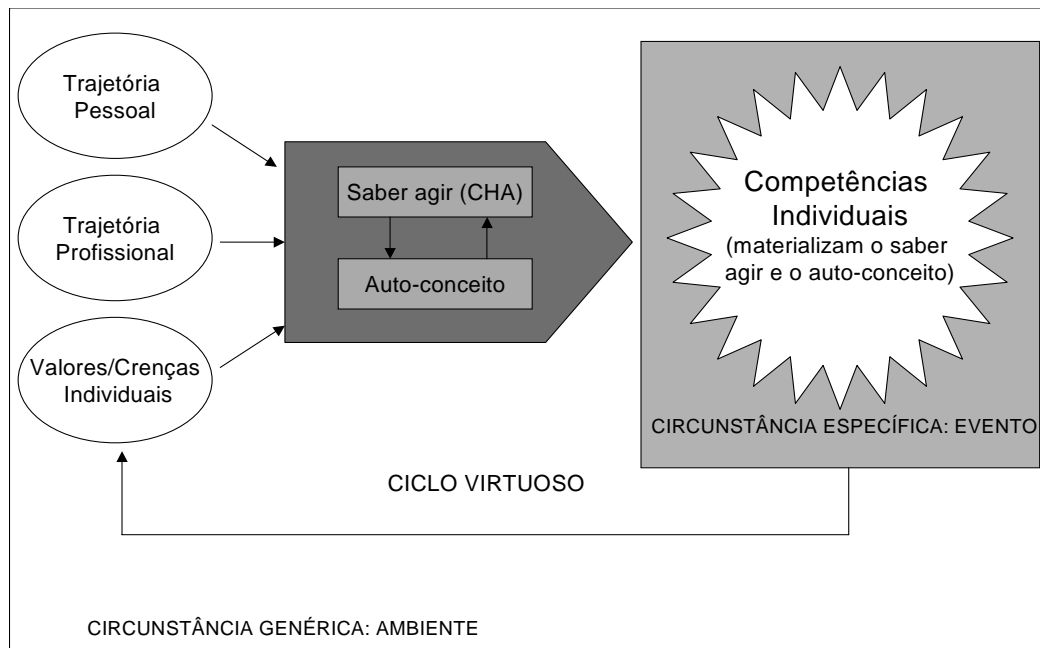
Dentro desta percepção de Ruas *et alli* (2005) encontra-se uma das discussões freqüentes quanto a competências, que representa a oposição de duas tendências: a questão das competências serem estáticas ou dinâmicas, ou seja, competência é ‘um conjunto de atributos que se possui’ ou ‘envolve a ação, não residindo apenas no campo das possibilidades, tendências ou potencialidades’. Por exemplo, para Fleury e Fleury (2000), as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados, ou seja, a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. Assim, uma idéia que se apresenta embutida no conceito de competências é o significado de evento, ou seja, “a noção de que as situações de trabalho são revestidas de singularidade e imprevisibilidade, exigindo uma capacidade do profissional de mobilizar conhecimentos específicos preexistentes, próprios para aquele tipo de atividade” (BECKER, 2004, p.30). Como afirma Le Boterf (2003), a competência não é apenas um somatório de saberes, nem somente saber selecionar, dentro de um repertório de recursos – como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiência, emoções, entre outros – os elementos pertinentes para a solução de problemas: é preciso saber organizá-los, pois muitos indivíduos, mesmo possuindo os recursos corretos, não sabem combiná-los para a ação, nos momentos em que isso é necessário.

Becker (2004) apresenta uma síntese do conceito de competência que liga a visão mais tradicional de conhecimentos, habilidades e atitudes, aos conceitos de mobilização, dependência do contexto e a noção de autoconceito (a convicção sobre si, sobre a capacidade individual de ter sucesso na execução de uma tarefa específica, adaptado de Bandura (1984)). Essa síntese pode ser vista na Figura 5.

Barbosa e Rodrigues (2006) também apontam uma possível categorização dos conceitos de competência a partir dos focos de análise de diversos autores que escrevem sobre o tema. Propõem três orientações básicas. A primeira tem foco no trabalhador e é dominante no gerenciamento de recursos humanos. Enfatiza os atributos detidos pelo sujeito em termos de conhecimentos, habilidades e destrezas, e os traços pessoais requeridos para o desempenho

da tarefa. A segunda focaliza as atividades de trabalho, sendo a principal dificuldade dessa abordagem a inexistência de mecanismos capazes de traduzir as atividades de trabalho em atributos requeridos. A terceira abordagem contempla simultaneamente as anteriores, ou seja, o trabalhador e o trabalho, buscando com isso contornar as deficiências de cada uma isoladamente.

**Figura 5: Síntese das principais referências de Competências Individuais**



Fonte: BECKER, 2004, p.30.

Swieringa e Wierdsma (1992) contribuem para essa reflexão destacando as três dimensões principais do que consideram o desenvolvimento de competências:

- o saber – refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho.
- o saber fazer – refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada.
- o saber agir – refere-se a atitudes – o comportamento mais condizente com a realidade desejada.

Outro foco de análise é proposto por Moscovici (1995), que propõe que as competências possam ser analisadas como técnicas e interpessoais – inter-relacionadas e fundamentais, tanto para o desempenho quanto para o desenvolvimento do ser humano, pois apenas os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. As competências interpessoais referem-se à habilidade de lidar eficazmente com

relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Essa competência pode ser desdobrada em dois componentes: a percepção (visão acurada da situação interpessoal) e a habilidade comportamental - flexibilidade perceptiva e comportamental que “significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação” (Moscovici, 1995, p. 37).

Na discussão de competências, uma abordagem de ponto de vista diferenciado ontológico e epistemologicamente é a apresentada por Sandberg (2000). Considerando trabalhador e trabalho como uma entidade, e que a realidade se dá por meio da interpretação humana, Sandberg (2000) pergunta ‘o que constitui a competência humana no trabalho’. Assim, ele questiona tanto as listagens de atributos quanto as definições *a priori* de competência. Sua abordagem de pesquisa é interpretativa e se pauta em outros estudos da mesma linha, que já haviam sugerido que a competência é constituída pelo significado que o trabalho assume para o trabalhador na sua experiência. Suas principais conclusões são:

- A competência não é um conjunto de atributos específicos: pelo contrário, os conhecimentos, habilidades e outros atributos utilizados para a realização do trabalho são precedidos, selecionados e baseados nas concepções que os trabalhadores têm do trabalho;
- Os atributos não têm significados fixos, mas adquirem significado a partir do modo específico como o trabalho é compreendido;
- As concepções que se tem do trabalho não só dão sentido aos atributos, mas determinam que atributos em particular serão desenvolvidos e mantidos na realização do trabalho.

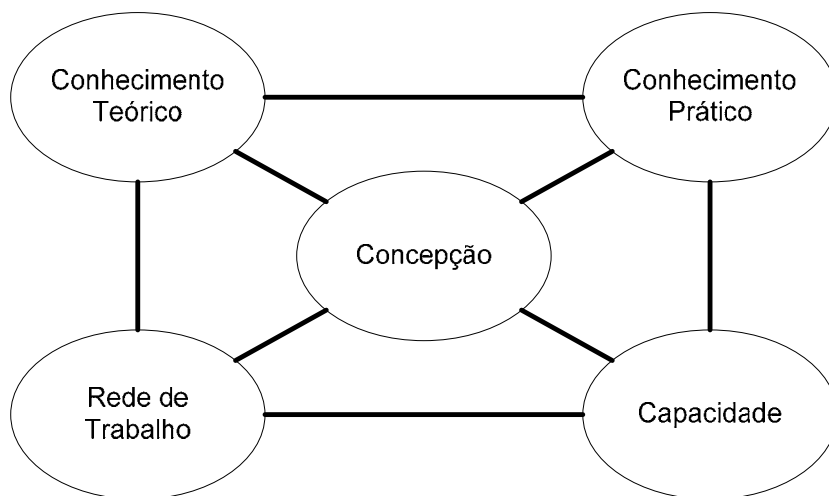
Assim, propõe Sandberg (2000), a mudança nas concepções do trabalho é a forma mais básica de desenvolvimento de competências. Para ilustrar essa mudança, ele propõe o ciclo de competência (Sandberg, 1996 *apud* Bitencourt, 2001) como uma maneira de unificar a compreensão e a aplicação das competências (Figura 6).

Esse modelo propõe o seguinte desdobramento (SANDBERG, 1996, p.21 *apud* BITENCOURT, 2001, p.38):

- Conhecimento teórico – “representa as características intelectuais e descritivas incluídas nas teorias, métodos e fatos que os trabalhadores precisam conhecer”;

- Conhecimento prático – “representa a familiaridade do trabalhador com seu trabalho e sua habilidade de fazer julgamentos sobre o seu próprio desempenho”;
- Rede de trabalho – “representa os contatos pessoais e não pessoais do trabalhador. Os contatos pessoais referem-se à interação com outras pessoas no ambiente de trabalho. Os contatos não pessoais centralizam-se na rede que se estabelece por meio do acesso dos trabalhadores a manuais, livros de instruções, banco de dados usados no trabalho”;
- Capacidade – “a capacidade do trabalhador inclui aspectos físicos e psicológicos. Os aspectos físicos são definidos pelo volume de trabalho que o trabalhador pode realizar num específico espaço de tempo. As características psicológicas relacionam-se ao sentimento ou experiências pessoais no sentido de ‘ser uma pessoa competente’ podendo cumprir os resultados desejados”;
- Concepção – é a origem do modelo e o que oferece significado às demais variáveis.

**Figura 6: Ciclo de competências**



Fonte: Sandberg, 1996, p.22 *apud* Bitencourt, 2001, p.37.

Bitencourt (2001) salienta que o modelo desenvolvido por Sandberg (1996) parece não explicar suficientemente a dinâmica de relacionamento entre as variáveis apresentadas, apesar de denominar-se ciclo de competências. Entretanto, pode-se considerar que a concepção realiza o papel de articulação entre as outras variáveis, sendo a partir dela que as demais se mobilizam.

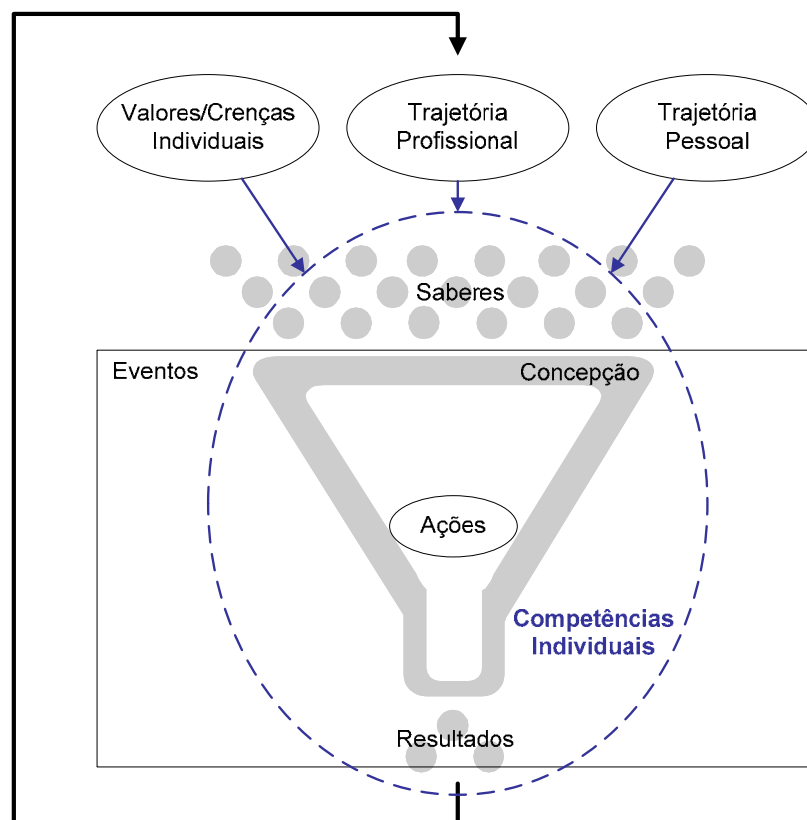
Neste estudo opta-se por uma abordagem dinâmica das competências, considerando-as sempre contextualizadas, relacionadas com a ação e com a interação. Entretanto, a intenção aqui não é, simplesmente, aplicar essa abordagem diretamente às organizações do terceiro setor, mas, como afirma Voltolini (2004, p.12), “tomar emprestado alguns de seus fundamentos como ponto de partida, visando organizar um novo referencial teórico, não simplesmente baseado em adaptações conceituais, mas na construção de novas premissas”.

Considerando-se o referencial teórico estudado, o terceiro setor como pano de fundo e, especificamente, o papel do Coordenador de Voluntários, busca-se neste estudo analisar as competências individuais destes, a partir da concepção que têm do próprio trabalho, sob os seguintes aspectos:

- saberes (conhecimentos, capacidades, habilidades, experiência e maturidade);
- ação (saberes selecionados, mobilizados e organizados; atitudes e formas de atuar);
- resultado (desempenho desejado),

dando-se ênfase especial às competências classificadas por Moscovici (1995) como interpessoais, conforme apresenta a Figura 7.

**Figura 7: Base de análise para as competências individuais**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Becker (2004) e Sandberg (1996).

Assim, considera-se que a concepção do próprio trabalho atua como “filtro” para a seleção e mobilização dos saberes, transformados na ação, e para a avaliação dos resultados. Estes por sua vez, são agregados à trajetória da pessoa, influenciando seus saberes e podendo influenciar sua concepção do trabalho (seja para ratificá-la ou transformá-la).

### **5.3. Métodos de análise de competências**

Refletindo as variações do conceito de competência, dadas por diferentes enfoques e abordagens, há uma grande diversidade de métodos e ferramentas sugeridos para identificá-las, avaliá-las e gerenciá-las. Em artigo publicado em 2006, Barbosa e Rodrigues identificam cinco correntes metodológicas potencialmente relevantes para a construção de sistemas de gestão com base na noção de competências: análise ocupacional, análise comportamental, análise construtivista, fenomenografia e análise funcional.

Cada uma dessas correntes estaria sustentada por referenciais teóricos específicos, tratando de diferentes abordagens das competências. Faz-se aqui um resumo do proposto pelos autores (BARBOSA e RODRIGUES, 2006):

A análise ocupacional tem como principal categoria de análise a ocupação (conjunto de postos de trabalho cujas tarefas são semelhantes e demandam requisitos também iguais). Esse tipo de análise tem por objetivo identificar competências básicas e genéricas e comportamentos comuns a diversas ocupações, que habilitam os indivíduos a agir e obter resultados em determinado posto de trabalho;

A análise comportamental enfatiza os atributos que um indivíduo mobiliza no “desempenho efetivo ou superior”. Assim, inclui uma gama variada de características pessoais tais como motivos, traços de personalidade, auto-imagem e conhecimentos que se combinam para a obtenção de “resultados específicos com ações específicas” em um contexto determinado;

A análise construtivista visa não apenas identificar competências, mas principalmente o desenho de processos formativos – a relação entre indivíduo e conhecimento, fazer e saber, teoria e prática. Nesse sentido a competência seria o espaço de convergência de necessidades do contexto e das características do indivíduo. Dessa abordagem derivam duas estratégias de capacitação por meio do trabalho: a formação em alternância e pedagogia da disfunção<sup>9</sup>;

---

<sup>9</sup> Para uma descrição dessas estratégias de capacitação ver Barbosa e Rodrigues (2006).

A análise funcional tem como característica sua orientação para desempenhos ou resultados concretos. Busca explicitar, a partir de desdobramentos sucessivos das atividades produtivas, as ‘funções elementares do trabalho’ - as que podem ser realizadas por uma pessoa;

A fenomenografia, que tem na obra de Sandberg (1996) sua referência maior, busca não reduzir o constructo competência a uma lista de atributos e uma lista de atividades. Remete-se à abordagem interpretativa, a qual fornece as bases para o emprego da fenomenografia para descrever a competência no trabalho. Barbosa e Rodrigues (2006) descrevem a fenomenografia como uma abordagem de pesquisa empírica e qualitativa empregada originalmente na educação, para melhor entendimento das formas como as pessoas experimentam as tarefas de aprendizado. Seu objeto é descrever as variações qualitativas nas experiências individuais do ponto de vista do indivíduo.

No presente estudo, opta-se por uma abordagem inspirada pela fenomenografia, na medida em que se busca a concepção que os Coordenadores de Voluntários têm do próprio trabalho. Assim, consideram-se como premissas as conclusões de Sandberg:

- A competência não é um conjunto de atributos específicos; mas estes são selecionados e baseados nas concepções que os trabalhadores têm do trabalho.
- Os atributos não têm significados fixos, mas adquirem significado a partir do modo específico como o trabalho é compreendido.
- As concepções que se tem do trabalho não só dão sentido aos atributos, mas determinam que atributos em particular serão desenvolvidos e mantidos na realização do trabalho.

E buscam-se identificar, além das concepções que os Coordenadores têm do próprio trabalho, os atributos a serem desenvolvidos para a realização do trabalho e o significado que esses atributos têm para os Coordenadores.

## 6. Métodos de Pesquisa e Trabalho

*“Como um homem que anda sozinho e nas trevas,  
resolvi ir muito lentamente e usar o máximo de  
circunspeção em tudo, pois, ainda que só avançasse  
muito pouco, evitaria ao menos cair.”*

*Descartes*

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema de pesquisa e o método de trabalho empregado para sua realização.

### 6.1. Método de Pesquisa

As organizações do terceiro setor, sem fins lucrativos, existem em todo mundo. Os traços comuns que unem essas organizações são serem orientadas por valores; não distribuírem lucros e estarem menos sujeitas a controle político direto (HUDSON, 1999).

Tendo em vista a diversidade e a abrangência deste setor, a pesquisa limita-se a um estudo em OSCs de Porto Alegre, vinculadas a ONG PV, cuja atuação está focada em crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social.

Considerando-se o tema estudado, verifica-se que ainda há pouca compreensão sobre ele, além de pouca produção acadêmica sobre o mesmo. Assim, optou-se por realizar um estudo exploratório baseado em pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa (FLICK, 2004, p.42) “tem por objetivo a compreensão do fenômeno a partir do interior. Busca-se entender a opinião de um sujeito ou de diferentes sujeitos e o curso de situações sociais.” Com isso, permite ao pesquisador uma postura aberta, cuja realidade vai construindo (criando e recriando) durante a execução do próprio estudo, a partir de sua interação com o fenômeno. Demo (1997) define pesquisa qualitativa como um diálogo crítico e criativo com a realidade; é a atitude de “aprender a aprender”. Desse modo, a realidade é uma construção social da qual o investigador participa. Os fenômenos são compreendidos dentro de uma perspectiva histórica e holística. O pesquisador e o pesquisado estão em interação em um processo multidirecionado no qual há ampla interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento. O conhecimento fundamenta-se na própria ação (BAPTISTA, 1999). Segundo Merriam (1998), os pesquisadores que adotam esta forma de



pesquisa estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas. Baptista (1999) acrescenta que o pesquisador é integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos atribuindo-lhes significado. Silverman (2000) acrescenta que na pesquisa qualitativa se preferem palavras e imagens (ao invés de números), dados de ocorrência natural (observação ao invés de experimento, entrevistas não-estruturadas ao invés de estruturadas), o significado (ao invés do comportamento) e a geração de hipóteses (ao invés do teste de hipóteses).

O estudo é exploratório porque não se encontraram registros de conhecimentos sobre as competências dos Coordenadores de Voluntários no terceiro setor. Conforme Sampiere *et al.* (1991, p. 59 e 60 *apud* Bitencourt, 2001, p.62),

os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos e variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis [...] com um denominador comum: investigar algo pouco investigado ou desconhecido.

De acordo com Merriam (1998), quando se trata de um estudo qualitativo, em geral, as perguntas são construídas à medida que o pesquisador aprofunda o conhecimento do assunto e identifica as pessoas chave para a análise em questão. Para a realização desse estudo, selecionaram-se as técnicas de entrevista semi-estruturadas além de observações.

Nas entrevistas semi-estruturadas, a solicitação de informações não envolve o preenchimento de lacunas convencionais de informação sobre o respondente, mas a narração de uma história pessoal, nas palavras do próprio narrador (TEN HAVE, 2004). Assim, o controle da narração é deixado para o próprio entrevistado, o que faz com que esse tipo de entrevista não seja organizado em seqüências de pergunta/resposta relativamente curtas, mas como uma sucessão de unidades de turno múltiplo (HOUTKOOOP e MAZELAND, 1985). A implicação desse tipo de organização é que “o entrevistado é o *expert* no assunto abordado, enquanto o entrevistador é apenas o ouvinte interessado” (TEN HAVE, 2004, p.64). Ao fazer a ‘narrativa detalhada’, o entrevistado recebe suporte ativo do entrevistador. Isso é feito de várias formas: pela produção de ‘sinais de reconhecimento’ (principalmente “sim”), formulações de resumo e questões de suporte. As formulações oferecem uma interpretação resumida do teor, relevante localmente, da informação fornecida (HERITAGE e WATSON, 1979).

Para análise, as entrevistas foram submetidas à análise de qualitativa de conteúdo e à *membership categorization analysis* (MCA). A análise de conteúdo é uma estratégia de

pesquisa que é utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Esta análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977).

No contexto da análise qualitativa, ao praticar análise de conteúdo, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão presentes e subentendidos nos fragmentos de mensagens. Conforme Godoy (1995, p. 23),

o esforço do analista é duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Visando ampliar e aprofundar a análise das entrevistas, lançou-se mão também da estratégia de análise MCA, a qual assume um conjunto diferente de pressupostos a respeito da linguagem e da ação social. A perspectiva teórica na qual se baseia a MCA é a Análise da Conversa Etnometodológica, tradição de pesquisa de extração sociológica que tem intensa interlocução com abordagens afins no âmbito dos estudos da linguagem. Compartilhando com outros domínios de saber o interesse pelo *uso da linguagem*, a ACE aborda esse objeto a partir de sua importância na constituição da ação nas sociedades humanas. O uso da linguagem é entendido não como mera manifestação de estruturas cognitivas mais profundas ou como a expressão das intenções de um falante. É, sim, concebido como elemento crucial na construção das ações sociais, pois é mediante o uso da linguagem que os membros de uma sociedade, a cada momento em que interagem, fazem coisas co-ordenadamente, constroem colaborativamente seus encontros, que, tomados em conjunto, formam o que chamamos de sociedade e de história. Assim, entende-se que as interações são fruto de constante co-construção, em que o que conta é a coordenação entre os participantes em torno da ação conjunta, e não simplesmente suas ações individuais (Jacoby & Ochs 1995; Clark 1996). Considera-se ainda que a conversa cotidiana é o sistema elementar e fundador de fala-em-interação, do qual todos os outros tipos derivam, sendo esse o uso da linguagem presente em todas as sociedades humanas, não requerendo quaisquer habilidades ou treinamento especial além da própria socialização inicial em um grupo humano. Assim, as interações médico/paciente em uma clínica médica, juiz/depoente em um tribunal ou pesquisador/informante em uma entrevista, por exemplo, apresentam uma organização semelhante à da conversa, mas se constituem em interações institucionais pelas modificações

observáveis em alguns aspectos que organizam a conversa cotidiana, especialmente no que diz respeito à tomada de turnos, segundo Sacks, Schegloff e Jefferson (1974).

Baseada nos trabalhos de Sacks (1992) e Schegloff (1988), considera que os membros<sup>10</sup> classificam a si mesmos e aos outros a partir de determinados dispositivos, como as atividades específicas de uma categoria; além disso, se orientam para essa classificação. Segundo Baker (1997), nas entrevistas, a MCA, considera que os membros se baseiam no seu conhecimento cultural, incluindo-se aí a visão de como os membros de determinadas categorias falam e que, portanto, as respostas podem ser vistas mais como *accounts* do que relatos – ou seja, são entendidas como a ‘prestação de contas’ de um membro de uma categoria para atividades ligadas àquela categoria. O que se procura são “dispositivos de categorização dos membros utilizados na entrevista e como estes estão envolvidos na geração de versões da realidade social construída por meio de categorias e atividades” (BAKER, 1997, p.163).

Assim, na tentativa de compreender o papel do Coordenador de Voluntários no terceiro setor e a relação destes com os próprios voluntários, procura-se, por meio de um estudo qualitativo com características exploratórias, e utilizando-se como ferramentas a observação e entrevistas semi-estruturadas, investigar, identificar e analisar as competências principais de representantes dessa classe que atuam em entidades do terceiro setor que atendem crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social.

## 6.2. Método de Trabalho

O método de trabalho para esse estudo foi desenvolvido à medida que a compreensão do fenômeno estudado ocorria. Entretanto, a pesquisa de campo buscou inspiração em um estudo realizado por Sandberg (2000), no qual ele identifica competências de engenheiros responsáveis pela melhoria (otimização) de motores na empresa Volvo. Para isso, ele busca capturar as possíveis variações de concepção que os engenheiros têm sobre o seu trabalho, utilizando como ferramentas de pesquisa entrevistas e observação.

Nesse item, para fins de compreensão, descrevem-se os pressupostos da pesquisa, as etapas em seqüência, ainda que algumas delas tenham ocorrido em paralelo. Um esquema do método de trabalho empregado é mostrado na Figura 8.

---

<sup>10</sup> Membros de uma interação. Por exemplo, uma das entrevistadas e a pesquisadora – sendo esse já um dispositivo de MCA: as categorias entrevistador e entrevistado.

Os pressupostos envolvidos neste trabalho são:

P1 - Existe uma relação direta entre o modo como o Coordenador de Voluntários concebe o seu papel e como ele atua.

P2 – Competências são dinâmicas e contextualizadas, não envolvendo uma lista de atributos *a priori*, pois estes são selecionados e utilizados a partir da concepção que se tem do trabalho.

P3 – O Coordenador de Voluntários exerce um papel fundamental na manutenção do voluntário na entidade.

Inspirados nos pressupostos apresentados o estudo seguiu algumas fases que são descritas a seguir.

Em uma primeira etapa, selecionaram-se a área e o assunto a serem estudados: o terceiro setor e o Coordenador de Voluntários. A justificativa para essa escolha foi apresentada no Capítulo 1 deste trabalho.

Para maior compreensão do tema, pesquisou-se referencial bibliográfico sobre o terceiro setor. Como resultado dessa pesquisa inicial, selecionou-se a ONG Parceiros Voluntários (PV) como base para a seleção de entidades para o estudo. A seleção da PV levou em conta o fato de ser o maior Centro de Voluntários de Porto Alegre e estar promovendo há 10 anos cursos de formação de Coordenadores de Voluntários.

Na seqüência, realizou-se uma entrevista com a responsável pelo treinamento de Coordenadores de Voluntários na PV. Essa entrevista prévia objetivou compreender melhor o assunto a ser pesquisado para definição da questão de pesquisa. Na oportunidade também se coletaram alguns dados gerais sobre OSCs em Porto Alegre.

A seguir, pesquisaram-se referenciais sobre voluntariado. A partir dessa pesquisa surgiu o interesse em pesquisar a visão que os voluntários têm do voluntariado e, para isso, realizou-se uma busca via Internet.

Selecionou-se, então, a abordagem teórica mais apropriada para a análise do estudo: enfoque social de Competências. A escolha desse enfoque levou em conta as possibilidades de adaptá-lo ao terceiro setor e de abordar o assunto a partir da visão dos próprios Coordenadores de Voluntários, seguindo as recomendações de Sandberg (2000).

Considerando-se a quantidade de OSCIPs existentes em Porto Alegre, e as diversas áreas de atuação, selecionou-se um subgrupo para a pesquisa, focando-se especificamente naquele que contava com o maior número de entidades: atendimento a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social.

A seguir, buscaram-se dados dessas entidades. Como universos da pesquisa consideraram as OSCs de Porto Alegre legalizadas, caracterizadas como OSCIP e cujos beneficiários principais são crianças e adolescentes de 0 a 14 anos em situação de vulnerabilidade social. Estas entidades perfazem um total de 50. Realizou-se com elas um levantamento de dados via telefone, objetivando-se saber se alguém atua como Coordenador de Voluntários e conhecer o número de voluntários e o número de beneficiários. Com esses dados objetivava-se obter informações para selecionar as entidades que seriam pesquisadas. Das 50 entidades, 10 não têm voluntários atuando atualmente e todas contam com um Coordenador de Voluntários. Assim, excluíram-se do universo da pesquisa as entidades que não possuem voluntários atuando e a entidade onde a pesquisadora realiza trabalho voluntário, por questões éticas e de conflito de interesses.

A partir das 39 entidades restantes, selecionaram-se 6 para realizar a pesquisa: 2 com os maiores números de voluntários (35 e 15, respectivamente), 2 com números de voluntários próximos à média das entidades (10 e 9 voluntários) e 2 com o mínimo de voluntários (3 e 1 voluntário).

Foram realizadas 6 entrevistas com Coordenadores de Voluntários das OSCs selecionadas. As entrevistas foram realizadas nas próprias OSCs, durante o horário de atendimento aos beneficiados. Antes de iniciá-las tomaram-se os cuidados de explicar o propósito da entrevista e a razão da escolha da OSC e solicitou-se a permissão para gravação.

As entrevistas tiveram duração entre 1 e 2 horas, com média de 1h20min. Foram gravadas e posteriormente transcritas.

Com o objetivo de conhecer as concepções do Coordenador de Voluntários acerca do próprio trabalho, definiu-se uma estrutura básica para as entrevistas. Essa estrutura foi composta de três tópicos: o papel do Coordenador de Voluntários, as atividades do Coordenador de Voluntários e a imagem que o Coordenador tem dos voluntários.

No tópico papel do Coordenador foram feitas duas perguntas básicas:

- Qual a função do Coordenador de Voluntários?
- Que dificuldades você encontra para desempenhar bem essa função?

As perguntas foram feitas em momentos distintos. Feita cada pergunta, deixava-se o entrevistado discorrer livremente sobre o tema (fazer a narrativa), dando-se apoio a ele por meio de sinais de reconhecimento e, caso as respostas fossem curtas ou muito específicas, acrescentavam-se questões de suporte (por exemplo, Por quê?, Como assim?, Explique melhor, Dê um exemplo.) para incentivá-lo a continuar tratando do tema. Esse processo foi continuado até que não houvesse mais avanço.

No segundo tópico foi feita apenas uma pergunta:

- Quais as principais atividades do Coordenador de Voluntários?

Aqui também os entrevistados puderam discorrer livremente sobre o tema. Além disso, foram usadas as perguntas de apoio. Entretanto, não se perguntou por atividades que não fossem citadas pelo entrevistado. Para análise, as ações citadas pelos entrevistados foram separadas em três grupos: a recepção dos voluntários, a atribuição de tarefas a estes e a solução de conflitos. Outras atividades previstas na literatura para o Coordenador de Voluntários (como supervisão, treinamento, avaliação) não foram citadas diretamente nas entrevistas, portanto não foram incluídas nas categorias de análise.

Considerando-se que a literatura aponta uma relação existente entre o trabalho do Coordenador de Voluntários e a desistência dos voluntários, no terceiro tópico da entrevista, para compreender a imagem que o coordenador tem dos voluntários, foram feitas duas perguntas:

- Quais os motivos que levam as pessoas a se voluntariar?
- Por que algumas desistem?

Novamente, as perguntas foram feitas em momentos distintos. Seguiu-se o mesmo padrão: feita cada pergunta, deixava-se o entrevistado discorrer livremente sobre o tema e, acrescentavam-se sinais de reconhecimento e questões de suporte, caso fosse necessário, para incentivá-lo a continuar tratando do tema. Esse processo foi continuado até que não houvesse mais avanço.

Um resumo da estrutura básica da entrevista é mostrado no Quadro 4.

A seguir, as entrevistas foram transcritas integralmente. Na transcrição, a letra C seguida de um número indica cada um dos 6 Coordenadores de Voluntários, e a letra E indica o entrevistador.

**Quadro 4: Estrutura básica das entrevistas**

<b>Tópico</b>	<b>Pergunta</b>
Papel do Coordenador	Principal função
	Dificuldades para cumpri-la
Atividades do Coordenador	Principais atividades
Imagem que o coordenador faz do voluntário	Motivos para voluntariar
	Motivos para desistir

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a análise das entrevistas, o processo de seleção de trechos considerou três aspectos:

- a enunciação<sup>11</sup> isoladamente;
- o turno múltiplo dentro do tópico que estava sendo abordado;
- a enunciação e o turno múltiplo dentro da entrevista como um todo.

Assim, foram incluídas na análise as enunciações e os turnos múltiplos considerados mais significativos - para o tópico abordado ou para o todo.

O conteúdo das entrevistas foi analisado como um todo, não sendo feita *a priori* uma análise por organização. Essa opção levou em consideração o contexto semelhante das OSCs selecionadas: área de atuação (Educação), tipo de beneficiário (crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social), localização (bolsões de pobreza em bairros de Porto Alegre), programas oferecidos (principalmente SASE e Educação Infantil) e principais fontes de recursos (parcerias com o Governo via FASC, SMED e SEC e projetos com empresas privadas).

Sendo esse um estudo exploratório, as categorias de análise foram definidas *a posteriori*, com base no conteúdo das entrevistas. As categorias de análise de cada tópico estão apresentadas nos Quadros 5 e 6.

#### **Quadro 5: Categorias de análise dos tópicos papel e atividades do Coordenador**

Tópico	Pergunta	Categorias		
Papel do Coordenador	Principal função	Afetividade	Coordenação	Desenvolvimento
	Dificuldades para cumpri-la	Contexto	Voluntário	Papel do Coordenador
Atividades do Coordenador	Principais atividades	Recepção	Atribuição de tarefas	Solução de conflitos

Fonte: Elaborado pela autora.

As categorias de análise da principal função do Coordenador (afetividade, coordenação e desenvolvimento) têm como subcategorias de análise os níveis individual, pequeno grupo e coletivo.

A categoria de análise voluntário tem como subcategorias: compromisso, alinhamento e quantidade. As categorias de análise contexto e papel do coordenador não têm subcategorias.

---

<sup>11</sup> Utiliza-se a palavra enunciação como sinônimo de *utterance* = uma cadeia ininterrupta de fala ou escrita.

A categoria de análise recepção tem como subcategorias: documentação, apresentação da entidade e entrevista.

A categoria de análise atribuição de tarefas tem como subcategorias: liberdade de escolha, direcionar e conciliar.

A categoria de análise solução de conflitos tem como subcategorias: relação voluntário-funcionário e conduta inadequada do voluntário.

**Quadro 6: Categorias de análise do tópico imagem do voluntário**

<b>Tópico</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Categorias</b>				
Imagem que o coordenador faz do voluntário	Motivos para voluntariar	Bondade	Necessidade pessoal	Compartilhamento	Interesse profissional	Religioso
	Motivos para desistir	Contingencial	Falta de tempo/ disponibilidade	‘Choque de realidade’	Falta de acolhimento	Falta de organização

Fonte: Elaborado pela autora.

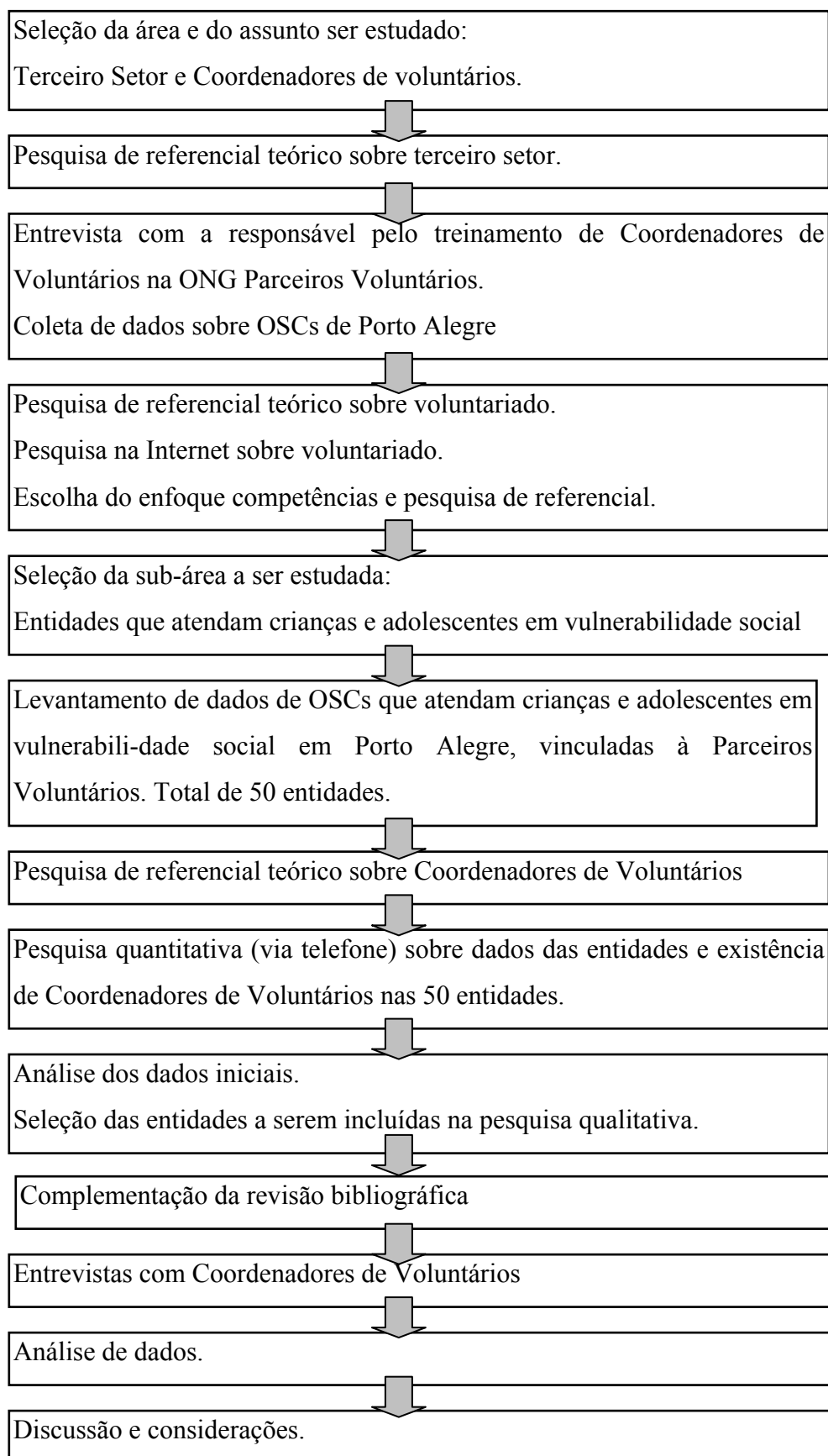
As categorias de análise apresentadas no Quadro 6 não têm subcategorias.

A cada pergunta, com base nas categorias e subcategorias de análise de análise, verificou-se qual(is) atributo(s) se sobressaia(m) no discurso da Coordenadora, associando-a a esse(s) atributo e a respectiva categoria.

Finalmente, fez-se a discussão dos perfis e das principais competências de cada Coordenadora com base na análise realizada..



**Figura 8: Método de trabalho.**



Fonte: Elaborado pela autora.

## 7. Análise e Discussão

*“Sei que meu trabalho é uma gota no oceano,  
mas, sem ele, o oceano seria ainda menor.”*

*Madre Teresa*

O capítulo de análise e discussão é composto de quatro itens principais: a apresentação do Centro de Voluntários, a apresentação das entidades estudadas, a análise dos resultados e a discussão dos resultados.

### 7.1. A Parceiros Voluntários

A Parceiros Voluntários (PV) é uma ONG, sem fins lucrativos, apartidária, criada em 22 janeiro de 1997 por iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul, com a missão de estimular, captar, qualificar e encaminhar voluntários à comunidade gaúcha, para promover a cultura do voluntariado organizado. É reconhecida como o maior Centro de Voluntários do RS e, de 1997 a janeiro de 2007, soma 197.294 voluntários engajados no Estado. Essas pessoas integram uma rede de 75 unidades distribuídas entre 73 municípios do RS. No Quadro 7 apresentam-se a Visão, a Missão e os Valores da PV.

#### Quadro 7: Visão, Missão e Valores da Parceiros Voluntários

<p style="text-align: center;"><b>Visão</b></p> <p style="text-align: center;">Desenvolver a cultura do trabalho voluntário organizado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Missão</b></p> <p style="text-align: center;">Promover, ampliar e qualificar o atendimento às demandas sociais pelo trabalho voluntário, visando a melhoria da qualidade de vida no Rio Grande do Sul.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Crenças e Valores</b></p> <p style="text-align: center;">Toda pessoa é solidária e um voluntário em potencial</p> <p style="text-align: center;">A filantropia e o exercício da cidadania, pela prática do voluntariado, são indispensáveis para a transformação da realidade social.</p> <p style="text-align: center;">O voluntariado organizado é a base do desenvolvimento do Terceiro Setor.</p> <p style="text-align: center;">Todo trabalho voluntário traz retorno para a comunidade e para as pessoas que o realizam.</p> <p style="text-align: center;">A prática do princípio da subsidiariedade é indispensável à autonomia das comunidades para seu desenvolvimento.</p> <p style="text-align: center;">O desenvolvimento sustentado é alcançado pela interação entre os sistemas econômico e social.</p>

Fonte: Parceiros Voluntários, 2007.

A PV opera com programas que envolvem pessoas físicas, jurídicas, escolas, universidades e organizações da sociedade civil, conforme Quadro 8.

A maior parte dos voluntários é formada por mulheres (71%). Do conjunto de cadastrados, 36% estão na faixa de 25 a 50 anos de idade, 42% têm o ensino superior completo ou incompleto e dedicam até quatro horas semanais ao trabalho voluntário.

**Quadro 8: Números da Parceiros Voluntários**

<b>Nº de Participantes no Voluntariado</b>	<b>Total até Janeiro/2007</b>
Voluntários Engajados	197.294
Jovens Engajados	72.000
Escolas Engajadas	1.109
Empresas Engajadas	1.663
Organizações da Sociedade Civil Conveniadas	1.909
REDE Parceiros Voluntários (cidades)	73
Beneficiados Diretamente (em torno de)	650.000

Fonte: Parceiros Voluntários, 2007.

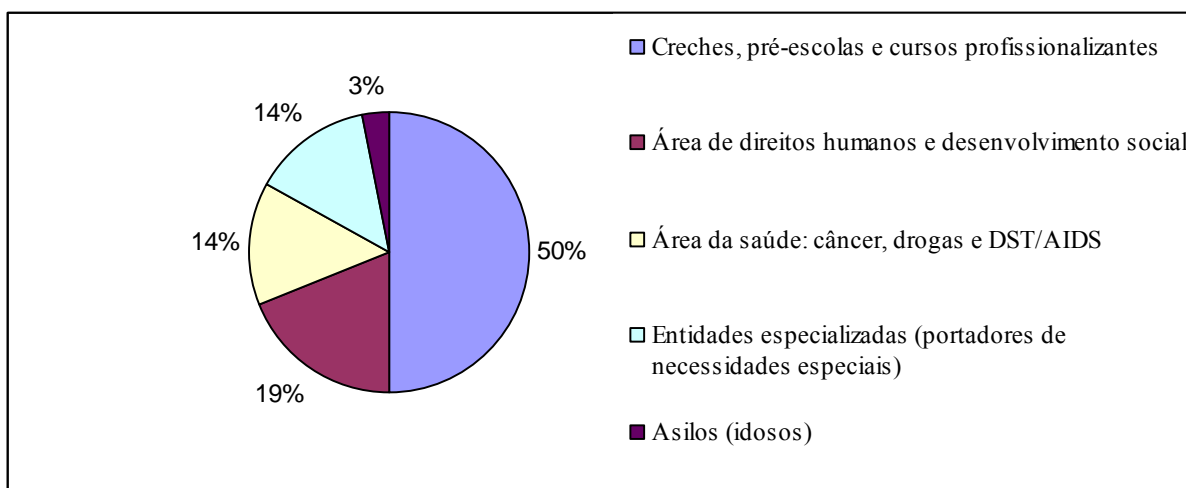
A atuação como Centro de Voluntários se dá por meio de um programa, chamado “Voluntário Pessoa Física”, no qual a pessoa interessada participa de uma reunião de conscientização, em recebe informações conceituais e é orientada sobre “o que é ser voluntário”. No passo seguinte, uma entrevista de encaminhamento, o interessado indica localização desejada, área de interesse (atividade que quer desenvolver) e público que quer atender. A partir desses dados, uma OSC, dentre as conveniadas com a PV, é selecionada e o interessado recebe uma Carta de Apresentação para ser levada até a entidade.

Além de atuar como Centro de Voluntários, a PV desenvolve estratégias que contemplam o atendimento das necessidades das organizações sociais carentes de formação e capacitação gerencial e de lideranças. Dessa forma, visa sanar algumas das dificuldades das organizações sociais interagirem com as empresas e usufruírem de projetos e incentivos sociais ofertados pelo governo (federal, estadual e municipal). As OSC são apoiadas por voluntários cadastrados na PV, que visam atender às demandas dessas organizações nos mais diversos segmentos, possibilitando o beneficiamento direto e indireto de seus públicos. Além disso, por meio do Programa de Desenvolvimento do Terceiro Setor, em parceria com o Sebrae/RS, a PV capacita organizações sociais, envolvendo os participantes em um curso com

três etapas: Capacitação para Dirigentes de OSC, Formação de Projetos Sociais e Formação em Liderança.

As OSCs conveniadas à PV atuam, principalmente, nas seguintes áreas: crianças e adolescente, direitos humanos e desenvolvimento social, saúde, portadores de necessidades especiais e idosos, conforme apresenta a Figura 9.

**Figura 9: Perfil das organizações conveniadas à Parceiros Voluntários**



Fonte: Parceiros Voluntários, 2007.

O trabalho da PV ainda é destacado pela forte presença dos jovens no voluntariado organizado. Em 2006, 72 mil jovens, 241 escolas e 61 municípios estavam envolvidos nesse programa. Por meio da ação Tribos Nas Trilhas da Cidadania, os jovens voluntários desenvolvem ações sociais dentro em três temas: Educação para a Paz, Meio Ambiente e Cultura.

Outra linha de atuação diz respeito ao programa Voluntário Pessoa Jurídica, que tem por objetivo sensibilizar as empresas a se verem como agentes estimuladores de seus colaboradores para o exercício da Responsabilidade Social Individual e para a participação em projetos sociais da comunidade. Ou seja, fomenta o voluntariado corporativo.

A PV é mantida por organizações privadas e por quatro federações.

## 7.2. As entidades pesquisadas

Cerca de 50% das organizações vinculadas à PV atuam no segmento de crianças e adolescentes. Apenas em Porto Alegre, há 50 entidades desse tipo. Na época de realização da pesquisa, 40 delas contavam com a atuação de voluntários.

Os principais programas desenvolvidos por essas OSCs são:

- Educação Infantil: turno integral para crianças de 0 a 6 anos, incluindo 4 refeições e, em alguns casos, banho;
- SASE (Serviço de Apoio Sócio-educativo): turno contrário ao escolar para crianças de 7 a 14 anos em situação de vulnerabilidade social; Trabalho Educativo: oficinas de formação para o trabalho para jovens de 14 a 16 anos. Os cursos mais oferecidos são os de Padaria e Informática;
- Menor Aprendiz: preparação e encaminhamento de jovens de 16 a 18 anos para atuarem como aprendizes em empresas privadas. A OSC se responsabiliza pelo acompanhamento escolar dos jovens.

Para esse estudo, selecionaram-se 6 das OSCs que atuam com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social em Porto Alegre, utilizando-se como critério o número de voluntários que atuavam na entidade no período de realização da pesquisa. Um perfil das OSCs selecionadas pode ser visto no Quadro 9.

**Quadro 9: Perfil das OSCs pesquisadas**

	Ano fundação	Número de atendidos	Número de voluntários	Número de funcionários
OSC1	1987	140 SASE, 178 Educação Infantil, 80 Trabalho Educativo	9	45
OSC2	1942	95 SASE, 85 Educação infantil, 40 Menor Aprendiz, 30 Trabalho Educativo	1	40
OSC3	1952	100 SASE, 240 Educação Infantil, 35 Trabalho Educativo,	35	40 diretos, 20 cedidos
OSC4	1957	170 SASE, 120 Educação Infantil, 24 Trabalho Educativo	10	35
OSC5	1968	80 SASE, 120 Educação Infantil	15	25
OSC6	1994	168 SASE, 20 Trabalho Educativo	3	15

Fonte: Elaborado pela autora.

As entidades pesquisadas mantêm-se financeiramente principalmente a partir de parcerias estabelecidas. As principais parcerias citadas pelas entrevistadas foram:

- Convênios com SMED e SEC. Os convênios se dão de dois modos: cedência de professores para a Educação Infantil (o que ocorre apenas na OSC3) ou verba para a contratação de educadores para a Educação Infantil (os educadores devem ter o primeiro grau completo e ter feito o curso de Educador Assistente). Além disso, são fornecidas verbas para o pagamento de custos básicos, como água e luz;
- Projetos com a FASC (Fundação de Assistência Social e Cidadania - detalhes disponíveis em <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/fasc/>): são projetos específicos como o SASE e o Trabalho Educativo. A FASC fornece verbas para contratação de educadores e alimentação. O orçamento da FASC em 2006 foi de R\$ 55.794.812,00, utilizados em programas das unidades orçamentárias: Crianças e Adolescentes, População Adulta, Idosos e Famílias. Periodicamente, a FASC lança editais para convênios e/ou parcerias com organizações. Esses editais são para projetos com demandas específicas e têm prazos e orçamentos pré-determinados. No período de conclusão desse estudo, a FASC contava com cerca de 400 convênios com entidades de Porto Alegre;
- Parcerias com Empresas Privadas (Caixa Econômica, Banco do Brasil), algumas vezes vinculadas a projetos específicos como o Menor Aprendiz;
- Projetos específicos que recebem verbas ou suporte de empresas e/ou outras entidades (por exemplo, a Gerdau Riograndense S.A. aceita projetos de construção/reforma de entidades e de implementação de laboratórios de informática, a Associação de Arquitetos do RS estabelece parcerias para assessoria a projetos de construção e reforma, a GM do Brasil aceita projetos para a erradicação de trabalho infantil);
- Doações pontuais de empresas e de pessoas físicas, em geral vinculadas a períodos específicos do ano, como Páscoa, Natal e Dia das Crianças;
- Eventos realizados pelas próprias entidades, como bazares e churrascos;
- Programas como o Mesa Brasil e o Banco de Alimentos, que distribuem alimentos para OSCs.

As seis entidades selecionadas situam-se em bairros com grande concentração de pobreza e violência. Segundo dados do IBGE (2000), a renda média do responsável pelo domicílio em Porto Alegre é de R\$ 750,00, enquanto que nos seis bairros onde as entidades se

localizam a média é de R\$ 460,00. Além disso, essas entidades localizam-se dentro ou próximo aos bolsões de pobreza existentes nesses bairros.

Para esse estudo foram entrevistadas as Coordenadoras de Voluntários dessas seis entidades, todas mulheres, com idade média de 44 anos e, em média, atuando há 5 anos como coordenadora (Quadro 10).

Dentre as entrevistadas, 3 (50%) cursaram até o Ensino Médio ou equivalente, 1 cursou até o Ensino Fundamental e 2 cursaram até o Ensino Superior, nas áreas de Pedagogia e Ciências Contábeis.

Das 6 entrevistadas, 5 atuam como Coordenadora Pedagógica além de Coordenadora de Voluntários. A outra entrevistada acumula a função de Coordenadora de Voluntários com um cargo administrativo na OSC. Todas as entrevistadas são funcionárias das OSCs e não realizam trabalho voluntário.

**Quadro 10: Perfil das Coordenadoras de Voluntários das OSCs pesquisadas**

	Formação	Idade	Tempo na função
C1	Ensino Médio	45	6 anos
C2	Superior - Pedagogia	27	3 anos
C3	Superior - Contábeis	33	7 anos
C4	Ensino Médio	69	5 anos
C5	Magistério	47	5 anos
C6	Ensino Fundamental	43	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

### **7.3. Os coordenadores de voluntários - A análise dos dados<sup>12</sup>**

Neste item apresentam-se e analisam-se os dados coletados nas entrevistas, transcritos e selecionados de acordo com os critérios já apresentados. Eles foram organizados a partir dos tópicos presentes na estrutura da entrevista.

#### **7.3.1. O papel do coordenador de voluntários**

No tópico papel do Coordenador foram feitas duas perguntas: qual a função do Coordenador de Voluntários e que dificuldades você encontra para desempenhar bem essa função. As respostas à primeira pergunta são analisadas no item “Função do coordenador” e

---

<sup>12</sup> Nesta seção, o discurso dos voluntários é representado em itálico, referências literais ao discurso são representadas entre aspas duplas e paráfrases são representadas entre aspas simples.

as respostas à segunda pergunta são analisadas no item “Dificuldades encontradas pelo coordenador”.

#### 7.3.1.1. Função do coordenador

Na descrição da principal função do coordenador, identificaram-se três atributos principais que são mobilizados:

- o estabelecimento de vínculos afetivos com o voluntário (afetividade);
- o controle/coordenação de atividades;
- o desenvolvimento do voluntário.

Nessa análise usamos o rótulo afetividade para designar o atributo ‘estabelecimento de vínculos afetivos’.

Cada atributo apresenta-se em diferentes aspectos, ou níveis. O que distingue esses níveis é o foco no indivíduo, no pequeno grupo ou no coletivo. Assim, a afetividade tanto pode significar estabelecer uma relação pessoal com o voluntário, como estabelecer um vínculo que permita o controle do grupo de voluntários, ou então propiciar um ambiente acolhedor na entidade como um todo. Os níveis de cada atributo são exemplificados a seguir e, em seguida apresenta-se uma tabela com o posicionamento de cada coordenador a partir dos atributos e dos níveis citados por eles.

#### Exemplos do atributo afetividade:

O atributo afetividade está relacionado com a criação de vínculos, priorizando os relacionamentos interpessoais. Ele pode ser mobilizado de três modos:

#### Afetividade como construção de relação interpessoal:

*CI: Eu acho que pra gente ficar num lugar a gente tem que querer. Por exemplo, a [nome da voluntária] pra nós não é uma voluntária, é uma amiga. Ela chega aqui, a gente convida pra tomar cafezinho. Se a gente tá fazendo uma festa como essas que são tradicionais nossas com as crianças, a gente convida ela, porque a gente geralmente faz no salão ali e - a gente procura integrar nas nossas atividades, no nosso dia a dia, o voluntário. A gente não deixa ele restrito. Teve uma época em que a gente teve muito voluntário junto, a gente tinha mais de dez. Aí claro, a gente teve algumas falhas de não poder dar muita atenção pra eles. Agora, por eles serem menos, a gente até consegue dar um pouco mais de atenção. Porque agora a gente também tem prestadores de serviço, tem em torno de 10, 12 prestadores de serviço. É bastante pessoas pra gente dar uma atenção. Tem uma hora que eu tenho até medo, a gente já chegou a ter 20 prestadores de serviço e 15 voluntários.*



A coordenadora C1 destaca que a voluntária “não é uma voluntária” (alguém com vínculo profissional ou distante), “é uma amiga” (alguém com um vínculo pessoal afetivo). Estabelecer um relacionamento pessoal com a voluntária parece ser a função da coordenadora. Assim, ela apresenta como seu principal atributo a afetividade e esta se estabelece como uma relação interpessoal, como um criar vínculos afetivos com o voluntário.

Afetividade como caminho para o domínio do grupo:

*C3: Tu pega um grupo muito grande, tu já não consegues dá atenção, tu não consegues cativar, tu não consegues fazer manter aquele grupo. Então eu prefiro o pequeno. Tipo assim, ó, eu dominando bem, tipo assim, eu acolhendo bem essas, talvez depois cada uma delas vai trazer alguém.*

Para a coordenadora C3, o estabelecimento de um vínculo afetivo com o grupo significa domínio sobre o grupo, é “fazer manter” o grupo. Ou seja, o atributo principal utilizado por ela é a afetividade, mas essa não objetiva apenas um estabelecimento de vínculos afetivos, foca a possibilidade de controlar/dominar o grupo a partir desse vínculo.

Afetividade como gerenciamento do ambiente/clima da organização:

*C2: Transpor um espaço acolhedor, né, fazer com que a gente possa tá proporcionando um espaço onde se sinta bem, onde se sinta acolhido na sua proposta que tá sendo feita. E eu acho que a gente também perceber não só o interesse, mas também qual a caminhada que tá sendo feita. Isso, eu acredito assim que o papel do coordenador é importante, mas não é só dele, não faz sozinho. Eu acho que a equipe toda tem que fazer esse papel, senão não dá certo.*

A coordenadora C2 refere-se à afetividade como acolhimento, assim, seu papel é proporcionar um “espaço acolhedor” onde o voluntário “se sinta acolhido”. Ou seja, o atributo mobilizado é a afetividade, mas essa está enfocada no grupo, que deve estabelecer (enquanto tal) um vínculo com o voluntário. Assim, o papel da Coordenadora está ligado ao gerenciamento do estabelecimento de vínculos entre o voluntário e o grupo, monitorando o clima da organização.

*C3: Eu acho que é essencial a acolhida, não é só porque ele tá vindo voluntariar. Porque é muito parecido com, tipo assim, eu vou contratar um serviço, eu vou num local eu quero ser atendido, eu quero que olhem no meu olho, eu quero que me tratem com respeito, eu quero que falem comigo de verdade. Eu pelo menos tento atender da mesma forma que eu gostaria de... escolher a escola do meu filho, por exemplo. Eu acho que é essencial.*

A coordenadora C3 também se refere ao acolhimento como o atendimento, o ‘olho no olho’, o tratamento com respeito. O seu papel é garantir que o voluntário seja tratado dessa maneira na entidade. Para tanto, sua tarefa consiste em monitorar esse ambiente de atendimento na entidade, sensibilizando os funcionários por meio da sugestão de uma identificação destes com os voluntários enquanto ‘clientes’.

### Exemplos do atributo controle/coordenação de atividades (CA):

O atributo CA está relacionado com o gerenciamento das atividades – quem faz o que, quando. Aqui a preocupação não é com a formação de vínculos, mas com a possibilidade de garantir que o voluntário cumpra seu papel da melhor forma. Ele pode ser mobilizado de três modos:

#### CA do voluntário:

*C6: Organizar o cronograma do voluntário. E um pouco de estrutura a gente tem que dar. Tem entidade que não tá nem aí, "se quer trabalhar, vem".*

A coordenadora C6 enfoca sua capacidade de organizar ‘o quê’ e ‘o quando’ das atividades do voluntário. Ao organizar o cronograma, ela garante que o voluntário saiba o que vai fazer, podendo assim cumprir seu papel. Desse modo, ela valoriza o voluntário e dimensiona sua importância dentro da entidade – há uma atividade (e, conseqüentemente, pessoas) esperando por ele.

*C6: Eles vem aqui pra ajudar, no caso, administração, fazer um servicinho, arquivamento, coisas assim. Aí tu gasta muito tempo ensinando eles, então né. Daqui a pouco vem outro, vem outro... Eles ajudam, ajudam, mas não atinge a necessidade. A própria coordenadora C6, na continuidade de seu relato, destaca que não apenas organiza as atividades, como treina os voluntários. Ou seja, ela tenta garantir que cada voluntário tenha condições de realmente realizar uma atividade significativa na entidade.*

#### CA entre funcionários e voluntários:

*C2: O pessoal da Educação Infantil tem um viés de meio que explorar, né. "É voluntário? Vai trocar fralda, vai fazer não sei o que, ou... fica aqui enquanto eu vou lá" Esse tipo de coisa a gente tem que saber ter um olhar sobre isso. Porque não é esse o viés do voluntário. Tem que ter claro a que se propõe.*

A coordenadora C2 assume a tarefa de garantir que funcionários e voluntários cumpram seus papéis predefinidos. Assim, não pode deixar que as educadoras ‘explorem’ os voluntários. Ou seja, ela tem uma visão específica de qual é o papel do voluntário e coordena as atividades do grupo para que esse papel seja cumprido, numa atitude que visa ‘valorizar’ o trabalho do voluntário.

*C5: Olha, é... jogo limpo. Dar liberdade dele dizer o que ele acha, o que ele acha que tá errado. Ele tem liberdade de dizer o que ele quer. É convidar: vamos sentar, vamos conversar, porque nós precisamos e eles querem. Então a gente tem que abrir esse jogo limpo, tem que ser muito aberto.*

A coordenadora C5 se atribui a função de atender as demandas do voluntário e da entidade, numa posição de mediadora (“nós precisamos e eles querem”). Aqui também destaca-se a ‘valorização’ do voluntário como alguém que tem voz dentro da entidade, com

direito a reivindicações e que pode apontar falhas (da entidade ou dos funcionários) para a coordenadora.

#### CA da entidade como um todo:

*C2: Fazer o acompanhamento, a percepção do todo, da necessidade da casa, da importância do voluntário, do que que o voluntário tá pretendendo. Acho que é... esse acompanhamento é o papel do coordenador, é esse.*

A coordenadora C2 considera como principal função o ‘acompanhamento do todo’, incluindo-se aí a “necessidade da casa” e “o que o voluntário tá querendo”. Esse enfoque diferencia-se do anterior porque não prioriza a mediação, mas a ‘percepção do todo’ que leva à tomada de decisão da coordenadora, que se atribui o papel de gestora da entidade, não apenas dos voluntários.

#### Exemplos do atributo desenvolvimento do voluntário:

O atributo desenvolvimento do voluntário apresenta-se apenas com enfoque no indivíduo. Esse atributo é mobilizado a partir de uma visão em que o voluntário tem tanto o que doar (seu tempo, trabalho etc.) quanto o que receber e, para algumas coordenadoras, o voluntário teria na realidade ‘muito mais a receber do que a dar’. Assim, o papel do Coordenador de Voluntários está vinculado diretamente à capacidade de fazer com que essas pessoas se desenvolvam e, com isso, aproveitem ao máximo a oportunidade de voluntariar-se.

*C4: Tu tá crescendo e a gente vai aprendendo com o crescimento o que tu precisa fazer, o que tu precisa organizar. Tudo é um aprendizado, né. A minha sala, por exemplo, acaba sendo, como é que se diz, uma sala... um... as vezes as pessoas vem e me perguntam se eu sou psicóloga, eu não sou, mas aprendi com a vida, de tanto conversar.*

A coordenadora C4 faz um relato indireto de sua função. Ela atribui às suas ações características que podem ser percebidas como as de quem pertença à categoria de ‘psicóloga’, as quais em um sentido comum poderiam ser de aconselhamento, ou de apoio. Com isso, explicita seu papel como de ‘atendimento’ aos voluntários.

*C4: As vezes tu precisa dar um empurrãozinho, então as vezes assim parece um pouco de medo, de receio, de imaturidade. Até porque se tu não tem nem um filho, tu nunca lidou com uma criança é difícil né. [risos] Não é como quem já tá acostumado, quem já foi mãe, já tem uma outra experiência. Então tem assim essas coisas. Até as meninas [estagiárias] que vem da [nome de universidade]... assim...*

Nesse trecho, a coordenadora C4 faz referência à imaturidade dos voluntários e à necessidade de ajudá-los (“dar um empurrãozinho”). Ela explicita amplamente seu papel no desenvolvimento destes, sendo que esse papel independe da formação acadêmica dos voluntários (por exemplo, universitárias), mas é exercido a partir da sua experiência de vida.

*C5: O voluntário é importante pra casa porque é uma mão de obra que nós precisamos e é doada pra nós. É importantíssimo isso. E a criança...eu acho que o parceiro sai também satisfeito porque a criança dá retorno logo... logo, logo. O pessoal faz com prazer. Pra nós vale ouro, gente! [conta dois exemplos de voluntários] E o coordenador é que mostra pra essas pessoas que eles valem.*

A coordenadora C5 aponta que o desenvolvimento do voluntário se dá também pelo reconhecimento. Assim, tanto o ‘retorno’ dado pelas crianças, quanto o reconhecimento oferecido pela coordenadora geram satisfação nos voluntários, o que os estimula.

O Quadro 11 apresenta os atributos percebidos nos relatos dos entrevistados a partir dos níveis de abrangência das relações. Percebe-se que três coordenadoras descreveram sua função com apenas um atributo e no nível individual (C1, C4 e C6). E três coordenadoras utilizaram dois atributos ou dois níveis do mesmo atributo para descreverem sua função. Tanto o atributo afetividade quanto o atributo coordenação são citados por 3 delas, enquanto o atributo desenvolvimento é citado por 2 entrevistadas.

**Quadro 11: Resumo da principal função da Coordenadora de Voluntários**  
(posicionamento de cada coordenadora a partir dos atributos e dos níveis citados por elas)

	Indivíduo	Pequeno grupo	Coletivo
Afetividade	C1	C3	C2, C3
Coordenação	C6	C2, C5	C2
Desenvolvimento	C4, C5		

Fonte: Elaborado pela autora.

### 7.3.1.2. Dificuldades encontradas pelo coordenador

Na descrição das dificuldades encontradas pelo coordenador para desempenhar bem sua função, identificaram-se três categorias principais:

- contexto;
- voluntário;
- o papel do coordenador.

O contexto é uma dificuldade em virtude da violência ou da distância. O voluntário constitui-se numa dificuldade por três razões principais: a falta de compromisso ou a desistência, o não alinhamento com a entidade e a quantidade excessiva de voluntários. Além disso, há dificuldades que são inerentes ao próprio papel do coordenador. As categorias de

dificuldades são exemplificadas abaixo e, em seguida apresenta-se uma tabela com o posicionamento de cada coordenadora a partir das dificuldades citadas por elas.

#### Exemplo das dificuldades de contexto:

As dificuldades categorizadas como de contexto dizem respeito a fatores externos à entidade. Esses fatores foram citados por várias das coordenadoras, mas apenas uma citou o contexto como uma dificuldade para a realização de seu papel.

*C1: Eu muitas vezes acho que eles ficam com receio também do local da nossa creche.*

Para a coordenadora C1 a localização da entidade torna-se uma dificuldade. Essa dificuldade engloba pelo menos três aspectos: a localização em si (periferia da cidade); os arredores da creche (rua de difícil acesso, sem calçamento, sem saneamento básico) e a questão da violência no bairro.

#### Exemplos da dificuldade voluntário:

As dificuldades categorizadas como estando no próprio voluntário dizem respeito às atitudes ou à quantidade destes. As dificuldades relacionadas com atitude explicitam o distanciamento entre as expectativas de algumas coordenadoras quanto ao trabalho voluntário e o que de fato é oferecido pelos voluntários que procuram as entidades. Esse distanciamento ocorre em algumas dimensões:

- regularidade da atividade;
- nível de compromisso e comprometimento;
- importância da atividade desenvolvida;
- importância da ‘causa’;
- compreensão das necessidades e potencialidades dos atendidos;
- compreensão das necessidades e potencialidades dos próprios voluntários.

Assim, como há uma compreensão e valorização assimétricas dessas questões tanto as coordenadoras quanto os voluntários encontram frustrações e dificuldades na realização de suas atividades. As dificuldades relacionadas à atitude foram subdivididas em dois grupos: falta de compromisso ou desistência e não alinhamento.

#### A falta de compromisso ou a desistência

*C1: Dificuldade, eu acho que não tem. A gente só fica triste quando não consegue que a pessoa fique. Porque às vezes o voluntário que vem pra conhecer a entidade, a gente passa, e eles tem... no caso - a pessoa diz assim, bá, eu dou aula de inglês, eu dou aula de... eu sei trabalhar com origami, eu faço artesanato. E aí tu fica com a cabeça assim pensando, bá vai ser legal se ele trabalhar lá naquele setor, se ele trabalhar com aquela criança, né, ou trabalhar na salinha tal. E aí não aparece. Entendeu? Te*

*enche de esperança de que tu poderia ocupar aquele voluntário naquele setor e ai não vem. Essa é a dificuldade que eu me vejo enfrentando.*

*E: Por que isso acontece?*

*C1: Eles, ficam... eles querem mostrar realmente, ou sabem fazer, mas ficam meio titubeando, “será que realmente vai dar certo?”. Por que é uma coisa nova, é uma atividade nova, é uma aventura realmente. Eu, por exemplo, me coloco muitas vezes no lugar deles também.*

A coordenadora C1 aponta a desistência prematura do voluntário como uma dificuldade. Essa desistência é reportada como resultado de uma ‘insegurança’ do voluntário.

*C2: Voluntariado não é algo fixo, não é algo regular, periódico. Tu não tens como tá cobrando muita coisa além do que eles podem te fornecer. Essa dificuldade eu acho que existe em todos os locais, porque não é algo assim “bom, a gente pode contar”. A gente tinha uma outra voluntária aqui, a gente não sabia quando podia contar com ela.. Tem essas dificuldades, né.*

A falta de compromisso dos voluntários é apontada como dificuldade (“a gente não pode contar”) pela coordenadora C2. Ela apresenta sua expectativa do que representaria esse compromisso, algo ‘fixo, regular, periódico’ e reconhece que não é essa ‘oferta’ dos voluntários. Por outro lado, se coloca em uma posição na qual não exerce autoridade sobre os voluntários (“tu não tens como tá cobrando”), ficando à mercê do que estes podem oferecer. Ela se orienta fortemente para o tipo de relação de trabalho, diferente dos funcionários contratados, na qual os direitos e deveres não estão bem claros, ficando a sua posição vulnerável.

*C3: “Ah, hoje eu não posso ir. Ah eu vou pra praia”. Então tu não conta. Tu conta assim, quando veio, naquele momento, que bom. O voluntário ele é bom pra uma atividade mais dentro, pra uma coisa mais esporádica.*

A coordenadora C3 também aponta a falta de compromisso dos voluntários como dificuldade, colocando-se também em uma posição na qual não tem autoridade sobre o voluntário. Essa falta de autoridade é gerenciada pela atribuição de tarefas, ou seja, utiliza o voluntário em atividades nas quais a sua falta de compromisso seja menos prejudicial, por exemplo, não atendendo diretamente o beneficiado.

#### O não alinhamento com a entidade

*C2: Eu acho que ele [o voluntário] tem idéias próprias, mas não acompanha a caminhada da instituição. A instituição já tem um planejamento, um projeto, uma... todo um enfoque. E o voluntariado vem de fora pra tentar assim... “ah, a entidade é aquilo, vamos tentar ajudá-la” e aí vem e quebra a caminhada que já tava acontecendo. Ou tenta – ou vem cheio de teoria, também já teve essa situação, cheio de teoria de que era pra fazer isso, isso e aquilo e a entidade já tinha feito toda essa caminhada. O voluntário tem a teoria de que ele vem para ajudar, né, ele é mais que... ou menospreza o trabalho que já acontece.*

Para a coordenadora C2, o alinhamento é visto como inserção em um grupo e em uma história. Alinhar-se com a entidade é respeitar ‘a caminhada’ da entidade. O voluntário torna-se um problema na medida em que, movido por suas crenças e por sua vontade, tenta intervir na entidade sem conhecê-la e sem reconhecer o que lá é feito. Ou seja, o desejo de alguns voluntários de ‘mudar o mundo’ ou de ‘salvar o mundo’ constituem-se, muitas vezes, em dificuldades para os coordenadores que precisam alinhar esses voluntários com as crenças, interesses e necessidades da entidade.

*C4: Tem gente que vem e, às vezes, quer ficar muito à vontade. Então é aquela coisa que eu digo, não vai ficar sozinho, também não pode agir sozinho. Sempre tem pessoas que querem distorcer um pouco.*

A coordenadora C4 vê o alinhamento relacionado com a ação do indivíduo que ‘quer ficar muito a vontade’, ou que ‘quer agir sozinho’, ou ‘quer distorcer um pouco’. Novamente, o não conhecimento da entidade, das necessidades do beneficiado ou das características da ação desenvolvida geram conflitos entre a ação do voluntário e a ação da entidade. Uma possível reflexão a ser feita é até que ponto as atividades iniciais de recepção ao voluntário (entrevista, apresentação à entidade, treinamento) são adequadamente realizadas e até que ponto elas podem diminuir ou sanar esse tipo de dificuldade.

#### A quantidade (excesso ou falta) de voluntários como dificuldade

Na escolha das organizações pesquisadas, selecionaram-se entidades com diferentes quantidades de voluntários visando perceber a influência dessa variável no trabalho das Coordenadoras. Ao falar nas dificuldades encontradas para a realização de seu trabalho, as coordenadoras cujas entidades têm o menos número de voluntários atuando (C2 - 1 voluntário, C6 - 3 voluntários) citaram o número excessivo de voluntários como uma dificuldade.

*C2: Um número grande de voluntários tem que saber lidar com isso. A proposta, tanto a que eles vêm, quanto a que a gente tá querendo receber. Um número grande acaba um pouco... é difícil de administrar, difícil de conviver e até de poder criar esse vínculo. É um vai e vai, ou são doze e passa um pouco do acompanhamento.*

Para a coordenadora C2 uma grande quantidade de voluntários é ‘difícil de administrar’ e ‘difícil de conviver’. Ela não explicita claramente que quantidade seria grande, mas cita o número ‘doze’ como excessivo e também aponta a pouca permanência do voluntário como um problema de quantidade.

*C6: Aqui nós já tivemos muito voluntário. Voluntários que tavam atrapalhando em vez de ajudar porque era muito. A gente tem convênio com o SESC, daquele Segundo Tempo, tem dois estagiários que vem todos os dias, aí a gente assinou também com o IPA, aí vem os estagiários do IPA, aí vinha da Parceiros, aí a gente tem com o Ministério Público que eles mandam aqueles meninos que cometeram*

*pequenos delitos que tem que prestar Serviço Comunitário, aí a gente também tem. Então isso aqui tava uma bagunça de voluntários. Aí eu tive que conversar, não, porque, ah, tava demais, era muita gente.*

*E: A maioria, voluntários jovens?*

*C6: Tudo jovens, estudantes, né? Um que outro com mais de 25 anos, mas muito pouco. Aí é que ficou muito tumulto, tumulto de voluntários. Eles entravam, tu não sabia quem era quem, tu... eles não sabiam mais o que iam fazer, o que tinham feito, tudo. Então tava demais.*

A coordenadora C6 vê a grande quantidade de voluntários como ‘tumulto’, no qual ‘eles não sabiam o que iam fazer’. Essa ‘grande quantidade’ era proveniente de diversas parcerias estabelecidas pela entidade, muitas delas focadas no voluntário jovem. Assim, os voluntários não possuíam experiência no trabalho com crianças e jovens e, muitas vezes, apresentavam comportamentos não adequados ou que colocavam os beneficiários em algum tipo de risco.

*C6: Não adianta eu encher de voluntário aqui e não atinjo... O que que eu preciso? De um voluntário... de uma psicóloga - aqui entre nós, crianças precisam. Aquelas gurias vem fazer recreação com as crianças, eu tinha dez fazendo recreação, sabe. Não tem prática nenhuma, não tem, não dá pra deixar sozinho junto com as crianças, muito novo também. Eles não fazem nada, não sabem lidar com as crianças.*

Além disso, os voluntários jovens, por não terem especialização profissional, realizavam ações rotineiras, as quais não atendiam ao que a ‘entidade precisava’.

Ainda que sob pontos de vista um pouco diferentes, as coordenadoras C2 e C6 explicitam suas dificuldades em gerenciar com os voluntários enquanto grupo, perdendo o controle da situação. Essa visão parece refletir-se diretamente no número de voluntários atuando nas entidades.

Como caso desviante, a coordenadora C5 (que trabalha com 15 voluntários) se queixa não do excesso, mas da falta de voluntários como uma dificuldade.

*C5: Unir o útil ao agradável, viu, porque as vezes não dá pra unir. Mais nós precisamos do que eles nos oferecem. Eu acho que faz uns três anos que nós estamos pedindo uma bibliotecária e a Parceiros não manda.*

Ela reconhece a importância dos voluntários para a entidade e vê nichos específicos para a atuação destes. Atividades para as quais a entidade não teria condições financeiras de contratar profissionais poderiam ser realizadas por voluntários. Estes, entretanto, nem sempre estão disponíveis (“mais nós precisamos do que eles nos oferecem”).

#### Exemplos da dificuldade papel do coordenador:

A própria natureza do papel do coordenador é apresentada como uma dificuldade por duas coordenadoras. Elas consideram a atividade em si desafiadora por suas características,



especialmente por fazer a ligação entre os voluntários e a entidade. Por um lado, devem garantir e salvaguardar os interesses e a atuação da entidade e, por outro, devem captar, estimular e manter os voluntários. Esses dois aspectos são apontados por elas como quase-antagônicos, e por isso tornam-se geradores de uma dificuldade.

*C2: É o enfrenta – Porque ele [o coordenador] é o meio, né, é o mediador da equipe, da instituição com o voluntário. Então acho que essa é a dificuldade, saber lidar com a casa, com a instituição, com a empresa e com o voluntário. Ser esse elo de ligação.*

Para a coordenadora C2, a dificuldade inerente é ser mediadora entre tantas instâncias, reconhecendo e respeitando os diversos interesses e necessidades.

*C3: A principal dificuldade é assim, ó, tu tem que tá pronta, só que a gente nunca tá pronta, pra receber todo voluntário. Porque vem dos mais diversos tipos, pra trabalhar nas mais diversas áreas e as vezes não é o que tu necessita, não é o que tu precisa, e tu não sabe o que tu vai fazer com ele, mais ainda assim tu quer ajudar. E aí tu fica, acolho esse voluntário? Recebo ele desse jeito, nem que seja pra... pra o que? Então eu acho, no caso, é um risco do coordenador de voluntário ter que ficar preparado pra receber tudo que é tipo assim sem... sem as vezes não ter o que fazer. O meu problema pelo menos é isso, eu não sei dizer não. Então qualquer pessoa que vier aqui eu vou dar um jeito de precisar.*

Para a coordenadora C3, a dificuldade é ‘estar pronta para receber todo voluntário’ e saber o que fazer em cada caso. Novamente, a origem dessa dificuldade é a mediação entre os interesses do voluntário e as necessidades da entidade. A coordenadora se coloca em uma posição na qual ‘deve aceitar’ todo voluntário, ainda que, na sua visão, não precise do que ele tenha a oferecer, deixando assim as ‘necessidades’ da entidade em segundo plano.

O Quadro 12 apresenta um resumo das categorias apresentadas pelas entrevistadas como dificuldades enfrentadas pelo Coordenador de Voluntários. A principal dificuldade parece ser o próprio voluntário, citado de algum modo por todas. O contexto é citado por apenas uma coordenadora e duas citam o próprio papel de Coordenadora como fonte de dificuldades.

**Quadro 12: Resumo das dificuldades enfrentadas pelo Coordenador**

Contexto		C1
Voluntário	Compromisso	C1, C2, C3
	Alinhamento	C2, C4
	Quantidade	C2, C5, C6
Papel do coordenador		C2, C3

Fonte: Elaborado pela autora.

### **7.3.2. As atividades do coordenador de voluntários**

Neste tópico foi feita apenas uma pergunta: quais as principais atividades do Coordenador de Voluntários. Ressalta-se aqui que as atividades do Coordenador de Voluntários são definidas em documento da Comunidade Solidária (2001) e são trabalhadas como item de treinamento pela PV. Neste estudo, essas atividades foram elencadas nas páginas 60 e 61.

Para a análise, foram consideradas apenas as atividades citadas espontaneamente pelas coordenadoras, ainda que representem apenas uma parcela daquelas citadas na literatura. Destaca-se que grande parte das atividades citadas como principais dizem respeito ao período inicial de contato do voluntário com a entidade.

#### 7.3.2.1. Recepção

A recepção foi citada como atividade principal do Coordenador de Voluntários por cinco das entrevistadas, sendo a primeira atividade a ser citada por elas. Observaram-se três etapas como partes potenciais da recepção dos voluntários: preenchimento da documentação (assinatura do Termo de Adesão), a apresentação da entidade (acompanhar o voluntário para que ele conheça a entidade) e a entrevista com o voluntário. No relato das coordenadoras, ao comentarem a recepção dos voluntários, nem sempre foram citadas essas três atividades. Entretanto, a assinatura do Termo de Adesão acontece em todas as entidades. Por outro lado, há bastante divergência sobre o que constitui a entrevista com os novos voluntários. Cada coordenadora parece ter desenvolvido seu próprio conceito do que seja a entrevista e do objetivo ao realizá-la. Assim, a entrevista pode assumir um ou mais dos seguintes três enfoques: percepção do voluntário (o que ele busca, a que se propõe), esclarecimento (explicar para o voluntário sobre a entidade, sobre as atividades) e estabelecimento de um compromisso (contrato verbal).

A seguir apresentam-se trechos das entrevistas, indicando-se como título as atividades citadas pela entrevistada como parte da recepção.

#### Documentação

Desde o advento da Lei 9.608/98, a assinatura do Termo de Adesão tornou-se obrigatória para caracterizar o trabalho voluntário. O Termo de Adesão, entre outras funções, estabelece os horários de trabalho dos voluntários e as atividades que serão desenvolvidas por estes.

*C3: A gente tem voluntários de duas formas. Assim, ó. Tem o pessoal vem direto aqui. A Parceiros nos dá toda a capacitação pro Coordenador pra acolher, fazer toda a documentação, assinar o Termo de Adesão.*

A coordenadora C3 foca a documentação como parte da acolhida ao voluntário, fazendo referência explícita a essa atividade ser parte da ‘capacitação’ dada pela PV.

*C1: Quando elas vem com a cartinha de apresentação, eu dou o Termo de Adesão, ai preenchem e ficam cientes, né.*

A coordenadora C1 também faz referência explícita ao Termo de Adesão, comentando sobre outro documento, a ‘cartinha de apresentação’, que é entregue pela PV ao voluntário que participou da reunião de conscientização. Por outro lado, a coordenadora C1 parece considerar que a assinatura do Termo de Adesão equivale ou substitui a entrevista, pois comenta “eu dou o Termo de Adesão, ai preenchem e ficam cientes, né.” Assim, o contrato estabelecido é o do Termo, não parecendo haver nesse momento contrato verbal mais detalhado por meio de entrevista.

#### Apresentação da entidade

É recomendado pelo Comunidade Solidária que o Coordenador de Voluntários apresente a entidade ao novo voluntário, incluindo-se nessa apresentação o histórico da entidade, sua proposta e filosofia de trabalho e as diferentes atividades desenvolvidas e públicos atendidos, buscando com isso encontrar uma atividade dentro da instituição que motive o voluntário e que possa conciliar o tipo de trabalho para o qual ele está apto com seus interesses e necessidades.

*C1: Nós mostramos – o que a gente aprendeu no curso lá, mostrar a instituição, explicando nessa amostragem as idades, pra elas saberem que a criança tal fica no Maternal 1, Maternal 2, Berçário, a cozinha. Já aconteceu de vir gente pra cozinha e querer ficar com as crianças, contar histórias.*

A coordenadora C1 apresenta a entidade a partir das diferentes salas e diferentes públicos atendidos. Assim, a apresentação é focada nos tipos de ações e não no histórico ou na ‘filosofia’ (visão, missão, valores) da entidade.

*C3: É feito toda uma conversa, se mostra a instituição, se faz ele participar da reunião da equipe, por exemplo, na área da educação da escola, da Educação Infantil.*

A coordenadora C3 comenta sobre a apresentação da entidade utilizando a expressão ‘se mostra a instituição’, ou seja, seu foco também é nos tipos de ações e públicos atendidos.

#### Entrevista com foco na percepção.

*C2: No início é a recepção né, então tu faz todos os trabalhos, a percepção do que tá acontecendo e ai depois tu verifica o quer na verdade.*

A coordenadora C2 destaca na recepção a entrevista com o candidato, entretanto outras atividades, ainda que não explicitadas, são referidas (“todos os trabalhos”). A entrevista

objetiva perceber os interesses e as demandas do voluntário, buscando, dessa forma, conhecê-lo melhor e adequá-lo às necessidades da entidade. Na seqüência dessa interação, perguntada sobre ‘todos os trabalhos’, ela esclarece citando o preenchimento do Termo de Adesão e a ‘apresentação da casa’.

#### Entrevista com foco no compromisso

*C3: Aqui tu vai assumir um compromisso, a gente vai contar contigo, teu trabalho vai ser muito importante, a tua assiduidade pra gente – tu vai ter uma turma te esperando naquele dia, naquela hora. É feito toda uma conversa, se mostra a instituição, se faz ele participar da reunião da equipe, por exemplo, na área da educação da escola, da Educação Infantil.*

A coordenadora C3 enfatiza a entrevista como atividade de recepção do voluntário, sendo o objetivo principal desta o estabelecimento do compromisso. Para dar mais ênfase a esse ponto, ela reporta a própria fala, ‘recriando’ um momento de entrevista. A idéia que o voluntário perceba sua atividade como algo importante e esperado, e não como algo facultativo.

*C4: Porque eu digo assim pras gurias, se vocês vêm trabalhar com as crianças, tem que amar, gosta ... gostar mesmo. Porque a gente tem cada história aqui dentro que a gente - muuuitas histórias.*

A coordenadora C4 também enfatiza o estabelecimento de um compromisso com os voluntários, reportando a própria fala. O fato destacado é que o compromisso não é com ela, coordenadora, mas com as crianças (beneficiários).

#### Entrevista com foco no esclarecimento.

*C5: A gente esclarece bem na entrevista, né. O que compete a nós é esclarecer.*

A coordenadora C5 se refere à entrevista como tendo o objetivo de esclarecer para o voluntário qual é o trabalho, quais podem ser as dificuldades e o que se espera dele. O papel dela durante a entrevista parece ser o de responder e explicar, e não o de perguntar. Esse posicionamento contrapõe-se à entrevista com foco na ‘percepção’, na qual o papel da coordenadora está muito mais ligado ao investigar (para perceber) do que ao esclarecer.

Em resumo, conforme apresenta o Quadro 13, das cinco entrevistadas a citar a recepção dos voluntários como uma das atividades principais de um Coordenador, quatro abordam a realização de entrevista e duas enfocam a documentação e a apresentação da entidade.

**Quadro 13: Resumo das atividades que fazem parte da recepção**

Documentação		C1, C3
Apresentação da entidade		C1, C3
Entrevista	Esclarecimento	C5
	Percepção	C2
	Compromisso	C3, C4

Fonte: Elaborado pela autora.

### 7.3.2.2. Atribuição de tarefas

A atribuição de tarefas foi citada como atividade principal do Coordenador de Voluntários por cinco das entrevistadas. No conteúdo das entrevistas, observaram-se três modos principais de conduzir a atribuição de tarefas: dar liberdade de escolha ao voluntário, conciliar o desejo do voluntário com as necessidades da entidade e direcionar o que o voluntário vai realizar.

#### Dar liberdade de escolha

Essa opção aparece como a mais freqüente entre as entrevistadas (3 das 6). No relato, elas destacam que procuram dar liberdade de escolha ao voluntário, com a premissa de que se ele escolher ele vai se ‘sentir melhor’ (C1), vai se ‘adaptar’ (C4) ou ter ‘o melhor espaço’ (C5).

*C1: A gente procura, até porque a gente fez o curso, mas independente disso, deixar o voluntário bem à vontade. Nós não fazemos nada assim – a gente mostra toda a creche, a casa toda. “Ah, onde é que eu posso trabalhar?” “Onde tu gostar mais, onde tu te sentir melhor, onde tu sentir que tu vai ser mais útil”.*

A coordenadora C1 deixa bem claro que a opção é do voluntário. Ainda que ele peça um direcionamento, perguntando onde pode trabalhar, a escolha é totalmente delegada a ele.

*C5: Quando a gente tem procura de voluntários, eu sempre procuro assim, o interesse, onde mais se sentiria bem pra tentar encaixar. Pra poder proporcionar o melhor espaço possível.*

A coordenadora C5 também dá liberdade de escolha ao voluntário, mas faz isso buscando o interesse dele e o local/atividade no qual se sentiria melhor.

*C4: Quando a pessoa vem, a gente conhece toda a [nome da entidade]. Daí eu sempre proponho pra eles que eles venham, cada dia fiquem em uma sala, né, pra ver onde melhor se adapta. Eu nunca digo assim não “Tu tem que ficar no berçário. Tu tem que ficar no Jardim.” Entende? Não, eu acho assim, que a pessoa tem que... ela optar onde ela achar melhor. E também assim, ó, vem pra fazer o que? Recreação, contar história, vai jogar bola, ou vai. A pessoa fica livre, né.*

A coordenadora C4 dá a opção de escolha ao voluntário e busca auxiliá-lo nessa escolha permitindo que ele “experimente” diferentes atividades em diferentes salas.

### Direcionar

Ao contrário da opção ‘dar liberdade de escolha’, a opção ‘direcionar’ diz ao voluntário o que ele vai fazer e com quem.

*C6: Eu preciso mais é de voluntário técnico, né, que ele venha pra fazer aquilo que eu preciso. Eu já tive voluntário que veio, eu tenho o que ele fazer e ele não quer fazer aquilo. Ele quer fazer a idéia que ele tem, que ele acha que aquela idéia é melhor, que ele já veio com aquela proposta.*

Essa opção é a utilizada por apenas uma coordenadora. Para direcionar o voluntário ela sugere diretamente o que ele deva fazer. Essa opção é sustentada ainda que gere um conflito com o voluntário (“Eu tenho o que ele fazer e ele não quer fazer aquilo”).

### Conciliar

Outra forma de distribuir tarefas é conciliar o desejo do voluntário com o da entidade. Essa opção é utilizada por duas coordenadoras. Na conciliação não é qualquer proposta do voluntário que será aceita pela entidade, ou então a coordenadora acredita saber o que será melhor para o voluntário e para a entidade (não necessariamente o que ele quer). A coordenadora C2 explicita isso em dois momentos distintos de sua fala:

*C2: Eu acho que tem que tá muito próximo o interesse do voluntário e o interesse da instituição. No que que ele tá se propondo e o que que a gente quer, no que que a gente espera do voluntário.*

*C2: Tem da pessoa e tem do interesse, de como é que a gente tá aberto.*

A conciliação é apresentada como uma proximidade de interesses (“tem que tá muito próximo o interesse do voluntário e o interesse da instituição”). Assim, a tarefa distribuída será ‘boa para o voluntário’ e ‘boa para a entidade’ – atenderá os interesses dos dois.

*C3: A gente vai tentando, se a gente vê que ela não dá num setor, tenta direcionar pra outro. O que é que tu faz? “Eu sempre tive vontade de atender crianças, mas eu to fazendo um curso na área de computação.” Tu quer fazer um trabalho voluntário, então quem sabe nessa vez, por enquanto, tu começa a fazer um trabalho na tua área, que daí depois assim...por exemplo, tu começa a fazer alguma coisa no computador, daí tu vai entender toda a dinâmica da instituição, e aí tu vai ver tudo como é que funciona e, depois, quem sabe tu vai mais tarde chegar lá.*

A coordenadora C3 também utiliza a conciliação para atribuir tarefas, mas para isso tenta persuadir o voluntário (“então quem sabe nessa vez, por enquanto”) a fazer o que ela considera mais adequado, ou seja, aquilo que atenda as necessidades da entidade.

*C3: Eu acho que ele [voluntário profissional] já tá preparado, é o que ele sabe fazer, é o que ele gosta de fazer, provavelmente, porque ele já tá atuando é o que ele tem formação. Aí eu acho que sim. Por que aquele que é dentista e quer ler historinha... “Eu limpo o chão”. Não limpa não, ou limpa uma vez. O bom é assim, ó, eu entendo de costura eu vou voluntariar na costura, eu sou médica, eu vou*

*atuar...sabe? E a maioria que vem quer o contrário. Tipo assim, eu sou dentista e eu quero atender as crianças. Tá tudo bem, se fosse na área dela com as crianças, tá bem que fosse com ela até um teatrinho, orientar pra escovar, daria. Mas onde ela querer só ler história, quer cuidar criança, levar criança pro banheiro, não flui. Já tive inúmeras experiências. A maioria que tem uma formação e quer outra pra pagar promessa ou algo assim, não fica.*

A justificativa para fazer a conciliação (não apenas com os interesses da entidade, mas também com a formação profissional do voluntário) é apresentada como sendo a prevenção de uma desistência prematura. O voluntário profissional é preferido, desde que exerça sua profissão. A realização de atividades rotineiras é despreferida<sup>13</sup> pela coordenadora (despreferência marcada pelo reparo realizado à fala reportada do voluntário: “‘Eu limpo o chão.’ Não limpa não, ou limpa uma vez.”) e simboliza para ela uma desistência iminente. Assim, ela concilia o que o voluntário quer com aquilo que ela, coordenadora, considera mais apropriado para ele, como forma de mantê-lo na entidade.

Assim, um resumo das formas de atribuir tarefas é apresentado no Quadro 14, sendo que três das entrevistadas preferem dar liberdade de escolha ao voluntário, uma direciona a atribuição de tarefas e duas buscam a conciliação entre o desejo do voluntário e os interesses da entidade.

**Quadro 14: Resumo das formas de atribuir tarefas**

Liberdade de escolha	C1, C5, C4
Direcionar	C6
Conciliar	C2, C3

Fonte: Elaborado pela autora.

### 7.3.2.3. Solução de conflitos

Além das atividades de recepção e atribuição de tarefas, apenas mais um tipo de atividade foi citado pelas coordenadoras. Das seis entrevistadas, quatro citaram alguma situação de conflito para exemplificar suas atividades. Utilizou-se como categoria ‘solução de conflitos’ para simbolizar os diversos relatos de situações que foram mediadas de algum modo pelas coordenadoras.

Os conflitos apontados foram de dois tipos: relação dos voluntários com funcionários e conduta inadequada dos voluntários.

---

<sup>13</sup> No sentido de ‘não preferidas’, utilizado usualmente pela Lingüística.

### Relação dos voluntários com os funcionários

Em geral, nas entidades estudadas, o trabalho dos voluntários, quando direto com os beneficiários, se dá em parceria com o trabalho dos funcionários. Essa situação visa, por um lado, proteger os beneficiários e, em última instância, a própria entidade já que o Estatuto da Criança e do Adolescente estabelece uma série de regras que devem ser cumpridas por essas entidades e pelas quais elas devem responder frente ao Conselho Tutelar. Por outro lado, o funcionário precisa receber o trabalho do voluntário, integrando-o às suas atividades rotineiras.

*C1: Não eles se adaptam. Primeiro tu tem que ver se não é o funcionário que tá pegando no pé da pessoa. Mas se tu vê que realmente acontece, tu tem que chama a pessoa e saber lida com ela. Conversar “esse é o teu papel” [referindo-se à voluntária].*

Na primeira parte da sua fala, a coordenadora C1 reconhece indiretamente que há problemas de relacionamento entre funcionários e voluntários (“Primeiro tu tem que ver se não é o funcionário que tá pegando no pé da pessoa”). Ou seja, nem sempre o funcionário está disposto a abrir mão de seu espaço e da sua zona de influência para a atuação de um voluntário. A presença do voluntário pode ser indesejada, o que levaria o funcionário a ‘pegar no pé’ do voluntário como forma de tentar afastá-lo. Por outro lado, pode ser o voluntário que esteja realizando atividades de algum modo não adequadas (não competem a ele, não estão alinhadas com a entidade, colocam os beneficiários ou a entidade em alguma situação de risco). Como exemplo, a coordenadora cita um voluntário que, tendo levado as crianças à pracinha, retornou a entidade com uma que se machucou, deixando as demais desacompanhadas. No relato acima, o problema era uma voluntária que distribuía balas e doces às crianças a cada visita, não importando se o horário era próximo às refeições. A coordenadora solucionou esse conflito específico por meio de uma conversa com a voluntária, estabelecendo limites para a conduta desta (‘bala só depois do almoço’).

*C2: Tivemos dificuldade, assim, com a [nome da voluntária] ficou para se afastar, o vínculo dela, como ela é da Educação Infantil, a Educação Infantil tem a professora e teve uma... com uma professora ela não se sentiu acolhida, não se sentiu próxima e ela tava pra desistir. E aí foi interessante que a casa fez esse movimento “pô, ela tá aqui há tanto tempo”... ahn... eu propriamente passei pras gurias assim “ela é importante, né”, não só na questão do voluntariado, era importante pra ela como era importante pra nós e pras próprias crianças, né. E aí a gente conseguiu trabalhar isso, reverter esse quadro.*

Também a coordenadora C2 se refere a dificuldades de relacionamento entre funcionários e voluntários, dizendo que a voluntária “não se sentiu acolhida” pela professora da sala na qual ela voluntariava. Nesse caso, a solução foi a mobilização da entidade em torno



da importância da permanência da voluntária. Na sequência da interação, a coordenadora comenta que o problema foi resolvido e a voluntária continuou trabalhando na mesma sala.

Nem sempre os conflitos entre voluntários e funcionários são resolvidos na entidade.

*C5: Inclusive a gente falou com o pessoal lá da ONG [Parceiros Voluntários], né. Que não dava pra ela continuar. E tudo bem, a pessoa foi chamada e fomos atendidos.*

*E: Qual foi o conflito?*

*C5: Ela tava como recreacionista e não tava batendo com a orientação da professora da sala. E aí a professora disse “olha, não vai dar, não vai dar”, então a gente tentou trocar de atividade ela e tudo, mas aí não deu.*

A coordenadora C5 relata um problema de relacionamento entre a voluntária e a professora da sala. Nessa situação, a reclamação foi da professora (“E aí a professora disse ‘olha, não vai dar, não vai dar’ ”). A solução buscada foi cessar a interação (“a gente tentou trocar de atividade ela e tudo”) e, não tendo surtido efeito, o problema foi transferido para a PV (“a gente falou com o pessoal lá da ONG”), que encaminhou a voluntária a outra entidade.

#### Conduta inadequada dos voluntários

Há dois tipos de conduta inadequada relatados: a não compreensão do voluntário sobre o que é voluntariado e o não alinhamento com a entidade. A compreensão do voluntário sobre o que é voluntariado parece ser um problema que perpassa o discurso de várias coordenadoras. Mesmo no item dificuldades, ao relatar a falta de compromisso dos voluntários, algumas se referem à causa dessa falta de compromisso como sendo a não compreensão do seu papel. Parece haver uma distinção grande entre quem vê o trabalho voluntário como algo que “eu faço quando posso” – e, nesse caso, historicamente ligado ao assistencialismo, e quem vê o trabalho voluntário como um trabalho não remunerado monetariamente, mas com todas as responsabilidades, direitos e deveres subentendidos na palavra trabalho.

*[comentando sobre uma voluntária que não era assídua]*

*C2: Essa situação passa a amargura, ou o não entendimento do voluntário nas instituições... Aqui passa a idéia do voluntário, alguém que tu não pode contar, alguém que tu não sabe quando tá à disposição, ou então... Afirma mais essa situação. E aí tu tem que estar apontando, pra uma situação não ficar pendente, a questão do horário, das combinações.*

*E: E o que aconteceu?*

*C2: Bom, Eu levantei a situação que não tava de acordo, assim, né, acho que não tava bom pra nós, nem pra ela, que ela estava com algumas dificuldades, porque não tava fazendo bem, né, eu acho que a imagem dela não tava positiva, o vínculo não tinha sido estabelecido, o que tinha acontecido. E na verdade ela colocou assim que não, realmente não tava querendo mais, que não era aquilo que ela esperava, que ela tinha feito uma outra imagem. O que ela falou foi isso assim, que voluntário pra ela era algo que não tinha regra, era algo livre, se eu quero eu vou, se eu não quero não vou. Foi nesse*

*sentido assim. Não era algo com compromisso. É voluntário? Sim, não tem remuneração, não tem... mas não tinha uma procedência pra ela. Não sei se não tinha valor, ou não tinha percepção, né.*

A coordenadora C2 explicita dois pontos – que a voluntária talvez não compreendesse seu papel (“O que ela falou foi isso assim, que voluntário pra ela era algo que não tinha regra, era algo livre, se eu quero eu vou, se eu não quero não vou”), mas que o problema poderia ser a não valorização pela própria voluntária do seu trabalho (“Não sei se não tinha valor, ou não tinha percepção, né”). Ela também aponta quanto essa situação prejudica a imagem do voluntariado junto à entidade, criando ou reforçando uma imagem negativa (“Aqui passa a idéia do voluntário, alguém que tu não pode contar, alguém que tu não sabe quando tá à disposição, ou então... Afirma mais essa situação.”) que tem conseqüências (“Essa situação passa a amargura, ou o não entendimento do voluntário nas instituições...”). Assim, o voluntário que não compreende seu papel, ou não valoriza adequadamente a atividade que realiza, contribui para uma imagem negativa do voluntariado, o que faz com que algumas entidades tenham receio em receber voluntários

*C3: Tem gente que não concorda com a rotina, não concorda com os procedimentos. Eu acho até que é uma coisa normal até. Teve outros também, tipo assim, teve uma pessoa, um administrador de empresa, eu tive um. Ele veio aqui “não, isso aqui tá errado”. Então vamos ver, né, o que tu tem pra me dizer. “Ta tudo errado, tu tem que fazer assim, tem que fazer assim” Mas aqui é uma organização, uma instituição. A gente não tem recurso. “Tem que pintar as paredes, não sei o que, porque só de chegar a pessoa já se sente ruim.” Sim, mas a gente não tem recurso. Aí ele também não se identificou e foi [saiu da entidade].*

A coordenadora C3 destaca a conduta inadequada do voluntário primeiro como falta de concordância com o padrão de atuação da entidade (“Tem gente que não concorda com a rotina, não concorda com os procedimentos”) e depois com a não compreensão da situação da entidade (“Mas aqui é uma organização, uma instituição. A gente não tem recurso”). Ou seja, além do voluntário que não tem clareza sobre o seu papel, também o voluntário que não tem clareza sobre o papel, a forma de atuação e as possibilidades da entidade torna-se um fonte de conflitos. Esses dois tipos de conflitos remetem à relação inicial do voluntário com a entidade, desde a sensibilização promovida pela PV, até o trabalho de recepção e treinamento. De algum modo, a forma de realização dessas atividades não está atingindo os objetivos propostos, evidenciando-se isso nos conflitos descritos neste item.

Em resumo, os conflitos apontados pelas coordenadoras foram de dois tipos (Quadro 15): problemas no relacionamento dos voluntários com os funcionários (citado por três

entrevistadas) e problemas na conduta dos voluntários (citado por duas entrevistadas), que não compreendem seu papel ou não concordam com a rotina da entidade.

**Quadro 15: Resumo dos conflitos a solucionar**

Relação voluntários - funcionários	C1, C2, C5
Conduta inadequada do voluntário	C2, C3

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 16, resumem-se as soluções dadas pelas coordenadoras aos conflitos apresentados. Esses são solucionados por meio de conversa - com o voluntário ou com o grupo, ou são relegados, o que leva ao afastamento do voluntário da entidade.

**Quadro 16: Resumo das soluções para os conflitos**

Conversa individual	C1, C2
Conversa com o grupo	C2
Não solução / transferência do problema	C3, C5

Fonte: Elaborado pela autora.

**7.3.3. A imagem que os coordenadores têm dos voluntários**

A literatura sobre voluntariado aponta uma relação existente entre o trabalho do Coordenador de Voluntários e a desistência dos voluntários (TEODÓSIO, 2001; TEODÓSIO e RESENDE, 1999; FISHER e COLE, 1993; GROSSMAN e FURANO, 1999; MCCURLEY e LYNCH, 1996; UPS FOUNDATION, 2002). Na terceira parte da entrevista, para compreender um pouco melhor a imagem que o coordenador tem dos voluntários e ao que eles atribuem as desistências, foram feitas duas perguntas: quais os motivos que levam as pessoas a se voluntariar e por que algumas desistem.

7.3.3.1. Motivos para voluntariar

Perguntadas sobre os motivos que levam as pessoas a voluntariar, algumas coordenadoras não forneceram motivos explícitos, mas relataram situações que continham esses motivos. Em geral, esse não parece ser um tópico de conversação entre essas Coordenadoras e os voluntários, mesmo em situações de entrevista.

A partir dos relatos das coordenadoras, as categorias surgidas na análise dos motivos para voluntariar foram cinco: altruísmo, necessidade pessoal, compartilhamento, interesse profissional e religioso.

### Altruísmo

O primeiro motivo para voluntariar que apareceu via relato foi o altruísmo das pessoas. Parece haver uma relação direta: quanto maior o sacrifício feito, mais altruísmo há na pessoa. Vários relatos de voluntários que ‘se sacrificam’ de alguma forma foram oferecidos – pessoas que ligaram do hospital avisam que não iriam naquele dia, pessoas que foram à entidade durante as férias, pessoas que recolhem doações dos amigos, pessoas que fazem o trabalho em condições mínimas, pessoas que superam as adversidades.

Em geral, os personagens desse tipo de relato são idosos ou adolescentes. As coordenadoras se orientam para isso utilizando categorias como: “a tiazinha da costura”, “a vovozinha do berçário”, ou não se referindo ao voluntário diretamente pelo nome, mas utilizando “a Dona...” ou “o Seu...” como antepositivo. Por exemplo:

*C1: Tem voluntários que atravessam a cidade pra vir aqui. Essa, a Dona [nome da voluntária], vem lá da Zona Norte. Ela também tem uma dificuldade pra caminhar. Ela teve um aneurisma, né, eu acho. E ela perdeu bastante a visão de uma vista, né. Ela vem de ônibus. Ela é uma pessoa boníssima, né.*

No exemplo acima, a seqüência dada para caracterizar a voluntária é: o deslocamento grande até a entidade, a dificuldade para caminhar, um possível aneurisma, a perda parcial da visão de um olho, a ida até a entidade utilizando ônibus. E a conclusão apresentada é “Ela é uma pessoa boníssima, né”. Nesse tipo de relato, o motivo para voluntariar parece ser a luta contra os motivos para não-voluntariar, ou seja, a superação de obstáculos em algum tipo de luta simbólica ‘do bem contra o mal’.

*C4: Eu já tive, assim, pessoas maravilhosas, assim né. Tem muita gente que é vó, é vô, que já tem uma vivencia maior.*

Nesse exemplo, como no caso acima, o altruísmo parece estar relacionado com a idade dos voluntários (‘pessoas maravilhosas’ = ‘tem muita gente que é vó, é vô’). No altruísmo fica claro que a pessoa voluntária porque é ‘maravilhosa’, ‘boníssima’, ou seja, a partir da sua posição diferenciada opta por voluntariar.

*C4: Eu tive uma menina aqui o ano passado, jovem de 18 anos, né, ela veio super entusiasmada, veio uma vez no Jardim A, no Jardim B, contou história, fez, fez, fez – ela tava a mil. Só que a mãe dela vinha, ficava sentada no carro ali na frente esperando, trazia e buscava e levava. Ela – ela sufocou tanto a menina que ela chegou um dia e disse pra mim “Eu não posso mais vim, a minha mãe não me dá liberdade nem pra respirar.” Tudo isso já aconteceu. Então a gente tem várias histórias dos voluntários, desses mais jovens, né. É uma pena assim, porque ela se encontrou, ela de uma família de bem, assim, que não precisava fazer isso, mas ela quis fazer. Mas a mãe sufocou ela.*

Aqui a coordenadora C4 apresenta outro caso de altruísmo – de uma jovem. Nesse caso, dois pontos são salientados: ela superou as dificuldades e “ela não precisava fazer isso”. Nesse caso, o destaque é dado para a situação sócio-econômica da voluntária, que seria justificativa para que ela não voluntariasse.

*C5:(...) E tem os abnegados, né. Jovem são os mais abnegados... Eu nunca me detive em analisar e em perguntar a eles por que.*

Novamente, o altruísmo, nesse caso, encarado como abnegação é relacionado com a idade dos voluntários.

Em resumo, o voluntário motivado pelo altruísmo é aquele que supera qualquer adversidade pelo tipo diferenciado de pessoa que é e, por ser assim, faz trabalho voluntário.

#### Necessidade pessoal

Consideram-se aqui como necessidade pessoal motivos como: carência, solidão, ocupar tempo. O voluntário é reportado como tendo uma necessidade pessoal que pode ser suprida pela realização de trabalho voluntário.

*C4: (...). Às vezes, essas pessoas vem porque ELAS tão mais precisando do que nós. A grande maioria é assim, ele vem porque ele tá precisando. E acaba gostando e fica. É uma carência da própria pessoa, às vezes solidão, tu é viúvo, sozinho, solteiro, né, não tem família. Então, eu acho assim, a própria solidão dessa pessoa que ela procura.*

Nesse exemplo, são elencados vários motivos pessoais, atribuídos pela coordenadora à categoria genérica ‘o voluntário precisa mais do que a entidade’: carência, solidão, não ter família - ser viúvo, solteiro. Assim, a necessidade do voluntário é que o leva ao voluntariado.

*C6: Elas vem, tão desempregadas, tu tem todo um projeto, todo...todo aquele trabalho de fazer tudo...Elas são chamadas no trabalho, elas não vem mais Então eu acho que esse voluntário desempregado a Parceiros tinha que ter uma seleção diferenciada com eles lá. Eles vêm na verdade ocupar aquele espaço que eles têm enquanto eles tão tentando arrumar emprego. Eu acho que a Parceiros tinha que ver tudo isso lá. Outra coisa assim, é... umas pessoas assim amargas, não sei se elas tão com problemas, elas não são muito simpáticas, muito, sabe, umas pessoas muito frias.*

A coordenadora considera que o voluntário vai ‘ocupar’ o tempo disponível enquanto está desempregado. Assim, atende a uma necessidade pessoal sua de não ficar ocioso, ou de se sentir útil.

#### Compartilhamento

O motivo compartilhamento considera uma relação recíproca, na qual tanto voluntário quanto beneficiário saem ganhando, há um compromisso entre os dois.

*C2: O voluntário tem o lado afetivo, o lado sentimental. Tem o envolvimento, tem o contato, tem o vínculo, tem o afeto, tem o sentimento. Tem um envolvimento tanto do voluntário quanto dos nossos assistidos, no caso. A doação pontual não tem – não se envolve com a causa, não tem o valor. O*

*voluntário tem algo que me faz bem, que faz bem ao próximo, não é só vou doar, é vou me doar, vou conviver, vou me envolver, vou conhecer, vou ser conhecida.*

A coordenadora C2 explicita o benefício mútuo (“tem algo que me faz bem, que faz bem ao próximo”). A importância da convivência e da troca são ressaltadas.

*C1: Se eu encho o carro de uma coisinha, entrego lá, vou lá e eu fiz meu trabalho voluntário. Não é isso. Eu acho que é uma coisa bem mais séria. É um comprometimento. Se tu vai trabalhar numa turma, os próprios componentes da turma vão se apegar a ti. Eles ficam contando e eles cobram. As crianças cobram, até os pequeninhos.*

A coordenadora C1 caracteriza o compartilhamento como um comprometimento e um estabelecimento de vínculos afetivos (“Se tu vai trabalhar numa turma, os próprios componentes da turma vão se apegar a ti.”).

### Interesse profissional

Outra classe de motivos é o interesse profissional. Em geral, a relação voluntariado-emprego é vista como negativa e interpretada como uma não compreensão do que é voluntariado ou intenção escusa de conseguir emprego.

*C2: Um não entendimento do voluntariado, uma não capacitação do voluntariado. Por exemplo, vem uma professora que tá se formando fazer voluntariado, mas com a pretensão de ser contratada, esses casos já tivemos, não é algo assim... com doação. “Se gostarem de mim... mas se não gostarem eu vou embora, não vou ficar aqui o resto da minha vida mofando.”*

Aqui a coordenadora desqualifica a possibilidade de voluntariado como experiência profissional (“Um não entendimento do voluntariado, uma não capacitação do voluntariado”), preferindo motivos para voluntariar de outra natureza (“não é algo assim... com doação”).

*C2: Em certos casos, às vezes se entende que o voluntariado é pra isso, uma ocupação, ou uma pré-seleção. Eu não sei também como é que é a visão de todas as instituições. Têm outras que talvez não tem a visão do voluntariado, do que é na verdade, o entendimento. Então não só o voluntário como a instituição pode não entender.*

Novamente, a possibilidade de voluntariado como experiência profissional é desqualificada (“não tem a visão do voluntariado, do que é na verdade, o entendimento”).

*C3: Eu acho pelo tempo que eu estou verificando, assim, entrevistando, um pouquinho assim, a gente consegue ter uma percepção, duas coisas. Ou eles vêm atrás de algum emprego – emprego, estágio, alguma coisa assim.*

Aqui a coordenadora se orienta para a motivação busca de emprego ou estágio.

*C3: Promessa, arrumar emprego.*

*E: Que mais?*

*C3: Até pode ser alguém que realmente queira se ocupar. Já teve caso de gente que perdeu gente da família assim muito próximo. A idade assim um pouco avançada tá começando a deixar as pessoas assim “não eu vou me ocupar”, mesmo aposentado que é pra não ficar inválido.*

A coordenadora aponta imediatamente como motivo o “arrumar emprego”.

*C3: E sempre são assim, ó, mulheres mais - mulheres ou homens, enfim – com um pouco mais de idade, ela-ela permanece mais na instituição. A gurizada eu acho que é assim, ela quer um momento, ela quer se realizar em razão de uma promessa de alguma coisa, de um emprego.*

Mesmo dentro de outro tópico da entrevista, a coordenadora volta a destacar a busca de emprego como uma motivação para o voluntariado jovem.

O exemplo abaixo foi desviante dos demais, pois se constitui da única alusão com tom positivo feita à relação voluntariado-emprego.

*C1: Uma loirinha até depois mandou uma ficha pra trabalhar na creche, de tanto que gostou.*

O fato de a voluntária ter tentado conseguir um emprego na entidade foi avaliado como resultado positivo do voluntariado (“de tanto que gostou”).

### Religioso

Outro motivo apontado pelas coordenadoras é o de cunho religioso. O vínculo da pessoa com determinada religião e os preceitos dessa religião tornam-se o motivo para o voluntariado.

*C5: A maioria é de confissão religiosa espírita e faz então as obras. Eu acho que a crença é principal. Isso é a maioria. Absoluta coisa.*

A coordenadora C5 relaciona a crença espírita como motivação para o voluntariado.

*C3: Promessa, arrumar emprego.*

*C3: (...) Ou então, é do tipo assim, pagar uma promessa. “Em tal época eu fui bem sucedida, então eu prometi que vou trabalhar voluntário.” Mas ela não prometeu que ela vai trabalhar voluntário, ela prometeu que ela veio conhecer e que ela tentou, mas não... E tem um grande número assim.*

A coordenadora C3 também se orienta para a religiosidade, não mais como preceito de uma determinada religião, mas como cumprimento de compromisso religioso. Em duas oportunidades distintas na sua fala ela destaca esse aspecto religioso.

No Quadro 17 resumem-se os motivos citados para o voluntariado. Verifica-se que há cinco categorias de motivos apontados pelas coordenadoras. Nas próprias falas elas apresentam alguns desses motivos como ‘preferíveis’. Assim, ninguém questiona altruísmo como motivo para voluntariar. Entretanto, o interesse profissional é visto negativamente.

### Quadro 17: Resumo dos motivos para voluntariar

Bondade	C1, C4
Necessidade pessoal	C4, C6
Compartilhamento	C2, C1
Interesse profissional	C1, C2, C3
Religioso	C3, C5

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 7.3.3.2. Motivos para desistir

Os principais motivos para desistência citados pelas coordenadoras são: contingenciais (mudança de endereço, custo de deslocamento, segurança na região onde fica a entidade), falta de tempo ou de disponibilidade, ‘choque de realidade’, falta de acolhimento na entidade e falta de organização na entidade.

A seguir apresentam-se os motivos destacados pelas coordenadoras, utilizando-se como título do tópico a indicação da coordenadora e os motivos apresentados por ela. Não se separaram os motivos apenas por tópicos porque muitos deles aparece relacionados a outros em uma mesma fala, tornando mais adequada a apresentação por caso.

#### Coordenadora C1: Contingencial e falta de tempo

*C1: As pessoas vêm individualmente e ficam. E ficam, e permanecem, como nós temos voluntários há anos.*

*E: Elas não desistem?*

*C1: Da Parceiros Voluntários não acontece isso. Eles são mais estáveis, eles já vêm decididos e parece que tem mais um comprometimento realmente.*

*E: Não houve até hoje casos de desistência?*

*C1: Há mais de seis anos, a gente fez o curso e aí veio, né, uma lista de pessoas, mas alguns dessa lista permaneceram e outros se afastaram por motivos de estudo, de troca de endereço, né, às vezes até mesmo de estado.*

Depois de alguma insistência, a coordenadora C1 apresenta dois motivos: um contingencial (mudança de endereço) e falta de tempo (motivos de estudo).

#### Coordenadora C2: Contingencial, falta de tempo e falta de acolhimento

*C2: Eu acho que o tempo é forte, é um fator forte. Eu acho que o fator financeiro, né, deslocamento, distância, até aqui particularmente [bairro da periferia da zona sul da cidade], né. Eu acho também que é a questão de sentir-se aberto, assim né. A casa tem que se sentir mais acolhedora, nesse sentido, todas as salas todos os projetos. Tem um pouco esse lado, o voluntário não é sempre, então vamos excluir, ou não vamos contar. Então quando a pessoa vem cheia de entusiasmo também às vezes tu corta ou tu poda, né, um pouco.*



Primeiramente, ela apresenta o motivo falta de tempo. Acrescenta motivos contingenciais e, finalmente, acrescenta a questão da abertura da casa para o voluntário – o acolhimento.

*C2: Não sei de que maneira se vincular, ter uma proximidade.*

*C2: Tem muito da pessoa querer, ou às vezes tem uma disponibilidade “ah, vou fazer voluntariado”. E ai vai, e acaba que aquela disponibilidade termina.*

Aqui, novamente, ela pontua a falta de tempo e falta de acolhimento, tratada como não criação de vínculo.

### Coordenadora C3: ‘Choque de realidade’, falta de tempo

*C3: A maioria vem, conhece e não sei se ela não se identifica, ou se a prática é diferente do que.. da teoria, tipo assim, ó, ela pensa “Eu vou lá um dia por semana pra brincar, pra não sei o que”, mas chega aqui, tu bate com a realidade, não fica.*

O choque surge da confrontação de uma idealização do que seja trabalho voluntário com a realidade vivenciada na entidade. Como no trecho a seguir:

*C3: Uma coisa é tu pensar, tipo assim, que eu vou ter uma turminha de dez anjinhos sentadinhos que eles não vão se mexer. Só que daí tu chega e são uns anjinhos que não são bem anjinhos, que tem piolinhos, que são carentes, que querem colo, que querem beijo, que tá. E aí não é todos eles [voluntários] que estão preparados pra receber. Eles querem, tipo assim, tu viu na tevê aqueles bonitinhos de guardapozinho, sabe, sentadinhos numa rodinha. Mas não é, eles querem ir no banheiro, tu tem que ajudar a limpar, no final lavar a mão, escovar os dentes, descer pro lanche, fazer aquilo. Um briga com o outro, tem que separar. Aí assim, na tua casa tu tem que tá com a vida muito boa, muito bem estruturada, tu não tem que ter na cabeça, se não tu bate de frente aqui e não engrena.*

Nesse trecho, a coordenadora reconstrói a idealização do voluntário (“turminha de dez anjinhos sentadinhos que eles não vão se mexer”, “bonitinhos de guardapozinho, sabe, sentadinhos numa rodinha”) e compara-a com a realidade (“não são bem anjinhos, que tem piolinhos, que são carentes, que querem colo, que querem beijo”, “querem ir no banheiro, tu tem que ajudar a limpar, no final lavar a mão, escovar os dentes, descer pro lanche”). A comparação se dá em três níveis: no comportamento/atitudes das crianças (‘anjinhos sentadinhos’ contraposto a ‘não são bem anjinhos’), no aspecto das crianças (bonitinhos de guardapozinho contraposto a piolinhos), e nas atividades do voluntário – na idealização não fica claro como ele atua – já que as crianças não vão se mexer – e na realidade ele tem a interação física (são carentes, querem colo, querem beijo) e uma série de atividades (ajudar a limpar, lavar a mão, escovar os dentes, descer pro lanche).

*C3: E sempre são assim, ó, mulheres mais - mulheres ou homens, enfim – com um pouco mais de idade, ela-ela permanece mais na instituição. A gurizada eu acho que é assim, ela quer um momento, ela quer se realizar em razão de uma promessa de alguma coisa, de um emprego.*

*E: O que tu chama de gurizada?*

*C3: Gurizada, o que não chega a 30, assim. Já os com umas idades como as nossas, de 30 e poucos pra fora, ele já tem o ramo deles, eles já sabem diferenciar o que é o voluntariado, o que é o emprego. Sabe? Mas os jovens eles vem assim “Larguei o currículo em vários lugares”.*

A implicação aqui é que o jovem por não diferenciar emprego e voluntariado e por haver ‘largado currículo em vários lugares’, ao conseguir um emprego, abandona o trabalho voluntário. Assim, o motivo torna-se falta de tempo.

#### Coordenadora C4: Contingencial

*C4: Às vezes a gente fica assim, “Ah, fulana não veio”, daí as gurias vêm e me dizem “Ah, fulana não veio essa semana”, “Fulana já é a segunda semana que não vem”. Então vamos vê o que tá acontecendo, né. Às vezes a gente consegue saber, mas às vezes a gente não consegue mais saber, porque daí a pessoa não tá mais com aquele número de telefone, ninguém conhece, mudou, foi embora e não... Então, assim, eu vejo assim, o voluntário – ultimamente a gente tem tido bastante visita até de voluntários, mas o que assusta as pessoas um pouco é o medo de vir pra cá. O pessoal tem medo.*

Inicialmente a coordenadora afirma desconhecer os motivos de desistência, depois apresenta um motivo contingencial.

*C4: Eu tive uma menina aqui o ano passado, jovem de 18 anos, né, ela veio super entusiasmada, veio uma vez no Jardim A, no Jardim B, contou história, fez, fez, fez – ela tava a mil. Só que a mãe dela vinha, ficava sentada no carro ali na frente esperando, trazia e buscava e levava. Ela – ela sufocou tanto a menina que ela chegou um dia e disse pra mim “Eu não posso mais vim, a minha mãe não me dá liberdade nem pra respirar.” Tudo isso já aconteceu. Então a gente tem várias histórias dos voluntários, desses mais jovens, né. É uma pena assim, porque ela se encontrou, ela de uma família de bem, assim, que não precisava fazer isso, mas ela quis fazer. Mas a mãe sufocou ela.*

O segundo motivo também é contingencial, já que está relacionado com a segurança do local da entidade.

#### Coordenadora C5: Falta de tempo

*C5: Geralmente é quando a pessoa tem emprego com horário que não dá, que não é compatível... Sempre - não é porque desapareceu, que nunca mais – sempre tem um motivozinho. Tem o que desapareceu, mas a maioria tem o seu motivo. Porque geralmente é os desempregados que vêm aqui, né.*

O motivo apresentado é a falta de tempo, com a implicação de que os voluntários conseguem emprego e então deixam de voluntariar (“geralmente é os desempregados que vem aqui”, “a pessoa tem emprego com horário que não dá, que não é compatível”).

#### Coordenadora C6: Contingencial, organização da entidade

*C6: Se ela ficar com medo, ela não volta. Outra coisa é chegar pra fazer o serviço voluntário e não tem nada pra fazer, e ela ficar sem ter o que ela fazer ela também abandona.*

A segurança é o primeiro motivo alegado. A coordenadora C6 apresenta também como motivo a falta de organização da entidade (“chegar pra fazer o serviço voluntário e não tem nada pra fazer, (...) ela também abandona”).

No Quadro 18 resumem-se os motivos apresentados pelas coordenadoras para a desistência dos voluntários. Destacam-se como mais citados os motivos contingenciais e a falta de tempo.

**Quadro 18: Resumo dos motivos para desistir**

Contingencial	C1, C2, C4, C6
Falta de tempo/ disponibilidade	C1, C2, C3, C5
‘Choque de realidade’	C3
Falta de acolhimento na entidade	C2
Falta de organização da entidade	C6

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **7.3.4. Outras informações recorrentes**

Além da discussão dos tópicos principais da pesquisa, dois assuntos emergiram em todas as entrevistas:

- os casos/exemplos de atendimento da entidade;
- a questão da segurança.

Ainda que não fossem tópicos de discussão *a priori*, as Coordenadoras abordaram esses assuntos, algumas vezes longamente. Assim, faz-se referência a eles aqui por parecerem ser relevantes na visão das próprias Coordenadoras.

Os casos e exemplos citados, em geral, ilustravam sucessos ou dificuldades da entidade no atendimento aos beneficiários. Em alguns momentos, o papel de Coordenador de Voluntários e de Coordenador Pedagógico pareciam fundir-se e intercambiar-se – dada a preferência por relatos de casos de beneficiários frente a casos de voluntários.

A questão da segurança foi, em geral, abordada de duas formas: violência na comunidade em que a entidade está situada (inclusive contra a própria entidade) e medo dos voluntários de irem/estarem naquele local. Algumas das entidades situam-se dentro de bolsões de pobreza, sendo de difícil acesso, entretanto outras se situam próximas a avenidas ou a ruas movimentadas, com relativa facilidade para uso do transporte público.

A pesquisadora visitou todas as entidades em horário diurno, desacompanhada e utilizando transporte público. Apesar de não ter havido qualquer incidente, a sensação recorrente era de insegurança.

## 7.4. Discussão<sup>14</sup>

Nesse item, discutem-se os dados apresentados no item anterior. A discussão versa inicialmente sobre os perfis das coordenadoras de voluntários. A seguir é discutido o papel da PV como provedora de padrões e normas. Posteriormente são analisados os motivos para o voluntariado e, por fim, a imagem do voluntário.

### 7.4.1. Os perfis das Coordenadoras de Voluntários

Utilizando-se como inspiração o trabalho de Sandberg (2000), a análise de conteúdo das entrevistas permitiu a identificação de diferentes perfis de Coordenadoras de Voluntários, a partir de sua concepção do seu papel e dos atributos por elas mobilizados. Conforme discutido no Capítulo 5, é a concepção do próprio trabalho que seleciona e mobiliza atributos e saberes para a realização deste. No Quadro 19 esses diferentes perfis são destacados com diferentes tons de cinza.

**Quadro 19: Atributos dos quatro perfis de Coordenadoras**

Papel do Coordenador		C1	C2	C3	C4	C5	C6	
Papel do Coordenador	Afetividade	Indivíduo	X					
		Pequeno grupo			X			
		Coletivo		X	X			
	Coordenação	Indivíduo						X
		Pequeno grupo		X			X	
		Coletivo		X				
	Desenvolvimento	Indivíduo				X	X	
		Pequeno grupo						
		Coletivo						
Dificuldades do coordenador	Contexto		X					
	Voluntário	Compromisso	X	X	X			
		Alinhamento		X		X		
		Quantidade		X			X	X
	Papel do coordenador			X	X			

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro perfil representa a coordenadora que mobiliza principalmente o atributo afetividade focado no indivíduo para a realização de seu trabalho. O segundo perfil engloba as

<sup>14</sup> Nesse item, o discurso dos coordenadores é apresentado entre aspas duplas, enquanto que paráfrases são apresentadas entre aspas simples.

coordenadoras que majoritariamente mobilizam o atributo afetividade focado no grupo ou na coletividade. O terceiro perfil inclui as coordenadoras que mobilizam principalmente o atributo desenvolvimento. Finalmente, o quarto perfil representa a coordenadora que mobiliza prioritariamente o atributo coordenação do indivíduo.

De acordo com o trabalho de Sandberg (1999), a concepção que se têm sobre o trabalho acaba por definir **qual** é o trabalho, ou seja, o que deve ser feito e como. No caso das Coordenadoras de Voluntários, as atividades apontadas como principais na execução de seu trabalho parecem ter relação direta com os atributos que mobilizam (conforme apresenta o Quadro 20, seguindo o mesmo padrão de preenchimento em diferentes tons de cinza).

**Quadro 20: Atividades das coordenadoras de acordo com os perfis**

Atividades		C1	C2	C3	C4	C5	C6	
Recepção	Documentação	X		X				
	Apresentação da entidade	X		X				
	Entrevista	Esclarecimento					X	
		Percepção		X				
Compromisso				X	X			
Atribuição de tarefas	Liberdade de escolha	X			X	X		
	Direcionar						X	
	Conciliar		X	X				
Conflitos	Relação voluntários - funcionários	X	X			X		
	Conduta inadequada do voluntário		X	X				
Solução	Conversa individual	X	X					
	Conversa com o grupo		X					
	Não solução / transferência do problema			X		X		

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se ainda que a concepção que a Coordenadora tem do seu papel parece ter relação com a concepção que ela tem do voluntariado, especialmente no que se refere aos motivos que levam o voluntário a desistir (conforme é mostrado no Quadro 21, seguindo o mesmo padrão de preenchimento em tons de cinza), ainda que a priori não houvesse relação entre esses fatores.

**Quadro 21: Motivos para desistência de acordo com perfil da Coordenadora**

<b>Imagem do voluntário</b>		C1	C2	C3	C4	C5	C6
Motivos para desistir	Contingencial	X	X		X		X
	Falta de tempo/ disponibilidade	X	X	X		X	
	‘Choque de realidade’			X			
	Falta de acolhimento na entidade		X				
	Falta de organização da entidade						X

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir abordam-se os quatro perfis identificados e o que representaria competência em cada um deles:

- fraternal (representado pela Coordenadora C1);
- gestora (representado pela Coordenadora C2 e C3);
- tutora (representado pela Coordenadora C4 e C5);
- técnica (representado pela Coordenadora C6).

A coordenadora **fraternal** tem o foco no indivíduo e na afetividade. Prioriza estabelecer vínculos com o voluntário. Assim, por considerar o voluntário como ‘um amigo pessoal’, as dificuldades que vê para desempenhar seu papel são de contexto. A outra dificuldade que vê (de compromisso – o voluntário que procura a entidade e não volta) é atenuada pela empatia: “Por que é uma coisa nova, é uma atividade nova, é uma aventura realmente. Eu, por exemplo, me coloco muitas vezes no lugar deles também”. Assim não há má intenção ou conduta errada, é o ‘receio de não dar certo’ que afasta o voluntário. Como prioriza a relação, dá liberdade de escolha ao voluntário para fazer ‘o que ele quiser’.

Também são de contexto os motivos para a desistência do voluntário. Mesmo quando o motivo ‘falta de tempo/disponibilidade’ é apresentado adquire um caráter de contexto, pois é visto como ‘motivos de estudo’. Assim, o voluntário é visto como isento de culpa pela desistência.

Dentro desse perfil, a competência principal é estabelecer vínculos com o voluntário e a coordenação se realiza pela manutenção e aprofundamento desses vínculos. Como efeito disso, torna-se inviável trabalhar com muitos voluntários (“Tem uma hora que eu tenho até medo”). O atributo fundamental é a afetividade. Os conflitos são percebidos como problemas de relacionamento e são solucionados por meio de conversa, mas é preciso ‘saber lidar’.

Assim, nesse perfil o coordenador se torna mais competente à medida que estabelece mais vínculos de afetividade com o voluntário.

A coordenadora **gestora** tem foco no grupo e na gestão das atividades e das diferentes relações – do voluntário com as crianças, do voluntário com os funcionários, do voluntário com a entidade como um todo. O todo é mais importante do que qualquer uma das partes e ela se vê como mediadora dessas diferentes partes em prol do coletivo (“a percepção do todo, da necessidade da casa”). Ao invés de definir seu papel a partir do indivíduo, define-o nas relações do grupo ou na coletividade. Assim, a entidade deve receber bem e acolher o voluntário (“olhem no olho”, “tratem com respeito”, “o papel do coordenador não é só dele (...) toda a equipe tem que fazer esse papel”). Nas suas atividades, a entrevista com os voluntários recebe um destaque especial, servindo para verificar o alinhamento do voluntário com a entidade (“tem que tá muito próximo o interesse do voluntário e o interesse da instituição”) e para estabelecer um ‘contrato verbal’ (“Aqui tu vai assumir um compromisso”). Por outro lado, o voluntário que não cumpre com o compromisso acordado torna-se uma dificuldade, já que ela ‘não pode contar’ com ele. Da mesma forma, um número grande de voluntários também representa um problema, pois se torna “difícil de administrar, difícil de conviver e até de poder criar esse vínculo”. Nesse caso, o vínculo é assumir o compromisso e cumpri-lo. Para realizar a distribuição de tarefas, ela opta por conciliar as necessidades da entidade com os interesses do voluntário. Além disso, ela demonstra preferir o voluntário profissional (aquele que aplique seus conhecimentos profissionais no trabalho voluntário). As razões apontadas para isso são de cunho prático (“ele já tá preparado, é o que ele sabe fazer, é o que ele gosta de fazer”) e também visando o melhor ‘aproveitamento do voluntário’ (“O pessoal da Educação Infantil tem um viés de meio que explorar, né. “É voluntário? Vai trocar fralda, vai fazer não sei o que” (...) Porque não é esse o viés do voluntário.”). Além disso, as razões para a desistência do voluntário também se remetem ao alinhamento (“não sei se ela não se identifica, ou se a prática é diferente”) e ao entrosamento (“não sei de que maneira se vincular, ter uma proximidade”) com a entidade.

Dentro desse perfil, a competência principal é gerenciar as atividades e as pessoas, organizando, criando um bom ambiente e garantindo o alinhamento da entidade. Receber voluntários com capacitação profissional e ‘aproveitá-los’ da melhor maneira é o foco da coordenadora. O atributo fundamental é a coordenação do grupo. Os conflitos são percebidos como não cumprimento dos compromissos ou no não alinhamento com a entidade. Assim, nesse perfil o coordenador se torna mais competente à medida que amplia sua capacidade

como gestor (‘estar preparado para receber qualquer voluntário’, ‘perceber o todo’, ‘acompanhar’, manter a ‘rotina’ e os ‘procedimentos’).

A coordenadora **tutora** tem o foco no desenvolvimento dos indivíduos dentro do contexto. Ela considera o voluntário um igual e a base da relação estabelecida é a troca – a coordenadora se desenvolve (“Tu tá crescendo e a gente vai aprendendo com o crescimento”), o voluntário se desenvolve (“ele vem porque ele tá precisando. E acaba gostando e fica”) e as crianças se desenvolvem (“o parceiro sai também satisfeito porque a criança dá retorno logo”). Vê seu papel como auxiliar nesse desenvolvimento, seja criando um ambiente adequado (“Pra poder proporcionar o melhor espaço possível.”), estimulando (“Às vezes tu precisa dar um empurrãozinho”), estabelecendo a relação de troca (“Dar liberdade dele dizer o que ele acha (...) Ele tem liberdade de dizer o que ele quer. É convidar: vamos sentar, vamos conversar, porque nós precisamos e eles querem.”), ou orientando (“O que compete a nós é esclarecer”, “Porque eu digo assim pras gurias, se vocês vêm trabalhar com as crianças, tem que amar”). Os motivos para desistência do voluntário são vistos como contingenciais (“o que assusta as pessoas um pouco é o medo de vir pra cá”, “não é porque desapareceu, que nunca mais – sempre tem um motivozinho”).

Esse perfil também estabelece um vínculo, não com caráter de amizade como o fraternal, mas um vínculo de parceria. A liberdade de escolha do voluntário também é priorizada como base para que ele se adapte e possa se desenvolver.

Dentro desse perfil, a competência principal é desenvolver as pessoas. Sendo o foco de atuação desenvolver os indivíduos no contexto. O atributo fundamental é o desenvolvimento. Os conflitos surgem do relacionamento do grupo e para resolvê-los tenta-se outra adaptação. Aparentemente não há limitação prévia para a quantidade de voluntários, pelo contrário, a única referência à quantidade é pela falta, não pelo excesso. Nesse perfil o coordenador se torna mais competente à medida que cresce, aprende e amplia sua capacidade de desenvolver e reconhecer as pessoas.

A coordenadora **técnica** tem o foco no aproveitamento da formação profissional de cada voluntário. Não tem interesse em quantidade de voluntários (“não adianta eu encher de voluntário aqui”), mas na formação de cada um, tendo muita clareza sobre o que a entidade ‘precisa’ (“O que que eu preciso? (...) de uma psicóloga, (...) uma pedagoga”, “Voluntário pra cá seria uma pedagoga pra ajudar o coordenado. As ações genéricas não são vistas como benéficas para a entidade, pelo contrário, pois ‘não se pode deixar o voluntário sozinho’ e ‘gasta-se muito tempo ensinando’. Nesse caso, o papel concentra-se em coordenar as ações do indivíduo e em fornecer a estrutura básica para que possam realizar seu trabalho (“o que eu



preciso é de alguém que me diga preciso disso, disso, disso, meu horário é esse e esse. Aí a gente monta a sala e ela sai atendendo”). A única atividade citada foi a atribuição de tarefas, feita de modo direcionado (“eu tenho o que ele fazer e ele não quer fazer aquilo”). As desistências dos voluntários são vistas como contingenciais ou ocasionadas pela falta de organização da entidade (“chegar pra fazer o serviço e não tem nada pra fazer (...) ela também desiste”). Nesse perfil, a competência principal é gerenciar as atividades do indivíduo, dando a ele condições (materiais) de realizar seu trabalho. Recrutar voluntários com capacitação profissional é o foco da coordenadora – tanto que durante a entrevista ela fez uma lista completa das necessidades da entidade para a entrevistadora. O atributo fundamental é a coordenação do indivíduo. Não foi explicitada a percepção de conflitos. Assim, nesse perfil o coordenador se torna mais competente à medida que amplia sua capacidade de recrutar voluntários com diferentes tipos de capacitação profissional úteis à entidade.

No Quadro 22, encontra-se um resumo dos perfis, com suas competências e principais atributos associados.

**Quadro 22: Os perfis de Coordenadoras, suas competências e atributos principais.**

	FRATERNAL	GESTORA	TUTORA	TÉCNICA
Competência principal	Estabelecer, manter e aprofundar vínculos com o voluntário	Gerenciar e coordenar as atividades e as pessoas	Desenvolver pessoas	Gerenciar atividades do indivíduo
Atributo principal	Afetividade	Coordenação do grupo	Desenvolvimento	Coordenação do indivíduo
O coordenador é mais competente quando...	Estabelece mais vínculos afetivos	Amplia sua capacidade de gestão	Amplia sua capacidade de desenvolver as pessoas	Amplia sua capacidade de recrutar voluntários com capacitação profissional

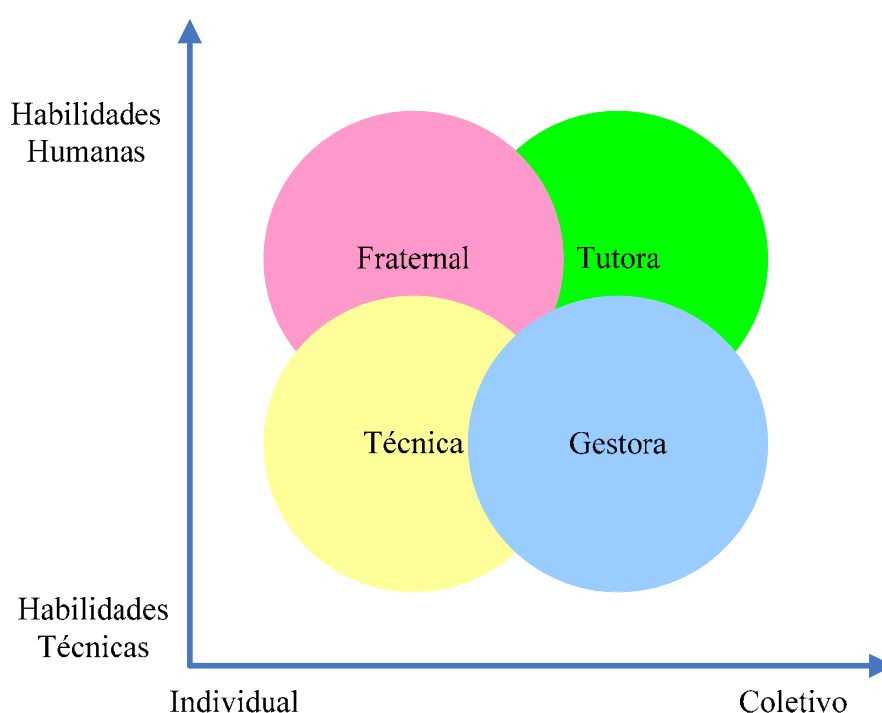
Fonte: Elaborado pela autora.

Encontra-se aqui um resultado semelhante aos primeiros resultados obtidos por Sandberg (2000). No seu estudo, ele encontra três concepções diferentes para otimização de motores, sendo que cada uma delas engloba atributos específicos. No entanto, o estudo de Sandberg (2000) vai além, hierarquizando as competências a partir da visão dos próprios engenheiros sobre quais eram ‘mais competentes’. Neste estudo não se propõe uma hierarquia

de competências, até por não ser claro, mesmo no senso comum, como considerar um Coordenador de Voluntários mais competente do que o outro em seu trabalho. No entanto propõe-se uma relação entre os perfis a partir de duas dimensões: uma que considera o foco no indivíduo ou no coletivo, e outra que considera a valorização maior de habilidades humanas ou habilidades técnicas no voluntário.

A Figura 10 apresenta um desenho esquemático dos quatro perfis de coordenadoras a partir de como se relacionam nessas duas dimensões.

**Figura 10: Os quatro perfis de Coordenadoras de Voluntários**



Fonte: Elaborado pela autora.

Talvez o perfil mais desejado seja aquele que incorpore os quatro, com suas competências e atributos. Entretanto essa é uma questão em aberto, já que não há *a priori* indicadores que possam avaliar o nível de competência de um Coordenador de Voluntários. Sabe-se que é desejável que os voluntários permaneçam na entidade e também é desejável que eles façam o melhor trabalho possível. Entretanto, como se viu neste estudo, por parte das Coordenadoras ainda não há clareza sobre as causas de desistência dos voluntários, o que torna difícil sua atuação de modo preventivo. Também não há consenso sobre qual o resultado mais desejável do trabalho do voluntário, o que inviabiliza a própria mensuração dos resultados.

Entretanto, é de se esperar que as entidades continuem recebendo voluntários interessados tanto em ações profissionais como em genéricas. Capacitar o Coordenador a trabalhar com os dois tipos de voluntários, ampliando sua visão sobre as vantagens de cada tipo e estratégias para coordená-los, parece ser uma alternativa para o desenvolvimento de competências.

#### **7.4.2. A Parceiros Voluntários como provedora de padrões e normas**

Outra análise possível a partir dos dados é a percepção de que as Coordenadoras se orientam para o fato da existência de uma instância normativa para o seu papel, representada pela PV. Especificamente, elas reconhecem que têm determinadas rotinas a cumprir, ensinadas a elas pela PV. Esse reconhecimento ocorre independente do fato delas cumprirem ou não as rotinas propostas. Alguns exemplos dessa orientação são fornecidos a seguir.

*C3: A gente tem voluntários de duas formas. Assim, ó. Tem o pessoal que vem direto aqui. A Parceiros nos dá toda a capacitação pro Coordenador pra acolher, fazer toda a documentação, assinar o Termo de Adesão. E tem o que é encaminhado da Parceiros, ele chega na Parceiros faz uma capacitação lá, tem uma palestra... e depois eles mostram, assim, os locais, as organizações e é encaminhado pra organização.*

Aqui se percebe que a coordenadora faz um *account*: para explicar que alguns voluntários procuram direto a entidade, sem fazer a capacitação na PV, ela sinaliza “A Parceiros nos dá toda a capacitação pro Coordenador” e assim justifica não seguir o procedimento padrão. Ela continua orientada para a diferença existente entre ‘vir direto’ e ‘ser encaminhado’ ao explicitar que “faz uma capacitação lá, tem uma palestra”.

*C1: Nós mostramos – o que a gente aprendeu no curso lá, mostrar a instituição.*

Aqui a coordenadora C1 explicita que ‘segue o procedimento’. Ela inicia uma seqüência de reparo da fala para sinalizar ‘o que a gente aprendeu no curso lá’.

*C2: No início é a recepção né, então tu faz todos os trabalhos, a percepção do que tá acontecendo e aí depois tu verifica o que na verdade.*

Já a coordenadora C2 categoriza a entrevistadora como alguém que conhece o assunto, mostrando isso ao usar a expressão ‘todos os trabalhos’, como se tal expressão tivesse sentido pleno para as duas participantes da interação, ou seja, ela segue o procedimento padrão identificado como ‘todos os trabalhos’.

*C5: A gente esclarece bem na entrevista, né. O que compete a nós é esclarecer.*

O uso da expressão ‘competete’ aqui pode ter duas funções. A primeira é garantir que se cumpre com a obrigação. Assim, ‘faço o que me compete’ é tomado como sinônimo de

‘cumpro com a minha obrigação’. Entretanto, outra análise é possível, se eu ‘esclareço bem’ e o que ‘me compete’ é esclarecer, eu não só cumpro com a minha obrigação como me isento de culpa por possíveis faltas na entrevista – fiz ‘bem’ tudo o que ‘me competia’.

*C1: A gente procura, até porque a gente fez o curso, mas independente disso, deixar o voluntário bem à vontade.*

Aqui a coordenadora se orienta para ‘a norma’ dizendo “até porque a gente fez o curso”, no entanto faz um *account* logo depois “mas independente disso” sinalizando que ela faz dessa forma (deixa o voluntário bem à vontade) por convicção de que é o correto a ser feito e não apenas porque é a regra.

É interessante notar que a orientação para uma instância normativa ocorre apenas no que se refere à recepção do voluntário e à atribuição de tarefas. De algum modo, as coordenadoras entendem que essas são as atividades que a PV (instância normativa) espera que elas realizem. Por outro lado, pode-se considerar que a atividade solução de conflitos incorpora um pouco das atividades de avaliação e supervisão previstas na literatura. No entanto, as coordenadoras não parecem considerar essa atividade como possuindo instância normativa.

#### **7.4.3. Os motivos para voluntariar**

As categorias de motivos apresentados pelas coordenadoras entrevistadas foram altruísmo, necessidade pessoal, compartilhamento, interesse profissional e religioso.

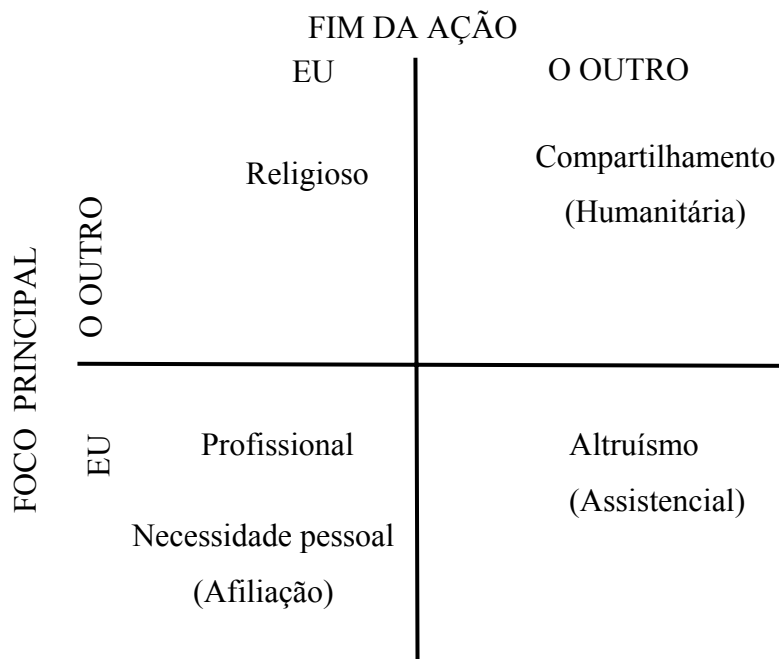
Comparando-se esses motivos com a Figura 4, proposta na página 47, obtém-se a Figura 11.

Observa-se aqui que as Coordenadoras apontam motivos que estão presentes nos quatro quadrantes anteriormente propostos. Entretanto, destaca-se que motivos ligados à cidadania, à política e à luta por um ideal não foram citados. Também se observa que alguns dos motivos apresentados como ‘religiosos’, se analisado o contexto explicativo do motivo, poderiam ser caracterizados como ‘sentimento de culpa’.

Destaca-se que parece haver uma compreensão por parte das coordenadoras de que há variados motivos para o voluntariado, indo além de visões mais simplistas como a do Comunidade Solidária (1997), ou as apresentadas pelos próprios voluntários nas comunidades virtuais. Entretanto, um aspecto que suscita discussão é o fato de os Coordenadores apresentarem preferência explícita por alguns motivos para voluntariar. Uma possível questão a ser pesquisada, e que não faz parte do escopo deste estudo, é até que ponto essa preferência

por alguns motivos para voluntariar influencia o atendimento dado pelos coordenadores aos voluntários e as interações entre estes.

**Figura 11: Os motivos para voluntariar na visão das Coordenadoras**



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 7.4.4. As imagens do voluntário

No conteúdo das entrevistas, outro ponto se destaca: as diversas ‘imagens’ que as coordenadoras fazem dos voluntários. São generalizações que constroem diferentes identidades para o voluntário, algumas delas contraditórias. Não se consideram aqui os exemplos pontuais, mas generalizações como:

*“Então tu não conta. Tu conta assim, quando veio, naquele momento, que bom. O voluntário ele é bom pra uma atividade mais dentro, pra uma coisa mais esporádica.”*

*“passa a idéia do voluntário, alguém que tu não pode contar, alguém que tu não sabe quando tá à disposição, ou então... Afirma mais essa situação.”*

*“Porque geralmente é os desempregados que vem aqui, né.”*

*“Voluntariado não é algo fixo, algo regular, periódico”*

*“O voluntário tem a teoria de que ele vem pra ajudar”*

*“O voluntário tem o lado afetivo, o lado sentimental.”*

*“O jovem é mais abnegado”*

Uma questão para análise é o quanto essas generalizações também influenciam a relação das Coordenadoras com os voluntários.

Nesse capítulo de análise e discussão, identificaram-se quatro perfis de Coordenadoras, relacionando-os com suas principais competências e atributos. Não se considera que os perfis identificados sejam únicos ou isolados, mas que cada coordenador de voluntários se oriente, em cada contexto, para alguns atributos específicos, mobilizando-os, construa sua competência. Assim, os perfis são *a priori* dinâmicos, representando possibilidades mais do que tendências ou características.

## 8. Considerações finais

Há pelo menos dois enfoques a partir dos quais se pode olhar para o crescimento do terceiro setor e do voluntariado no Brasil. Um dá conta de que a sociedade finalmente deixou de “cruzar os braços” e partiu para a ação. Sob esse ponto de vista, é interessante, e até desejável, esse crescimento - a sociedade se mobiliza e transforma a si mesma, na tentativa de construir o país que deseja. Entretanto, há outro enfoque que merece igual atenção: o setor público cada vez mais se exime de seu papel de gestor do social, tornando-se repassador de verbas para a sociedade civil. A precarização dos serviços oferecidos pelo Estado leva a que, por exemplo, boa parte da Educação Infantil de Porto Alegre esteja sob a responsabilidade de entidades do terceiro setor. Em muitas delas, devido à escassez de recursos, não se exige formação mínima das educadoras, que em contrapartida têm piso salarial muito inferior ao dos professores regulares. A verba para o pagamento desses salários vem, por meio de convênios, do próprio governo que, com isso, se isenta de problemas empregatícios e se afasta da gestão do social. Assim, um olhar cuidadoso sobre o terceiro setor revela que, além de ações nobres, solidariedade e cidadania, ele também se compõe de mecanismos que colaboram para a manutenção do *status quo* - para a preservação da pobreza, do subemprego, da educação não-qualificada, em suma, da própria exclusão social. A discussão sobre gestão no terceiro setor tem focado esse ponto, indo além da ideologia, e apresentando propostas de gestão mais articuladas e sistematizadas que levem à sustentabilidade das organizações (McCARTHY, 1997; DRUCKER, 1995).

No campo das relações de trabalho e gestão de Pessoas, o terceiro setor apresenta um desafio ao incorporar o trabalho de voluntários – sem vínculo empregatício, sem remuneração - aos quais não há como aplicar algumas das ferramentas mais comuns de gestão, sejam elas de punição ou de reconhecimento. Para atuar diretamente com o desafio de gerir voluntários, foi lançado pela Comunidade Solidária no ano de 1997 o papel de Coordenador de Voluntários – para recrutar, selecionar, programar, organizar, capacitar, supervisionar e avaliar de forma ordenada grupos de voluntários (COMUNIDADE SOLIDARIA, 2001, p.5).

Este trabalho buscou ampliar a compreensão de como essa função é de fato realizada. Para isso utilizou como enfoque a abordagem de Competências individuais baseadas na concepção que se tem do trabalho.

Para analisar o papel do Coordenador de Voluntários, uma compreensão do panorama atual do terceiro setor no Brasil é relevante. Esse início de milênio tem acompanhado o crescimento dos investimentos públicos e privados em causas sociais. O conceito de ‘causa

social' ampliou-se muito e abriga hoje uma miríade de entidades, com focos e áreas de atuação dos mais diversos. A ausência de um marco legal para o terceiro setor propicia o surgimento de tipos cada vez mais distintos de entidades, que lutam pelas mais diversas causas. Assim, a questão de delimitação do terceiro setor vai além: o social, o 'bem comum' é o que define o terceiro setor? A noção de terceiro setor como 'privado com fins públicos' merece reflexão cuidadosa sobre a própria noção de público. Ainda hoje, no Brasil, entidades que beneficiam exclusivamente pequenos grupos (por exemplo, de associados) são vinculadas ao terceiro setor.

Por outro lado, o terceiro setor movimenta 5% do Produto Interno Bruto do Brasil, tendo três milhões de empregados diretos. É um setor da economia que cresce e para o qual os indicadores de desempenho ainda não estão bem definidos, ou seja, a competição por recursos entre as entidades ainda não é baseada em resultados (econômicos ou sociais). Um dos efeitos dessa falta de indicadores parece ser uma baixa exigência pela formação educacional dos funcionários. O perfil das Coordenadoras de voluntários estudadas assemelha-se ao perfil das coordenadoras americanas em três pontos: maioria mulheres, idade (média de 45 anos) e tempo como Coordenadoras de Voluntários (cinco anos em média aqui; e 5 anos e meio em média lá). Entretanto, 92% das coordenadoras americanas possuíam alguma graduação (65% possuíam graduação superior), enquanto que, dentre as participantes desta pesquisa, um terço tem formação superior. Considerando-se que o modelo brasileiro para a atuação do Coordenador de Voluntários é baseado quase integralmente no modelo americano, cabe uma reflexão sobre a adequação desse modelo e, talvez, a necessidade de adequá-lo à realidade brasileira.

Durante a realização desta pesquisa observou-se um conflito velado entre funcionários das entidades estudadas e voluntários. Um tópico abordado várias vezes pelas Coordenadoras de Voluntários foi a intenção de alguns voluntários jovens conseguirem emprego via voluntariado. Para o jovem, considerando-se que o índice de desemprego até 21 anos chega a 50%, o voluntariado parece ser uma boa opção como experiência de trabalho. Além disso, o terceiro setor oferece muitas oportunidades de emprego e uma das formas de ter acesso a elas é fazendo trabalho voluntário. Assim, o voluntário, ao mesmo tempo em que oferece 'mão de obra' sem custo financeiro, pode estar competindo pela vaga do funcionário (no caso das entidades estudadas, pela vaga de uma educadora ou pela vaga da própria Coordenadora). Uma consequência disso é a relutância apresentada por algumas coordenadoras em receber voluntários jovens.



A visão que se tem do voluntário ainda é muitas vezes estereotipada. Ainda que existam trabalhos que olhem o tema de modo menos romantizado, ainda predominam as visões de que o voluntário é alguém movido por altruísmo e solidariedade. Nota-se essa visão na aparente unanimidade encontrada na Internet, que valora o trabalho voluntário como “positivo”. No período de realização dessa pesquisa, não se encontraram manifestações que se opusessem, denegrissem ou negassem o trabalho voluntário, ou seja, mesmo entre os jovens, (tantas vezes contestadores) não havia críticas ao voluntariado. Essa visão romanceada nem sempre é compartilhada pelas Coordenadoras de Voluntários que também apontaram estereótipos negativos relacionados aos voluntários.

As motivações para fazer voluntariado se apresentam diversificadas. Dentro do enfoque proposto de análise (foco e fim da ação), percebe-se que não é apenas a solidariedade que move o voluntariado. Uma das razões certamente é o altruísmo, ligado ao assistencialismo, nele ‘eu faço bem ao outro’. Entretanto, pode-se fazer voluntariado com um foco totalmente pessoal ‘eu faço bem a mim mesmo’ – por exemplo, ganhando experiência profissional ou me relacionando com pessoas diferentes, me sentindo útil. O foco da motivação também pode ser externo: ‘fazer bem ao outro me faz bem’ – o foco é externo, mas o beneficiado é o indivíduo. Há algumas vezes uma conotação de religiosidade nesse tipo de motivação. E, finalmente, ‘fazer bem ao outro faz bem ao outro (à coletividade)’. Esse enfoque está ligado a uma forte percepção de união, de pertencimento a um grupo. É o voluntariado humanitário ou focado na cidadania.

A pesquisadora acredita que todas essas motivações podem encontrar seus espaços dentro das entidades. Inclusive, várias delas podem conviver no mesmo voluntário. Assim, pode ser relevante que os Coordenadores de Voluntários se orientem para os diferentes tipos de motivação, percebendo as necessidades e anseios específicos de cada uma delas.

Do ponto de vista metodológico, a base de análise construída para apropriar a noção de competências ao terceiro setor priorizou o trabalho interpretativista de Sandberg (2000). Ainda que não seja freqüente em Administração o uso de abordagens interpretativistas, essas são adequadas aos estudos exploratórios e, epistemologicamente, encontram-se em sintonia com trabalhos de diversas áreas das Ciências Sociais. Na Sociologia e na Lingüística, uma estratégia de pesquisa interpretativista utilizada é a Análise da Conversa, que tem suas origens na Etnometodologia de Garfinkel. A utilização de uma ferramenta da Análise da Conversa, a MCA, na análise das entrevistas reflete a preocupação deste estudo em abordar o fenômeno de um ponto de vista êmico e etnocentrado. Partindo-se de pressupostos semelhantes aos de Sandberg (2000), puderam-se identificar, a partir das concepções que têm do trabalho, quatro

perfis de Coordenadoras de Voluntários dentre as entrevistadas: fraternal, gestora, tutora e técnica. Observou-se que elas orientam e selecionam suas ações a partir da concepção que fazem de seu papel, construindo a partir daí sua competência. Assim, o estudo aponta para uma construção de competências e mobilização de atributos que ultrapassa a esfera normativa (orientam-se de modos diferentes em relação aos padrões estabelecidos pela PV). São essas competências e atributos que acabam por definir o tipo de atuação dos voluntários nas entidades e a abrangência desta, inclusive o número de voluntários atuando pode ser influenciado pelo perfil e pela principal competência da Coordenadora.

Tratando-se de um estudo exploratório, acredita-se que a contribuição teórica trazida possa ser a consideração de perfis distintos de competências para o terceiro setor, sem necessariamente hierarquizá-los. Os tópicos escolhidos para embasar a análise (papel do coordenador, atividades dele e imagem que ele possui do voluntariado) não são isolados e facilmente apreensíveis. Pelo contrário, não há uma fronteira entre o papel de um profissional e as ações que ele realiza, ou a forma como vê seu trabalho. Essas categorias foram construídas e analisadas separadamente com o intuito de enriquecer a análise, tentando-se observar o mesmo fenômeno sob três óticas distintas.

Como aplicação prática, o estudo permite uma análise das práticas de capacitação de Coordenadores de Voluntários realizadas pela PV, orientando-se para a possibilidade de existência de variados perfis de Coordenadores, com diferentes atributos e focos de ação.

Para a pesquisadora, a oportunidade de realizar este estudo oportunizou conhecer mais de perto uma área de grande interesse e poder aplicar algumas técnicas de pesquisa qualitativas, de uma linha mais interpretativista. Como aprendizado, a certeza de que utilizar técnicas de pesquisa menos positivistas exige do pesquisador um esforço de coerência, de abrir mão de hipóteses e olhar o mundo não como uma realidade dada, mas como uma construção constante.

## **8.1. Limitações da pesquisa**

Um dos limites que circunscreve esse estudo está associado ao fato de abordar fenômenos ainda em formação, registrando, contudo, seu ineditismo. Neste sentido, em alguns pontos, a profundidade do tema pode apresentar alguma lacuna de análise, em função da inexistência de referenciais teóricos que dêem suporte à análise empreendida. Não se pretende, contudo, esgotar suas possíveis contribuições e conclusões.

Outro fator limitante refere-se ao método de trabalho. A escolha de entidades foi realizada por interesse – casos que pudessem contribuir mais ao estudo, não se constituindo

em amostra probabilística. Ao investigar OSCs, a pesquisadora acredita estar contribuindo para o referencial disponível sobre terceiro setor. Por outro lado, não é possível a generalização dos perfis registrados para Coordenadores de outras OSCs que atendam crianças e adolescentes, tampouco para organizações do terceiro setor em geral, constituindo-se a estratégia de pesquisa escolhida num limitante.

Outra limitação a ser mencionada é a predominância de teorias que valorizam mais o comportamento competitivo, as organizações utilitárias e burocráticas, o homem racional e as competências instrumentais do que as substantivas. A produção científica sobre categorias como gestão no terceiro setor, Gestão de Pessoas sem vínculo empregatício, processos organizacionais alternativos, pautados na valorização do ser humano, que vão além dos paradigmas surgidos com a sociedade industrial, ainda não alcançaram destaque em termos de volume e credibilidade.

## **8.2. Sugestões para estudos futuros**

Para estudos futuros, sugere-se:

- investigação das possíveis relações existentes entre a concepção do voluntário e a sua atuação: a idéia aplicada por Sandberg pode contribuir para uma maior compreensão do voluntariado, promovendo um aumento do tempo de vínculo do voluntário com a entidade;
- ampliar a investigação de perfis de Coordenadores de Voluntários e suas competências, ampliando a discussão de competências individuais no terceiro setor;
- analisar qual a relação entre a visa que os Coordenadores de Voluntários têm destes e a forma como atuam;
- analisar qual seria a noção de competência estratégica no terceiro setor e sua interligação com as competências individuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BAKER, C. Membership categorization and interview accounts. In: SILVERMAN, D. **Qualitative research: theory, method and practice**. London: Sage, 1997.

BAPTISTA, D.M.T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999. p. 31 - 39.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática In: Barbosa, A. C. Q. (org) **I Workshop gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.

BARBOSA, A. C. Q. Competências no Brasil - Um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. **Relatório de Pesquisa**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARBOSA, A.C.Q. e RODRIGUES, M. A. Alternativas metodológicas para a identificação de competências **Boletim Técnico SENAC**, RIO DE JANEIRO, v. 32, n. 2, maio/ago., 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BECKER, G.V. Trajetória de Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais da Muri Linhas de Montagem. **Tese** (Doutorado em Administração). FEA/USP, 2004.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional. **Tese de Doutorado**. Porto Alegre: UFRGS, 2001

BITENCOURT, C. Prefácio. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, C. e BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOYATIZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York, Wiley, 1982.

BRASIL/CASA CIVIL. Lei 9867 de 10 de novembro de 1999. Disponível em <http://www6.senado.gov.br/sicon/ListaReferencias.action?codigoBase=2&codigoDocumento=227990>

BRASIL/ MDS, 2007 Resoluções CNAS. Disponível em [http://www.rits.org.br/legislacao\\_teste/lg\\_testes/lg\\_mat01\\_banco\\_il06.cfm](http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_mat01_banco_il06.cfm) cesso em 14 de janeiro de 2007.

BRUDNEY, J. L.. The effective use of volunteers: Best practices for the public sector. **Law and Contemporary Problems**. n.62, p.219–255, 1999.

BRUDNEY, J., e KELLOUGH, E.. Volunteers in state government: Involvement, management, and benefits. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v. 29, n.1, p.111–130, 2000.

BRUDNEY, J. L. e SCHMAHL, S. Volunteer administration: a survey of the profession. **Association for Volunteer Administration**, 2001.

BRUDNEY, J. L. e NEZHINA, T. G. What is Old is New Again: Achieving Effectiveness with Volunteer Programs in Kazakhstan. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. v. 16, n. 3, setembro de 2005.

CABALLERO, M.R.y. Universidade e terceiro setor: uma via crucial de co-aprendizagem. In: *Integração*. A revista eletrônica do terceiro setor. Disponível em: <http://200.18.48.123/administrando.htm>. Acesso em: 06/01/2007.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. In: **Tempo Social**. São Paulo: v. 12, n. 2, nov. 2000.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CLARK, Herbert. The use of language. In: **Using Language**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **O que é a Lei 9790**, Brasília:S/D.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Planejamento e Gerenciamento de Programas de Voluntários** - O Papel do Coordenador, Brasília, 2001.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Marco Legal do terceiro setor**. Brasília: IPEA, 1996.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. Proposta de Criação de Centros de Voluntários. **Relatório do processo de consulta**. Brasília, 1997.

CORULLÓN, M. **Trabalho Voluntário**. Programa do Voluntariado do Conselho Comunidade Solidária. Brasília, 1997.

CORULLÓN, M. **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002.

COSTA, A . T. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

COSTA, S. F. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. Revista Eletrônica **IntegrAção**, n.32, novembro de 2003. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/index.htm>. Acesso em 14 de janeiro de 2007.

CVSP - Centro de Voluntariado de São Paulo. **Voluntariado**. Disponível em <http://www.voluntariado.org.br>. Acesso em 03 de janeiro de 2007.

DATA FOLHA. **Pesquisa Voluntariado**, Outubro de 2001.

DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno**: sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis, RJ : Vozes, 1997.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos** – princípios e práticas. São Paulo:Livraria Pioneira Editora, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DVATCOM – PCLQ – USP. **Projeto Quero Ser um Voluntário!** Disponível em: <http://www.pclq.usp.br/dvatcom/voluntario.htm>. Acesso em 31.01.2007.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público**. O terceiro setor na América Latina. 2ªed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISHER, J. C., e COLE, K. M.. **Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.

FISHER, R.M. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (org.) **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac, 2004.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. C. C. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais - o caso da indústria brasileira de plástico. In: **Anais XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 2000.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. L. **Estratégia Empresarial e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUNDAÇÃO ABRINQ. **Voluntários** - Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário no Brasil. 1996

GEBER, B. Managing Volunteers. **Training**. Minneapolis:v.28, n. 6; p. 21-26, junho 1991.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Boletim sobre Marco Legal**, 2006. Disponível em: <http://www.gife.org.br>. Acesso em 14/02/2007.

GODOY, A. S. **Pesquisas qualitativa**: tipos fundamentais, in Revista de Administração de Empresas, v.35 (3 : 20-29),1995

GOHN, M. G. **O protagonismo da sociedade civil** - movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

GOOGLE. Pesquisa pela palavra “voluntário”, realizada em 31.01.2007.

GROSSMAN, J. B. e FURANO, K.. Making the most of volunteers. **Law and Contemporary Problems**. n. 62, p.199–218, 1999.

HAGER, M. e BRUDNEY, J. L.. Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers, **The Urban Institute**, Washington, DC, 2004a.

HAGER, M. e BRUDNEY, J. L.. Balancing Act the Challenges and Benefits of Volunteers, **The Urban Institute**, Washington, DC, 2004b.

HERITAGE, J. C. e WATSON, R. Formulations as conversational objects. In: PSATHAS, G. (org.) **Everyday language: studies in ethnomethodology**. New York:Irvington, 1979.

HITT, Michael A.; DUANE IRELAND, R. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. **Strategy Management Journal**, Chichester, v. 6, n. 2, p. 273-294, July/Sept 1985.

HOBBSAWN, Eric. **Era dos extremos**. O breve século XX - 1914 - 1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUTKOOP, H. e MAZELAND, H. Turns and discourse units in everyday conversation. **Journal of Pragmatics**, n.9, p. 595-619.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2000**. Dados do Universo. Meso, Microregiões, Distritos, Subdistritos e Bairros, 2000.

IIZUKA, E. S. e SANO, H.. O terceiro setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. Revista **Integração** – FGVSP. Ano 8, n. 48, março de 2005.

INCA – Instituto Nacional do Câncer. Área de Ações Voluntárias. Disponível em [http://www.inca.gov.br/conteudo\\_view.asp?id=257](http://www.inca.gov.br/conteudo_view.asp?id=257). Acesso em 31.01.2007.

INSTITUTO ALGAR. Ser voluntário. Disponível em <http://www.institutoalgar.org.br/conteudo.asp?contentid=43>. Acesso em 31.01.2007.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp). Acesso em 31.01.2007.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In ROPÉ, F. e TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e Competências**: O uso de tais noções na escola e na empresa. 2. ed. Campinas: Papirus, 2001.

JACOBY, Sally e Elinor OCHS. Co-construction: an introduction. **Research on Language and Social Interaction**, v.28, n.3, p. 171-183, 1995.



KANITZ, S. **O que é o Terceiro Setor**. Disponível em: <http://www.filantropia.org>. Acesso em: 12.01.2007.

KARAWAJCZYK, T. C.; SILVA, C. J.; OLIVEIRA, M. F. e MOMBACH, P.. A Questão da Participação em organizações do terceiro setor: um estudo de caso gaúcho. In: **Anais ENANPAD**, 2000.

KLIE, S. HR has much to contribute to volunteer management. **Canadian HR Reporter**. Toronto: v.19, n. 10, p. 3-4, maio de 2006.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**: para uma gestão eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1997.

LANDIM, L.. As ONGs são terceiro setor? In: FIEGE, Hans-Jürgen. **ONGs no Brasil** – Perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

LANDIM, L., SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil** – uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.

LE BORTEF, G. A participação das comunidades na administração da educação. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v.16, n.1, p.107-142, 1982.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

McCARTHY, K. D. Educando os futuros administradores do setor de filantropia. In: IOSCHPE, E. (org) **3º Setor** - desenvolvimento social. R J: Paz & Terra, 1997.

McCURLEY, S.e LYNCH, R.. **Volunteer Management: Mobilizing all the Resources in the Community**, Heritage: Downers Grove, 1996.

MEISTER, J. A. F. **Voluntariado**: uma ação com sentido. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San francisco (USA): Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. In: **Harvard Business Review**, may-june, p. 75-83, 1996.

MONTAÑO, C.. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORGAN, D.. Volunteer Managers Skills. **MAQ State Conference**, 15-16 September 2001. Disponível em: <http://www.maq.org.au/programs/conf01/proceedings/dimorg04.htm>. Acesso em 14 de fevereiro de 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

MYERS, J. Developing managers: a view from the non-profit sector. **Journal of European Industrial Training**. Bradford: 2004, v.28, n.. 8/9; p. 639

ONU – Nações Unidas no Brasil. Programa Voluntários. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/>. Acesso em 31.01.2007.

PEREIRA, J. L.. Relações de Trabalho no terceiro setor. **Genesis** - Revista de Direito do Trabalho - n. 137, p.683-688 , Maio de 2004.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/home/> Acesso em 20 de dezembro de 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K.e HAMEL, G.. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PV – Parceiros Voluntários. Disponível em <http://www.parceirosvoluntarios.org.br>. Acesso em 10.01.2007.

REBRAF -Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas. O Ser Voluntário. Disponível em <http://www.terceirosetor.org.br/vocevoluntario/index.cfm>. Acesso em 31.01.2007.

REIS, J. T.. Trabalho Voluntário e os Direitos Humanos. PUC Minas, 2001. Disponível em <http://www.portaldovoluntario.org.br/press/uploadArquivos/109699924691.pdf>. Acesso em 14.02.2007

ROPÉ, F. e TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e Competências**: O uso de tais noções na escola e na empresa. 2. ed. Campinas: Papirus, 2001.

RUAS, R. L. Apresentação. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

RUAS, R. L. *et alli*. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: **Anais ENANPAD**, 2005.

SACKS, H. **Lectures on conversation**. Oxford: Blackwell, 1992.

SACKS, H., SCHEGLOFF, E. e JEFFERSON, G. A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. **Language**, n.50, p.696-735, 1974.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas** . São Paulo: v. 33, n.1, p.5-11, jan-mar1998.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: **3º Setor**. Desenvolvimento social sustentado. 2ªed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89 - 111.

SANDBERG, J. **Human competence at work: an interpretative approach**. BAS. 1996.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: na interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.1, p.9-25, 2000.

SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas** . S. P.: v. 37, no. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SCHEGLOFF, E.A. Description in the social sciences I: talk in interaction. **Paper in Pragmatics**, v.2, n. 1/2, p. 1-24, 1988.

SENAC. Terceiro Setor. Disponível em [www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br) Acesso em 14 de janeiro de 2007.

SILVA, J. O. e FEITOSA, S.. Ação Social Voluntária: Motivação e Evasão. **Cadernos CEDOPE**, ano 13, n.19, São Leopoldo: IHU, 2002.

SILVA, J. O. (org.) **Novo voluntariado social**: teoria e ação. Porto Alegre: Dacasa, 2004.

SILVERMAN, D. **Doing qualitative research**. London: Sage, 2000.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SVEIBY, Karl-Erik. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 2, iss. 4, p. 344-358, 2001.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: 1992.

TEN HAVE, P. **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage, 2004.

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TEODÓSIO, A. S. S. e RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, 1999, p. 287-302.

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.

TEODÓSIO, A. S. S.; ALVES, M. A. Teoria Crítica e a Desnaturalização do Terceiro Setor: a urgência de novas sínteses. In: **Anais** Encontro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, p. 1-17.

THUROW, Lester. O futuro do capitalismo. Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

UNESCO. Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina: desafios para políticas públicas. Brasília: UNESCO/BID, 2002.

UPS Foundation. A Guide to Investing in Volunteer Resources Management: Improve your Philanthropic Portfolio, 2002. Disponível em <http://www.community.ups.com>. Acesso em 14 de fevereiro de 2007.

VOLTOLINI, R. (org.) **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac, 2004.

WERTHER, W. B. e DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO A – As maiores comunidades de voluntários no Orkut**

### Voluntariado – 18.613 membros

O voluntário dedica parte do tempo, talento e habilidade em ações de transformação social. Nesta comunidade, você que já é voluntário, poderá contar suas histórias e compartilhar experiências de cidadania.

E você, que ainda não encontrou oportunidade para doar seu talento, terá neste espaço a possibilidade de refletir sobre o momento certo para começar a agir em prol de uma sociedade melhor.

### SOS Animais Voluntários Brasil - 11.679 membros

Comunidade de apoio a urgências animais por todo o país

Por favor, se alguém souber de um caso de urgência de socorro a animais, envie uma mensagem a todos os membros da comunidade a pedir ajuda.

### ONG'S - Voluntariado - 3ºSetor - 8.697 membros

Este é o primeiro espaço reservado no ORKUT para integrantes de ONG's de todo o Brasil, e interessados sobre o assunto, para troca de informações e idéias. Tudo sobre ONG'S, Voluntariado e terceiro setor, Faça parte de uma!!!! Saiba qual é o impacto do Terceiro no Brasil. Faça parte e participe!!!!!!!!!!

### SEJA UM VOLUNTÁRIO - 6.969 membros

"De que vale a fé, se não for convertida em ação?" Você quer um mundo melhor? Então critique menos e se dedique com mais afinco a manifestar seus talentos com perfeição, independente de qual for esse. Colabore, preste serviço a esse mundo que está virado do avesso, e de cabeça para abaixo. A partir de você as coisas podem tornar-se completamente diferentes. E a partir do momento em que você conseguir definir com clareza os objetivos que deseja conquistar, e os ideais pelos quais sua alma luta, aí então acredito que aqui ficará bem mais fácil reconhecer as pessoas certas com quem você deverá relacionar-se. Coloque sua energia à serviço da evolução.

Esta comunidade foi gentilmente cedida para o Grupo Voluntários em Ação, que uma vez por mês, sai em caravana para auxiliar os moradores de rua da cidade de São Paulo, distribuindo refeições, leite, roupas, artigos de higiene pessoal, brinquedos e muito mais que isso, levam também ESPERANÇA, CONFORTO e AFETO..

### Voluntários - 6.376 membros

Grupo destinado a reunir pessoas que participam de serviços voluntários de toda e qualquer forma, você que já é voluntário, poderá contar suas histórias e compartilhar experiências de cidadania. Para quem quer trocar experiências, esclarecer dúvidas e semear essa cultura para construirmos um mundo melhor!

O voluntário dedica parte do tempo, talento e habilidade em ações de transformação social. E você, que ainda não encontrou oportunidade para doar seu talento, terá neste espaço a possibilidade de refletir sobre o momento certo para começar a agir em prol d uma sociedade melhor.

### Voluntários Greenpeace - 6.057 membros

Para as pessoas que são, já foram, ou queiram ser voluntários do Greenpeace.

Para ser um voluntário do Greenpeace, a tua cidade tem que ter um grupo de voluntários. Procurem no fórum as seleções de novos voluntários!

Para se associar entre no site do Greenpeace: <http://www.greenpeace.org.br>

As informações sobre os meios de se associar estão no site.

"Quando a última árvore tiver caído,  
...quando o último rio tiver secado,  
...quando o último peixe for pescado,  
...vocês vão entender que dinheiro não se come."

### Trabalho voluntário - 4.252 membros

Comunidade para quem já praticou, pratica ou gostaria de praticar algum tipo de trabalho voluntário. Aqui nós vamos compartilhar experiências avisar sobre eventos e divulgar esse trabalho que tanto nos dá prazer de fazer...seja ele com crianças, adultos ou adolescentes...

### Eu faço trabalhos voluntários - 3.266 membros

Se você é daquelas pessoas que pensam no próximo .. se você faz algum tipo de trabalho voluntário .. se você de algum modo quer mudar o mundo .. nem que seja um pouco .. Então junte-se a nós ...

### Amo trabalho voluntário - 2.847 membros

Esse é um espaço para todos aqueles que já descobriram o prazer de ajudar as pessoas. Ou para aqueles que desejam se aventurar nessa aventura gostosa de contribuir com o bem estar das pessoas em geral. Aqueles que fazem parte de algum trabalho voluntário sintam-se a

vontade para comentar que tipo de trabalho faz, quem participa, quanto tempo já é voluntário etc. Participem dos fóruns. E bem-vindo a todos...

#### Eu faço Voluntariado! - 2.497 membros

Esta comunidade é dedicada a todas as pessoas que fazem (ou já fizeram) voluntariado, e querem dividir suas experiências.

#### Voluntário por amor - 2.127 membros

Esta comunidade é para todos aqueles que fazem trabalhos voluntários, ou gostaria de serem voluntários. Não basta ficarmos apenas criticando, temos que fazer a nossa parte.

Vamos distribuir o nosso amor através da doação do nosso tempo e conhecimento, contribuindo assim para termos um país com menos desigualdade e mais amor.

Se você quer ser voluntário entre nessa comunidade.

Também cadastramos entidades que necessitam de voluntários.

#### Bombeiros Voluntários - 1.952 membros

Espaço para o intercâmbio entre bombeiros, sejam eles voluntários ou militares.

#### Eu faço trabalho voluntário! - 1.711 membros

Comunidade para quem dedica um pouco do seu tempo a esta atividade maravilhosa que é o trabalho voluntário. Para quem não o faz, recomendo ao menos conhecer e ver como é gratificante ajudar sem esperar nada em troca. Olhar para o rosto de uma pessoa que pede com os olhos por uma abraço, e você poder oferecer mais do que isso, poder dar AMOR! Mas um AMOR INCONDICIONAL! Deus abençoe a todos e que haja muita luz na vida de cada um.

#### Amigos do trabalho voluntário - 1.433 membros

Se você conhece alguém ou já participou de trabalhos voluntários. Se gostaria de participar ou encontrar gente que participa. Se só deseja saber mais sobre este trabalho maravilhoso e gratificante. Ou ainda se não tem nada a ver com trabalho voluntário mas é meu amigo do coração e quer fazer parte desta comunidade. Seja bem-vindo!

Esta é uma comunidade Brasileira, então a língua é o português mesmo, mas é aberta a pessoas de todo o mundo. Deixe uma mensagem! Confia no Senhor e faze o bem. (Salmos 37:3)

#### Voluntários por convicção - 1.102 membros

Esta é uma comunidade destinada à troca de idéias e experiências daqueles que são ou pretendem ser voluntários. Ajudar alguém sem saber a quem. Como mudar a realidade de



nossa região e como auxiliar as instituições a se organizarem e conseguirem sobreviver sem pedir esmola para manter os mais necessitados.

Como envolver a sociedade e empresas na ajuda aos mais necessitados. Esta é uma comunidade destinada a troca de idéias e experiências daqueles que são ou pretendem ser voluntários.

#### AMO MEU TRABALHO VOLUNTÁRIO - 1.068 membros

Comunidade para todos aqueles que fazem trabalho voluntário. Se você ainda não faz, FAÇA! Infelizmente vivemos em um país onde os problemas sociais são tratados com descaso. Não seja mais uma dessas pessoas vazias que não se importam com a condição de vida de quem é menos favorecido. AJUDE! FAÇA! É MUITO GRATIFICANTE! Eu ajudo uma instituição chamada LAR INFANTIL SOL AMIGO! Rua: João Obrzut, 50. Curitiba. Abriga 30 crianças de 0 a 14 anos. AMO muito meu trabalho voluntário e convido todos a nos visitarem, serão bem-vindos!

#### Protetores Voluntários - 1.066 membros

Procuramos por quem queiram auxiliar a mudar a realidade dos animais abandonados e/ou carentes de nossas cidades. Não basta querer "fazer parte", procuramos comprometimento com nosso trabalho de "formiguinhas" visando à melhora de vida dos animais. O comprometimento que esperamos é:

- nos informe como pode auxiliar e concretize sem precisar ser cobrado(a)
- não prometa muito uma única vez, auxilie com um pouco sempre!
- não repasse problemas, participe da solução deles
- aprenda e ensine a todos como denunciar maus-tratos
- aprenda e esclareça a todos a legislação vigente em sua cidade, estado e país
- aprenda e ensine a todos a importância da esterilização em cães e gatos, sem distinção de sexo

#### Voluntários da Dança - 1.051 membros

Para todos aqueles que gostam de dançar ou são simpatizantes e estão dispostos a fazer um pouquinho para o próximo. Essa é a idéia formar uma comunidade do pessoal da dança (Se possível reunir todos os ritmos forrozeiros , zukeiros , salseiros , enfim todos em geral). A princípio formular idéias, tópicos para podermos ajudar o próximo através da dança e depois colocarmos em prática.

E desde já está comunidade está aberta para aqueles que se interessam pela idéia e queiram trabalhar nesse mesmo propósito.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)