

GESTÃO DO VOLUNTARIADO EM
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Oswaldo Lopes Moreno Junior

Outubro / 2014

Dissertação de Mestrado em

Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

OSVALDO LOPES MORENO JUNIOR

GESTÃO DO VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
Uma Aplicação do Método de Estudo de Caso na ONG Amigos do Bem

Campo Limpo Paulista - SP

2014

OSVALDO LOPES MORENO JUNIOR

GESTÃO DO VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
Uma Aplicação do Método de Estudo de Caso na ONG Amigos do Bem

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Professor Doutor Marco Antonio Conejero.

Linha de pesquisa: Dinâmicas das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil).

MORENO JUNIOR, Osvaldo Lopes

GESTÃO DO VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES
NÃO GOVERNAMENTAIS: Uma Aplicação do Método de Estudo de
Caso na ONG Amigos do Bem / Osvaldo Lopes Moreno Junior;
Campo Limpo Paulista - SP: FACCAMP, 2014 (Projeto de Pesquisa
para obtenção do título de Mestre em Administração).

1. Gestão do Voluntariado 2. Mentalidade do Voluntariado 3.
Liderança Social 4. Identidade Organizacional 5. ONGs

CDD: 658.406

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACCAMP

GESTÃO DO VOLUNTARIADO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Uma Aplicação do Método de Estudo de Caso na ONG Amigos do Bem

OSVALDO LOPES MORENO JUNIOR

23/10/2014

Prof. Dr. MARCO ANTONIO CONEJERO (FACCAMP)

Prof.^a Dra. ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI (FACCAMP)

Prof.^a Dra. VALERIA RUEDA ELIAS SPERS (UNIMEP)

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Esta obra acadêmica que coroa um intenso esforço pessoal em busca do conhecimento, não poderia ser realizada sem o auxílio de muitas pessoas, entre as quais destaco minha esposa Terezinha e meu filho Lucas, que me toleraram com paciência neste período de ausência física e muitas vezes afetiva e que me auxiliarem com sua compreensão e apoio; meus professores, jardineiros do saber, que semearam na terra inculta da minha insipiência, até que surgissem pequenos, mas importantes frutos do conhecimento; aos meus colegas de sala, que compartilharam comigo seus conhecimentos experiências e mesmo as aflições e angústias naturais do processo de aprendizagem; meu agradecimento especial ao professor Tachizawa, pela inspiração do tema e ao professor Marco Antônio Conejero, que na qualidade de meu orientador acadêmico, generosamente, guiou-me por caminhos seguros na conquista deste projeto de dissertação.

Seria uma falta imperdoável não destacar nesta página, o agradecimento a todos os pesquisadores, cujos nobres esforços aquisitivos no campo do conhecimento e do saber, fazem-se presentes neste trabalho, por meio das diversas citações apresentadas, as quais contribuem significativamente para que este trabalho cumpra seu papel de informar com fundamentação científica.

Dirijo especial agradecimento a todos os amigos da ONG Amigos do Bem, em especial à Alcione Albanesi, Presidente Fundadora, à Julia Maria Povoas, Gerente de Relações Institucionais, à Antônia Passarelli, Gerente de Recursos Humanos e ao José roberto Strabeli, Coordenador de Arrecadação, que generosamente, colaboraram conosco, compartilhando seus profundos conhecimentos vivenciais e suas experimentações práticas no trato com a temática essencial desta obra que é a Gestão do Voluntariado.

Ao destacar a participação de algumas pessoas, citando-as nominalmente neste agradecimento formal, não desejo esquecer outras pessoas, igualmente importantes, que me auxiliaram, ora no anonimato de suas contribuições, ora com suas motivações e orientações e, por fim, agradecer a Deus, que em última instância, a tudo patrocina e sustenta.

RESUMO

O atual cenário sócio econômico do século 21 destinou para as Organizações Não Governamentais (ONGs), uma importante faixa de atuação junto à sociedade, que é a de atender a inúmeras necessidades sociais e humanas, não contempladas pelos serviços públicos ou particulares. Para fazer jus a esta tarefa, as ONGs captam e distribuem recursos a benefício dos necessitados de extensa variedade. No estudo em epígrafe, está em foco a mão de obra voluntária de pessoas que, aderentes à causa abraçada pela ONG, oferecem espontânea e informalmente seus serviços. Para o entendimento desse processo, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como a Gestão do Voluntariado pode contribuir para a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, conseqüentemente, para o maior comprometimento na oferta do serviço voluntário? Para tanger este tema, fez-se necessário uma incursão teórica sobre os interesses e valores do voluntariado, bem como sobre alguns recursos da área de Gestão do Voluntariado, criando laços de identificação e comprometimento organizacional. Neste propósito, estudou-se a possibilidade de influenciar positivamente o processo de identificação organizacional, sobre duas perspectivas; a capacidade de fomentar e formar a mentalidade voluntária e a atuação de uma liderança social. Adotou-se para este fim, o método de pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso da ONG Amigos do Bem, uma entidade que movimenta, aproximadamente, 5.000 voluntários para ajudar a população do sertão nordestino, com resultados expressivos. A pesquisa constatou a eficiência da aplicação das técnicas de comunicação, incluindo a utilização de newsletters, graficamente bem elaborados, músicas cujas letras e melodias reportam à identidade organizacional da ONG, vídeos que contextualizam as necessidades e resultados do trabalho social da ONG e também as ações de educação, como treinamentos, palestras e reuniões participativas, emolduradas na emocionalidade, para o fomento e formação da mentalidade voluntária, favorecendo o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social. Outra variável relevante validada nesta pesquisa, foi a presença de uma liderança social, bem articulada e baseada na prática altruísta, evidenciando o poder de influência daqueles que lideram pelo exemplo, a benefício do processo de identificação e comprometimento dos voluntários.

Palavras - chaves: 1. Gestão do Voluntariado 2. Mentalidade do Voluntariado 3. Liderança Social 4. Identidade Organizacional 5. ONGs

ABSTRACT

The current 21st century socio economic scenario left to the Non-Governmental Organizations (NGOs), such an important area of activity along the society, which is to attend several social and human needs that are not well covered by public or private services. In order to make justice to this noblest task, the NGOs capture and distribute resources to benefit the extensive variety of needy people. In this present study, the main focus is the volunteer labor of people who, adhere to the cause embraced by NGOs, and informally and spontaneously offer their services. In order to understand this process, it was defined as a research problem the following question: How the volunteer management can contribute to the identification of each volunteer with the NGO and its social causes and, consequently, to a better involvement in the offer of the volunteer service? To do this complex study, it was necessary a theoretical incursion on the interests and values of the volunteer, as well as about some resources of the area of volunteer management, creating links of identification and organizational commitment. In this purpose, the possibility to positively influence the process of organizational identification was studied under two perspectives; the ability to foster and train the volunteer mentality and the performance of a social leadership. It was adopted for this purpose, the method of qualitative research through the case study of the NGO Amigos do Bem, an entity that moves approximately 5,000 volunteers to help the population of semiarid northeast region in Brazil, with impressive results. The research has indicated the efficiency of applying the skills of emotional communication, including the use of graphically well designed newsletters, songs whose lyrics and melodies related to the organizational identity of the NGO, videos that contextualize the needs and outcomes of social work and educational activities, such as training, lectures and participatory meetings, framed in emotionality, for the promotion and training of voluntary mindset, favoring the process of identification with the NGO and social cause. Another relevant variable validated in this research was the presence of a well articulated leadership, based on social practice of selfless, demonstrating the power and influence of leading by example, benefiting the identification and commitment process of volunteers.

Key words: 1. Volunteers' Management 2. Volunteers' mentality 3. Social leadership 4. Organizational Identity 5. NGOs.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
SUMÁRIO	ix
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema de Pesquisa	5
1.2. Objetivos	6
1.3. Delimitações do Tema	6
1.4. Visão geral da Pesquisa	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Terceiro Setor e as Organizações Não Governamentais (ONGs)	9
2.2. Contextualização Histórica e Responsabilidade Social	12
2.3. Interesses e Valores do Voluntariado	16
2.3.1. Valores do Voluntariado	21
2.4. Gestão do Voluntariado	28
2.4.1. Estratégias de Gestão nas Organizações Não Governamentais	28
2.4.2. A Dicotomia entre Gestão Empresarial e Gestão Social	30
2.4.3. Alguns desafios na Gestão do Voluntariado	35
2.5. Fomento e Formação da Mentalidade do Serviço Voluntário	41
2.6. Liderança Social	49
2.6.1. A importância da Credibilidade do Líder para as ONGs	57
2.7. Identificação com a Organização e a Causa Social	60
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	68
3.1. Pesquisa Exploratória e Qualitativa	68
3.2. Estudo de Caso	69
3.3. Procedimentos Metodológicos	71
3.3.1. Questões do Estudo:	72

3.3.2. Proposições Direcionadoras:	72
3.3.3. Unidade Primária e Subunidades de análise.....	73
3.3.4. Pesquisa de Campo (Coleta de dados).....	73
3.3.4.1. Entrevistas em Profundidade.....	74
3.3.4.2. Análise Documental e Pesquisa Bibliográfica	77
3.3.4.3. Questionário de Identificação Organizacional	78
3.3.5. Estratégia Analítica de Resultados	79
3.4. O universo da pesquisa e a seleção do caso analisado	80
4. ESTUDO DE CASO: ONG AMIGOS DO BEM	81
4.1. Contato com a Organização	81
4.2. Apresentação da ONG Amigos do Bem	81
4.2.1. História	81
4.2.2. Missão, Visão e Valores	82
4.2.3. Causa Social	82
4.2.4. Dimensões e Resultados alcançados pela ONG Amigos do Bem.....	84
4.3. Pesquisa de Campo na ONG Amigos do Bem.....	88
4.3.1. Percepções dos Gestores sobre a Gestão do Voluntariado	89
4.3.2. Gestão do Voluntariado na ONG Amigos do Bem	92
4.3.3. Percepções dos Gestores – A mentalidade do Serviço Voluntário.....	101
4.3.4. A Mentalidade do Serviço Voluntário na ONG Amigos do Bem.....	105
4.3.5. Percepções dos Gestores sobre a Liderança Social	122
4.3.6. Liderança Social na ONG Amigos do Bem.....	124
4.3.7. Percepções dos Gestores – Identificação Organizacional / Causa Social ..	131
4.3.8. Identificação com a ONG Amigos do Bem e sua Causa Social.....	134
5. GENERALIZAÇÕES ANALÍTICAS EM GESTÃO DO VOLUNTARIADO....	150
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
6.1. Contribuições da Pesquisa.....	162
6.2. Limitações da Pesquisa	163
6.3. Sugestões para novas Pesquisas	163
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	164
APÊNDICES.....	178
Apêndice A: Roteiro de Entrevistas	178
Apêndice B: Pesquisa de Identificação Organizacional	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de entidades que compõem o Terceiro Setor.....	9
Quadro 2 - Origem e Campo de Atuação das FASFIL no Brasil	10
Quadro 3 - Expectativas de Satisfação no Serviço Voluntário	19
Quadro 4 - Gestão Empresarial e Gestão Social	33
Quadro 5 - Grau de profissionalização na Gestão do Voluntariado	37
Quadro 6 - Aprendizagens Participativas	46
Quadro 7 - Diretrizes para o Endomarketing	47
Quadro 8 - Definições de Liderança	52
Quadro 9 - Níveis de autonomia do Líder - Vroom - Yetton.....	53
Quadro 10 - Paradigmas de Liderança.....	53
Quadro 11 - Modelo motivador para delegação de tarefas	55
Quadro 12 - Dimensão Ética da Liderança	58
Quadro 13 - Dimensão Relacional da Liderança	59
Quadro 14 - Outras definições para o Processo de Identificação	63
Quadro 15 - Uso do Método de Estudo de Caso.....	70
Quadro 16 - Questão de Estudo	72
Quadro 17 - Proposições Direcionadoras	73
Quadro 18 - Cronograma de Entrevistas.....	75
Quadro 19 - Ênfase Temática nas Entrevistas	77
Quadro 20 - Atividades, Dimensões e Abrangência da ONG Amigos do Bem.	85
Quadro 21 - Recursos da ONG Amigos do Bem.	87
Quadro 22 - Destaques da ONG Amigos do Bem.	87
Quadro 23 - Gestão do Voluntariado –Percepções Gerais.....	89
Quadro 24 - Plano de Intenções – Projetos da Gestão do Voluntariado.....	100
Quadro 25 - Percepções dos Gestores sobre a mentalidade do Serviço Voluntário	101
Quadro 26 - Lema dos Amigos do Bem	107
Quadro 27 - Música - Novos amigos	115
Quadro 28 - Música - Um mundo melhor.....	116
Quadro 29 - Música - Canto da natureza	116
Quadro 30 - Música - Chega de sofrer.....	117
Quadro 31 - Categorias de Comunicados	118

Quadro 32 - Percepções dos Gestores - Liderança Social	122
Quadro 33 - Alcione de Albanesi.....	125
Quadro 34 - Depoimentos sobre a ONG Amigos do Bem.....	129
Quadro 35 - Identificação com a Organização e a Causa Social	131
Quadro 36 - Declarações espontâneas dos voluntários na pesquisa de Identificação.....	147
Quadro 37 - Relação entre Identificação e Comprometimento	157

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das FASFIL por Regiões Brasileiras	11
Gráfico 2 - Investimentos Sociais - PIB	11
Gráfico 3 - Taxas de Urbanização nas regiões Brasileiras	83
Gráfico 4 - Taxas de Analfabetismo nas regiões Brasileiras	83
Gráfico 5 - Taxas de Mortalidade infantil nas regiões Brasileiras.....	83
Gráfico 6 - Atendimento às Famílias – ONG Amigos do Bem – Fase Inicial.....	84
Gráfico 7 - Distribuição de Voluntários.....	98
Gráfico 8 - Idade dos Voluntários.....	136
Gráfico 9 - Tempo na ONG	136
Gráfico 10 - Escolaridade dos Voluntários	137
Gráfico 11 - Ocupação dos Voluntários.....	137
Gráfico 12 - Admiração, Respeito e Confiança na ONG.....	138
Gráfico 13 - Alinhamento de Valores	139
Gráfico 14 - Identificação Organizacional.....	140
Gráfico 15 - Sentimento de Pertencimento	141
Gráfico 16 - Comprometimento com a Organização e Com a Causa.....	142
Gráfico 17 - Satisfação com a natureza dos serviços que realizam	143
Gráfico 18 - Satisfação com a Aprendizagem e o Conteúdo Informacional	144
Gráfico 19 - Satisfação com a Liderança	145
Gráfico 20 - Intenções para com a Organização	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cenário de Pesquisa	3
Figura 2 - Delimitações da Pesquisa.....	7
Figura 3 - Importância da Gestão do Voluntariado no processo de Identificação.....	17
Figura 4 - Estratégias de Gestão nas Organizações Não Governamentais	29
Figura 5 - Tendência de aproximação dos modelos de Gestão.....	34
Figura 6 - Fomento e Formação da Mentalidade do Serviço Voluntário	42
Figura 7 - Conclusões de Likert.....	56
Figura 8 - Elementos da Identidade Pessoal	61
Figura 9 - Processo de Identificação	63
Figura 10 - Modelos de influência Organizacional.....	64
Figura 11 - Dimensões da Identificação	65
Figura 12 - Esquema de Pesquisa de Yin (2010).....	71
Figura 13 - Coleta de Dados	74
Figura 14 - Etapas do Processo de Entrevista.....	75
Figura 15 - Estratégia e Generalizações Analíticas do Caso	80
Figura 16 - Análise das Entrevistas à Luz das Proposições.....	88
Figura 17 - Estrutura Departamental dos Amigos do Bem.....	92
Figura 18 - Oficina de Brinquedos.....	93
Figura 19 - Oficina de Roupas	94
Figura 20 - Ficha cadastral de Voluntários	95
Figura 21 - Termo de Adesão ao Serviço Voluntário	96
Figura 22 - Acesso ao Banco de Dados dos Voluntários.....	97
Figura 23 - Fluxo Admissional dos Voluntários.....	98
Figura 24 - Ciclo Estratégico – ONG Amigos do Bem	105
Figura 25 - Referencial Temático para pesquisa de campo	106
Figura 26 - Convite para reunião dos Amigos do Bem	108
Figura 27 - Encontro dos Amigos do Bem	109
Figura 28 - Treinamento para novos voluntários	110
Figura 29 - Site Amigos do Bem	111
Figura 30 - Facebook dos Amigos do Bem	112
Figura 31 - Vídeos sobre os Amigos do Bem	113

Figura 32 - CD Amigos do Bem	114
Figura 33 - Museu do Bem	120
Figura 34 - Livro Sertão - A caminho da transformação	121

1. INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro nas últimas décadas do século XX foi marcado por intensas transformações socioeconômicas e políticas, promovendo à expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor.

Com a redução da atividade reguladora do Estado, que ao longo de várias décadas absorvia grande parte das responsabilidades pela provisão de bens e serviços públicos da nação, 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 os mais diversos problemas (TACHIZAWA, 2007).

O Brasil, a exemplo do que acontecia no mundo, assistiu o surgimento de inúmeras entidades sociais que se ergueram pela coragem e empreendedorismo de pessoas que se sensibilizaram com o cenário de carência humana, presente em diversas situações e contextos da sociedade nacional e lançaram-se ao desafio de lutar por melhores condições de vida para as pessoas necessitadas.

Em meio às turbulências políticas da época que marcaram o país nas últimas décadas e crescendo pela força de nobres iniciativas, mas sem o respaldo da ciência administrativa, o Terceiro Setor tornou-se uma extensa faixa de atividades sociais e econômicas, definindo-se por um conjunto fragmentado de diversas organizações de difícil classificação, genericamente denominadas pela literatura por entidades privadas, sem fins lucrativos e que visam à produção do bem comum (SALAMON, 1977; MURARO e LIMA, 2003; TACHIZAWA, 2007).

Dentro deste agrupamento heterogêneo, ganharam popularidade, durante a década de 80, as Organizações Não Governamentais ou ONGs, cuja denominação foi construída a partir do esforço de institucionalizar uma identidade que representasse a desindexação governamental e a autonomia de ação. Embora seja uma denominação polissêmica e sem densidade enquanto conceito sociologicamente elaborado, as ONGs conquistaram espaço na sociedade civil com expressiva legitimidade (LANDIM, 2002).

Ao longo dos anos e em especial na última década, o Terceiro Setor e as Organizações Não Governamentais têm recebido muita atenção por parte das empresas e cada vez mais notoriedade na mídia. Além disso, vem despertando o interesse no meio acadêmico brasileiro, que tem produzido inúmeros trabalhos científicos e pesquisas acadêmicas, os quais tem

permitido entrever a complexidade e, simultaneamente, as deficiências gerenciais, organizacionais e estruturais, comuns à maioria destas entidades, conquanto estas mesmas obras destaquem a importância e o mérito destas organizações, pela relevância das obras que realizam para a sociedade (DRUCKER, 2008; TENÓRIO, 2009).

Na condição de entidades civis sem fins lucrativos, agindo com autonomia, mas sem produção direta de renda e sem um modelo gerencial capaz direcionar suas atividades, as ONGs vivenciam o desafio de captar contribuições financeiras, materiais e serviços voluntários, e transformá-los em recursos, com os quais possam produzir o máximo de benefícios aos grupos sociais atendidos na esfera de sua atuação social (FALCONER, 1999).

Neste contexto, destaca-se para esta pesquisa a importância da mão de obra voluntária, como força realizadora dos ideais sociais das Organizações Não Governamentais, pois, na condição de voluntariedade em que as pessoas oferecem seus serviços de livre e espontânea vontade, sem exigir compensação monetária, a presença, a dedicação e o comprometimento delas, convertido em volume e frequência de serviços prestados, constituem a argamassa de realizações das ONGs.

Portanto, o comprometimento das pessoas na prestação de serviços voluntários, representa recurso imprescindível para que as ONGs possam levar a efeito suas realizações beneméritas, entretanto, pelo fato do voluntariado não estar subordinado às forças contratuais, nem constrangido por qualquer risco de exclusão ou por qualquer outro tipo de ação coercitiva, comuns nos ambientes organizacionais do Segundo Setor, o vínculo entre os voluntários e a ONGs torna-se mais forte e duradouro na medida em que o grau de identificação dos voluntários com a Organização do Terceiro Setor e com a causa social por ela abraçada, seja mais efetivo (RAMOS, 1989; WILSON E PIMM, 1996; SOUPOURMAS E IRONMONGER, 2001).

Desta forma, a partir de três proposições previamente elaboradas, para direcionar a pesquisa do referencial teórico, como também as investigações de campo, o estudo buscou analisar, especificamente, algumas práticas da Gestão de Pessoas, sob o prisma da Gestão de Voluntariado, investigando a influência que estas técnicas podem exercer sobre a identificação dos voluntários com a organização e com sua causa social e, por consequência, sobre seu comprometimento com a oferta regular de serviços voluntários, conforme indicado na figura 1:

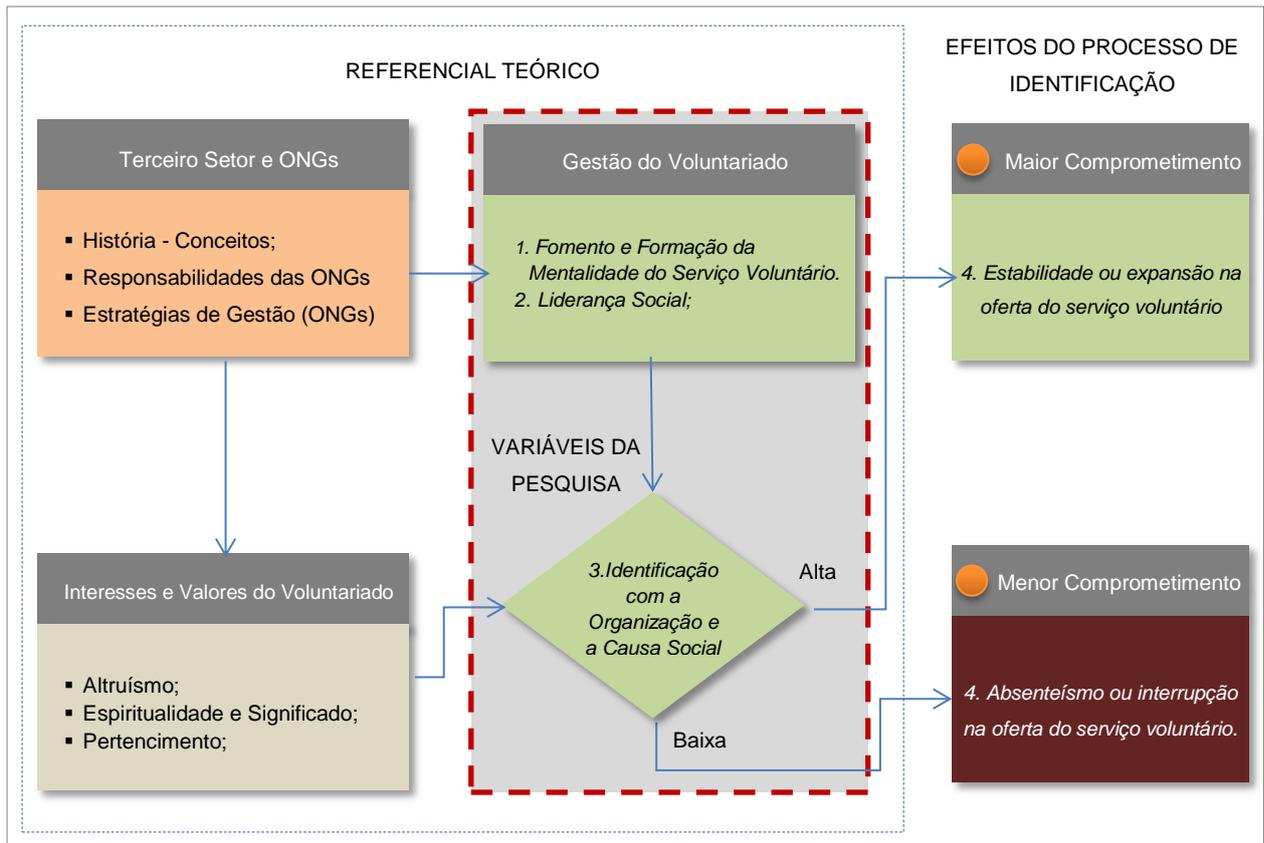


Figura 1 - Cenário de Pesquisa

Fonte: Elaboração do Autor

Assim, a pesquisa estudou a dedicação dos voluntários, a partir dos vínculos formados por uma identificação entre valores pessoais e organizacionais que, amiúde, podem definir comportamentos e estabelecer os níveis de comprometimento das pessoas para com as organizações (ROTONDI, 1975; ASHFORTH e MAEL, 1996; PRATT, 1997; GABRIEL, 1999).

Na condição de tema coadjuvante e para melhor compreender as pré-disposições das pessoas ao serviço voluntário, foram realizadas algumas incursões superficiais sobre o campo de interesse e os valores dos voluntários, como o sentimento altruísta, a espiritualidade (senso religioso), a solidariedade e ainda sobre as influências oriundas do desejo de pertencimento (PITTMAN e HELLER, 1987; DOHME, 2001; LATHAM e PINDER, 2005).

As proposições elaboradas, dentro do escopo da Gestão do Voluntariado, foram concebidas para nortear os estudos teóricos e práticos a cerca das técnicas que poderiam contribuir, significativamente, para a elevação dos níveis de identificação e comprometimento dos voluntários.

A primeira proposição do estudo destaca que a capacidade de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento, favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, na medida em que promove ações de comunicação sistemática e envolvente, sensibilização e conscientização sobre as necessidades sociais, compartilhamento dos resultados alcançados, fornecimento de cultura e educação em torno da causa social e da temática humanística, fortalecendo a imagem da Identidade Organizacional, perante o público organizacional (KOTLER E ROBERTO, 1992; ARENDT, 1997; RIBEIRO, 2004; BRUM, 2005).

O processo de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário, que significa trabalhar na maneira de pensar dos participantes, proporcionando-lhes o entendimento, a aprendizagem, o enriquecimento pessoal e o desenvolvimento psicossociocultural, parece encontrar congruência no perfil dos voluntários que, em geral, manifestam boa disposição para aprendizagem e desenvolvimento e até mesmo demandam estas práticas. Desta forma, a Gestão do Voluntariado utilizando as técnicas da comunicação, da educação e do próprio ambiente multicultural formado pelos integrantes do corpo voluntário, dilata o interesse e o comprometimento dos voluntários para permanecer ou ampliar sua oferta de serviços junto à entidade social (HAMMEL e PRAHALAD, 1995; FLEURY, 2000; ZARIFIAN, 2012).

A segunda proposição do estudo salienta que a capacidade de liderança social de uma ONG, exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, na medida em que, considera o poder de influência dos que lideram pelo exemplo e que se fazem respeitados e admirados por sua conduta reta e digna, tornando-se modelos de inspiração para os participantes das Organizações Não Governamentais (LIKERT, 1979; BARRETT, 2000; KURZ, 2002; VERGARA; COVEY, 2003; TENÓRIO, 2009).

A terceira proposição deste estudo destaca que a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social resulta em maior comprometimento do corpo voluntário, que pode ser percebido pela constância ou expansão na oferta do serviço voluntário, ou seja, a disposição destes voluntários para assumir e honrar compromissos de doação de trabalho voluntário junto à entidade social, depende de uma identificação positiva com a Organização Não Governamental e com a causa social (ROUSSEAU, 1995; BAUGNET, 1998; EISENBERGER et al., 2002; MACHADO, 2003).

Este estudo, na qualidade de uma pesquisa qualitativa, elegeu como base metodológica o estudo de caso da ONG Amigos do Bem, formatado no modelo de Yin (2010).

Esta entidade, fundada em 1993, abraçou uma causa social desafiadora e de alta significação nacional, ou seja, a erradicação da fome no sertão nordestino, região que concentra um dos menores IDHs na escala mundial, por meio de ações educacionais e projetos autossustentáveis que favoreçam o desenvolvimento social da população local. Os Amigos do Bem vem apresentando resultados expressivos, conquistados por sua capacidade de captar recursos, e pelas ações de seus voluntários, que sob a liderança social de Alcione de Albanesi, construíram quatro “cidades do bem” em pleno sertão nordestino, atendendo a mais de nove mil famílias, sem colaboração financeira de âmbito federal, estadual ou municipal. Para alcançar estes resultados a ONG apoia-se em uma estrutura de Gestão do voluntariado, a caminho de uma estruturação profissional, que tem a responsabilidade de envolver e engajar um contingente de mais de cinco mil voluntários, em curva sempre crescente desde sua fundação, evidenciando sua habilidade de atrair, manter e expandir seu corpo voluntariado.

A pesquisa de campo sobre a ONG Amigos do Bem, foi desenvolvida a partir de entrevistas em profundidade, junto aos principais gestores da entidade, com o propósito de investigar as técnicas e processos de gestão de voluntários utilizados, voltados para o fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário e para a sustentação de uma liderança social e complementadas por uma análise documental. Com o propósito de constatar os efeitos destas práticas de Gestão de Voluntários, a pesquisa de campo coletou também a percepção de satisfação dos voluntários por meio de uma pesquisa de Identificação Organizacional, junto aos mesmos. Os dados gerais da coleta de dados foram confrontados com os postulados teóricos, gerando generalizações analíticas, apresentadas no capítulo 5 desta pesquisa.

1.1. Problema de Pesquisa

Considerando que as ONGs, sentindo-se premidas pela necessidade moral de continuar e até expandir suas atividades beneméritas, experimentam certas dificuldades para manter sua oferta de serviços e recursos, devido à instabilidade e informalidade da participação de seu corpo de voluntários nas atividades assistenciais que empreendem, o presente estudo enfoca o importante papel que a Gestão do Voluntariado ocupa no desempenho e resultados de uma Organização Não Governamental.

Assim, destaca-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

- Como a Gestão do Voluntariado pode contribuir para a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, conseqüentemente, para o comprometimento na oferta do serviço voluntário?

1.2. Objetivos

Esta pesquisa, portanto, tem por objetivo pesquisar as práticas de Gestão do Voluntariado, associadas ao fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário e a liderança social, que contribuam para a identificação e o comprometimento dos voluntários e, para sustentar-se com a fundamentação necessária, procede a entrevistas em profundidade com os gestores da ONG Amigos do Bem, seguida de uma análise documental e complementada por uma Pesquisa de Identificação Organizacional.

Este estudo, portanto, além de constituir uma dissertação do Mestrado em Administração da FACCAMP, alimenta o propósito de compartilhar com outros leitores, pesquisadores e gestores interessados no tema, informações relevantes sobre a Gestão do Voluntariado, alicerçado na pesquisa teórica e fundamentada na prática de sucesso da conceituada ONG Amigos do Bem.

1.3. Delimitações do Tema

Considerando-se os aspectos multidisciplinares inerentes aos estudos de gestão, convém destacar que a pesquisa está delimitada à Gestão do Voluntariado e, embora aborde algumas questões relativas ao Terceiro Setor e à Gestão das Organizações Não Governamentais, o faz superficialmente, com propósito de contextualização, limitando-se ao tema essencial desta obra, que é a Gestão do Voluntariado e ainda assim, enfatizando os aspectos relacionados ao fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário e a liderança social, dentro do escopo de interesses e valores do voluntariado, que efetivamente possam contribuir para o processo de identificação e comprometimento dos voluntários.

A figura 2 ilustra as delimitações do tema, bem como situa graficamente, a unidade primária e as subunidades de análise.

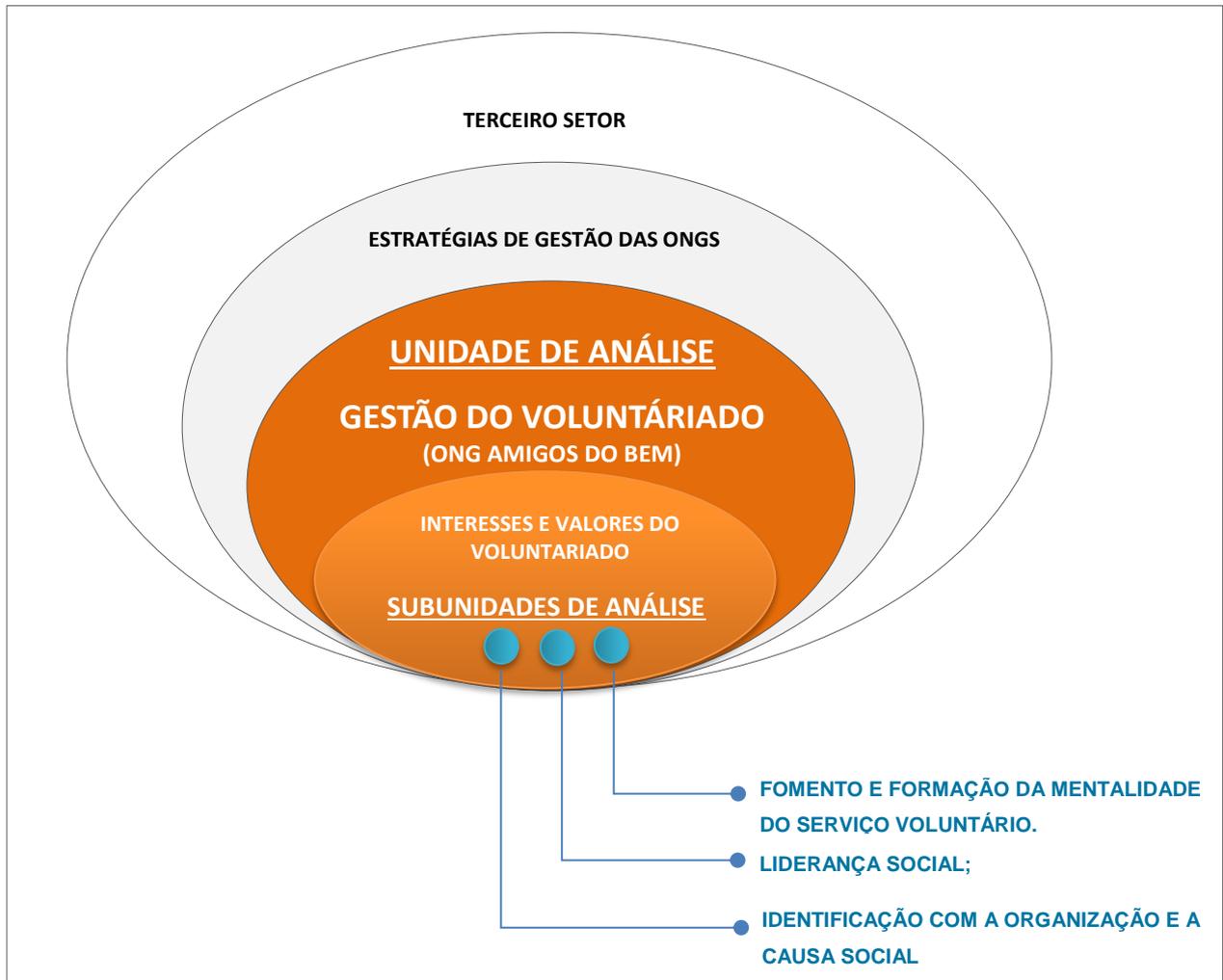


Figura 2 - Delimitações da Pesquisa

Fonte: Elaboração do autor

A temática que versa sobre os interesses e valores dos voluntários, conquanto tenha uma importância capital para a compreensão do processo de identificação e o comprometimento dos voluntários, nesta pesquisa tem um papel coadjuvante, sem assumir a condição de variável de pesquisa.

Cabe ainda ressaltar que a unidade primária de análise, ou seja, a Gestão do Voluntariado, bem como as subunidades de análise, estão apresentadas no contexto da ONG Amigos do Bem, escolhida para sustentar este estudo de caso.

Segundo Teodósio (2007), as ONGs, conforme seus objetivos sociais, sua estratégia de ação e sua estrutura organizacional, podem utilizar voluntários não remunerados, e/ou empregar colaboradores remunerados. Esta pesquisa dirige seus estudos ao voluntariado não remunerado.

1.4. Visão geral da Pesquisa

A presente pesquisa destaca um capítulo inicial (capítulo 1) destinado à apresentação da introdução que aborda, de maneira geral, o tema Gestão do Voluntariado, em epígrafe neste estudo. Enfoca também o problema de pesquisa e esclarece sobre os objetivos do estudo.

O capítulo 2 destaca o referencial teórico, que inicialmente apresenta os temas introdutórios, como o Terceiro Setor, Gestão das ONGs e interesses e valores dos voluntários, os quais darão suporte as variáveis da pesquisa, que são o fomento e formação da mentalidade dos serviços voluntários, a liderança social e o processo de identificação entre voluntários e ONGS e a causa social, com os consequentes efeitos sobre o comprometimento do corpo voluntário.

O capítulo 3 orienta sobre quais procedimentos metodológicos o trabalho está estruturado e fundamenta as razões pelas quais o presente método de pesquisa foi escolhido.

O capítulo 4 constitui a análise do caso, por meio da apresentação essencial dos resultados da pesquisa de campo e desenvolverá o trabalho empírico com aplicação do método de pesquisa qualitativa por estudo de caso junto a ONG Amigos do Bem.

No capítulo 5 destacam-se as generalizações analíticas, obtidas a partir da consolidação da pesquisa empírica, a luz da revisão teórica.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais, destacando suas implicações teóricas e práticas, bem como sugere as limitações desta pesquisa e as sugestões para novas pesquisas.

Ao final da pesquisa, apresenta-se a bibliografia consultada para o desenvolvimento do referencial teórico desta pesquisa e os apêndices, contendo o roteiro semiestruturado para as entrevistas em profundidade e o questionário de Identificação Organizacional para preenchimento dos voluntários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Terceiro Setor e as Organizações Não Governamentais (ONGs)

Segundo Tachizawa (2007) o termo Terceiro Setor concretiza a ideia de que a sociedade e suas atividades podem ser divididas em três setores. O primeiro setor é o Estado, cuja ação é organizada e delimitada por um arcabouço legal, dotado de poderes frente à sociedade para que possa atuar em seu benefício, devendo ter sua atuação dirigida a todos os cidadãos, indiscriminadamente, provendo suas necessidades sociais. O Segundo Setor é o Mercado, no qual a troca de bens e serviços objetiva o lucro e a maximização de resultados. O Terceiro Setor desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.

Genericamente, a literatura agrupa nesta denominação todas as entidades privadas, sem fins lucrativos e que visam à produção do bem comum. O Terceiro Setor, portanto, compreende uma extensa faixa de atividades sociais e econômicas e de acordo com Salamon (1977), este setor no Brasil corresponde a um conjunto fragmentado e heterogêneo, composto por numerosas organizações variadas e de difícil categorização. Embora as dificuldades para mapear e definir este setor complexo e importante, Muraro e Lima (2003) elaboraram uma classificação para distinguir às entidades do Terceiro Setor por categorias funcionais, citadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de entidades que compõem o Terceiro Setor

Tipo	Descrição
Associação	São organizações voltadas aos interesses de um grupo de pessoas que possuem um mesmo ideal ou um mesmo objetivo, podendo ser consideradas em função da variedade de atividades, como por exemplo, práticas esportivas, atividades culturais e atividades artísticas, sem nenhum tipo de lucro financeiro.
Organização filantrópica, beneficente ou de caridade.	São organizações associadas à filantropia, voltadas exclusivamente para excluídos e enfermos, podendo haver uma estrutura como orfanato, abrigos, entidades sociais para distribuição de alimentos, creches, hospitais.

Organização Não Governamental (ONG)	As ONGs são entidades civis sem fins lucrativos, que nascem da iniciativa de seus fundadores, que sendo pessoas sensíveis aos problemas e carências sociais, organizam, captam e distribuem recursos (serviços ou donativos) a benefícios dos necessitados ou que defendem causas humanitárias de relevância social.
Fundação privada	É uma organização formada por patrimônio privado, com o objetivo de servir a sociedade. Surge exclusivamente a partir de um patrimônio doado. Sua finalidade está distribuída entre trabalhos voltados à educação, qualidade devida e saúde.
Sindicato	É uma organização formada em caráter profissional que possui empregados que defendem o interesse de um grupo de trabalhadores.

Fonte: Muraro e Lima (2003)

No do esforço de contextualizar a atividade do Terceiro Setor no território nacional é interessante contemplar a pesquisa da ABONG (2010), Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, em dados publicados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), declarando a existência de aproximadamente 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no país. Alguns dados desta pesquisa estão destacados no Quadro 2 e no gráfico 1.

Quadro 2 - Origem e Campo de Atuação das FASFIL no Brasil

Distribuição (%)	Origem – Campo de Atuação das FASFIL
28,5	Voltadas predominantemente à Religião.
15,5.	Associações patronais e profissionais.
14,6	Voltadas ao desenvolvimento e defesa de “direitos”.
18,6	As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais).
22,80	Outras áreas de origem e campos de atuação.
290.700 FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, atuando no Brasil.	

Fonte: Associação Brasileira de Organizações não Governamentais – ABONG (2010)

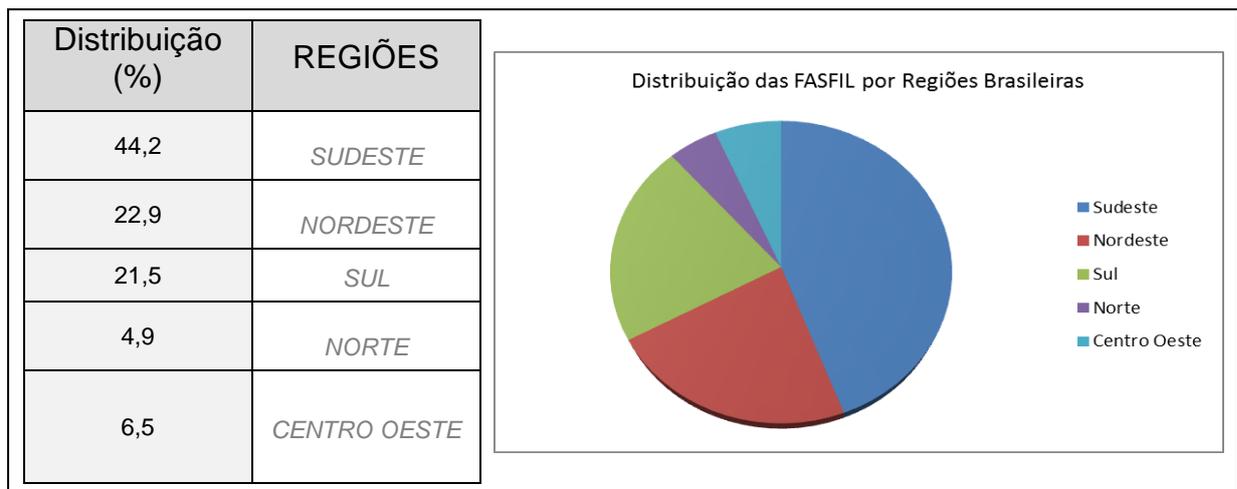


Gráfico 1 - Distribuição das FASFIL por Regiões Brasileiras

Fonte: Associação Brasileira de Organizações não Governamentais – ABONG (2010)

Expandindo as considerações para o âmbito internacional, Tachizawa (2007) afirma que o Terceiro Setor movimenta mais de um trilhão de dólares em investimentos sociais no mundo. O gráfico 2, elaborado a partir de uma pesquisa realizada pela Gazeta mercantil, em maio de 2002, oferece uma ideia dos investimentos sociais de alguns países, mensurados a partir de seus respectivos PIB's.

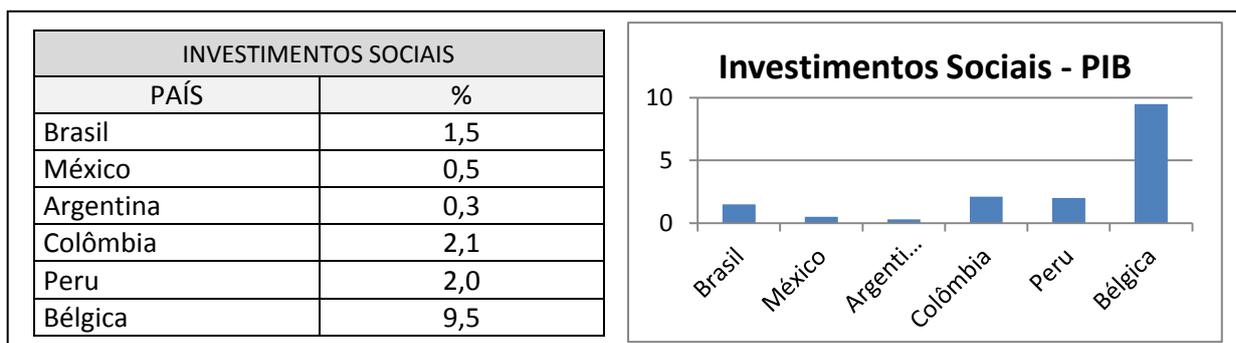


Gráfico 2 - Investimentos Sociais - PIB

Fonte: Adaptado de Gazeta Mercantil apud Tachizawa (2007)

Não obstante o esforço de contextualização, dimensionamento e classificação do Terceiro Setor, o estudo sobre suas organizações componentes, ainda está longe de se esgotar, especialmente porque esse setor compreende organizações com diferenças específicas, tanto do

ponto de vista de ação social como de orientação política (SAMPAIO, 2004). Desta forma, são muitos os aspectos de origem, os modelos de classificação e os termos pelos quais as entidades do Terceiro Setor são identificadas e, para citar apenas algumas denominações de entidades deste setor, temos; Organizações do Terceiro Setor (OTS); Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL); Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL); Organizações Não Governamentais (ONG) e tantas outras (COELHO, 2000).

As diferenças internas e particularidades das organizações que integram o Terceiro Setor, bem como seus aspectos jurídicos de constituição, representam grande complexidade (TACHIZAWA, 2007) e, conquanto representem assuntos importantes para a investigação científica geral, não interessam de perto a este estudo. Assim, atentos aos objetivos desta pesquisa, que visa analisar o comportamento dos voluntários quanto à constância na oferta de serviços, passaremos a definir estas entidades simplesmente como Organizações Não Governamentais (ONGs) ou Entidades do Terceiro Setor, pois, conforme Landim (2002), embora a sigla ONG seja uma denominação polissêmica e sem maior expressão conceitual, conquistou espaço na sociedade civil com expressiva legitimidade e popularidade.

Considerando que as polêmicas e complexidades no Terceiro Setor não se limitam as questões de terminologias, dimensionamentos quantitativos, ou formas constitutivas e organizacionais, expandindo-se para as dimensões de ordem ética, política, governamental e econômica, dadas as suas expressivas e estreitas relações com entidades religiosas, agentes internacionais, universidades e Estado (LANDIM, 2002), cabe novo esclarecimento no sentido de enfatizar que estas dimensões, ainda que relevantes do ponto de vista científico, não se encaixam no escopo desta pesquisa e, portanto, não serão examinados em profundidade neste estudo.

2.2. Contextualização Histórica e Responsabilidade Social do Terceiro Setor

O termo Terceiro Setor foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores americanos na década de 70 e a partir da década de 80 passou a ser utilizado também por pesquisadores europeus, prevalecendo esta denominação até os tempos atuais (TACHIZAWA, 2007).

O surgimento do Terceiro Setor, na visão de Tachizawa (2007), tem início com a redução da atividade reguladora do Estado, que ao longo de várias décadas absorvia grande parte das responsabilidades pela provisão de bens e serviços públicos da nação, promovendo

profundas mudanças na natureza das atribuições do Estado nas esferas federal, estadual e municipal, sobretudo, em decorrência dos novos desafios impostos pelo avanço da privatização.

No entanto, este processo de distanciamento do governo das necessidades sociais, não tem retratado uma transição harmônica e de certa forma, tem agravado o cenário geral, produzindo certa insustentabilidade econômica, política e social, notadamente nos países do terceiro mundo (TENÓRIO, 2002).

Habermas (2002), corroborando com as afirmativas supracitadas, destaca:

No seu tempo, o Estado nacional foi uma resposta convincente ao desafio histórico de encontrar um equivalente funcional às formas de integração social tidas na época como em processo de dissolução. Hoje estamos novamente diante de um desafio análogo. A globalização do trânsito e da comunicação, da produção econômica e de seu financiamento, da transferência de tecnologia e poderio bélico, em especial dos riscos militares e ecológicos, tudo isso nos coloca em face de problemas que não se podem mais resolver no âmbito dos Estados nacionais, nem pela via habitual do acordo entre os Estados soberanos. (HABERMAS, 2002, p. 123).

Assim, ao longo das últimas décadas e progressivamente, a sociedade mundial foi constrangida a facear problemas globais, cuja solução não estando mais a cargo exclusivo dos governos, passou a depender da intervenção da sociedade civil e da capacidade de articulação e movimento de seus agentes sociais (TENÓRIO, 2002).

Albuquerque (2006), procurando alinhar a cronologia desta mudança no Brasil, apresenta uma janela histórica que vai de 1910 a 2000.

- 1910 – Estado intervém na gestão administrativa e no financiamento das organizações assistenciais e filantrópicas. Desse momento em diante, organizações precisam prestar contas ao Estado;
- 1920 à 1930 – A industrialização e a urbanização se intensificaram, modificando o panorama econômico brasileiro e com o êxodo rural e o aumento da densidade demográfica urbana, fazendo crescer exponencialmente os problemas sociais;

- 1930 à 1970 – Nascem sindicatos e associações profissionais, pressionando o setor privado a uma postura assistencial para com os operários;
- 1970 – Surgem diversas organizações de defesa dos direitos políticos, civis e humanos. Nesta década aparece a denominação ONG, como uma sigla capaz de distinguir estas associações das organizações governamentais;
- 1980 – O País passa pelo processo de abertura política e econômica, intensificando as crises sociais. Esse quadro nacional estimula as fundações internacionais a financiar programas de desenvolvimento em regiões mais afetadas pela crise;
- 1990 – O Brasil assiste o crescimento da importância do chamado Terceiro Setor que se consolida país;
- 2000 – Cresce a pressão geral sobre entidades do Terceiro Setor, exigindo-lhes maior efetividade administrativa, transparência e eficiência gerencial, frente a uma demanda cada vez mais desafiadora.

O cenário sócio econômico atual, marcado pela ampliação do espaço público não estatal e refletindo as tendências mundiais, caracteriza-se pelo crescimento das desigualdades sociais, inseridas num contexto de exclusão social e da crescente pressão dos cidadãos por soluções em diferentes realidades das questões humanitárias (GOHN, 2005).

Neste contexto, as entidades do Terceiro Setor passaram a ser consideradas tão ou, em alguns casos, até mais importantes do que as organizações públicas vinculadas ao Estado e as organizações empresariais privadas (FISCHER, 2004).

A partir desse contexto, surge mais fortemente a noção de Responsabilidade Social, envolvendo todos os setores da sociedade (TACHIZAWA, 2007). Entretanto, a relação entre as empresas, o governo e as Organizações não Governamentais é permeada de conflitos e polêmicas, considerando-se que a necessidade de captar recursos financeiros, direciona as ONGs para disputar capitais monetários, seja no primeiro setor, no universo corporativo ou até mesmo no próprio Terceiro Setor e essa falta de autonomia financeira poderá induzi-la para uma orientação mercantilista e burocrática, desviando-a da sua missão original que é de inclusão

social, a qual deve ter como premissa básica o desenvolvimento e a emancipação do homem (TENÓRIO, 2004).

Neste prisma e redirecionando os objetivos das ONGs para a responsabilidade social na sua origem intrínseca, Melo Neto e Froes (2004), acreditam que seja necessário criar um novo modelo de emancipação do comportamento humano, reascender a busca pelo desenvolvimento social e sustentável, tendo como foco o cidadão comum, que está nas empresas, que vive no campo, que habita as cidades, enfim, todos os integrantes de uma comunidade.

Defendendo este ideal, Melo Neto e Froes (2004) apresentam, em síntese, o que seria um modelo de responsabilidade social, partindo da emancipação do indivíduo e projetado para uma sociedade futura ideal:

- A valorização das capacidades do indivíduo para inovar, transformar e empreender;
- O acesso a todas as pessoas, independentemente da classe econômica a que pertençam, às esferas de participação e engajamento nas questões sociais;
- Decisões altruístas, focadas no desenvolvimento e na educação das individualidades para a evolução coletiva em comunidades sociais;
- Reorientação de valores, atualmente muito associados ao estímulo e valorização da posse, da beleza, da competitividade e do domínio, para valores da cooperação, da partilha, da reciprocidade, da complementaridade e da solidariedade.

De conformidade com estes ideais, Vidal e Faria (2010) preconizam que a ação social empreendedora somente poderá ser concretizada na proporção em que seus os indivíduos participem de atividades sociais, políticas e econômicas, propondo igualmente um modelo de desenvolvimento humano, baseado nas seguintes proposições:

- Existência de trabalhos cooperativos, baseados em valores como a partilha, a complementação, a reciprocidade, a corresponsabilidade e a solidariedade;
- Criação de parcerias e redes sociais, interligando as dimensões do Estado, da Iniciativa Privada e do Terceiro Setor;

- Cidadania ativa, em que os cidadãos tornam-se sujeitos do seu próprio desenvolvimento e autores da própria história;
- Democratização da propriedade, da gestão produtiva, da tecnologia, do crédito, da educação de qualidade e do acesso aos mercados;
- Transformação das empresas em verdadeiras comunidades humanas;
- Adoção, prática e disseminação de uma educação libertadora;
- Adoção de uma força comum para a criação de uma ação socioeconômica de solidariedade;

Este cenário futurista, onde se presume a participação ativa dos indivíduos de uma sociedade nas principais questões sociais, políticas e econômicas da comunidade, com a redução dos apelos puramente mercantilistas, a benefício de uma sociedade mais humanizada e menos egoísta, é um ciclo que está longe de se completar, mas já dá sinais seguros de evolução, na medida em que esta temática é amplamente debatida pela sociedade atual e os termos “responsabilidade social e ambiental, ética e solidariedade”, já se encontram definitivamente incorporados no vocabulário das pessoas e nas preocupações das empresas com a imagem de seus negócios, junto a seus públicos consumidores (TACHIZAWA, 2007).

2.3. Interesses e Valores do Voluntariado

Para Yin (2010), os estudos de processos não devem limitar-se exclusivamente aos círculos da estrutura organizacional, cabendo-lhes estender o campo de inferência e estudo aos círculos de interesses dos que se farão diretamente afetados por seus processos, ou seja, para uma eficiente abordagem de processos da Gestão do Voluntariado, será imprescindível contemplar com mais propriedade a área de interesse daqueles que se voluntariam para a prestação de serviços nas entidades sociais do Terceiro Setor.

A Gestão do Voluntariado, representando a maneira pela qual o voluntário será atraído, tratado, estimulado e recompensado, tem importância capital sobre sua identificação com a entidade do Terceiro Setor e, conseqüentemente, sobre o nível de comprometimento com a ONG, a ser refletido pela constância na oferta de serviços voluntários e na decisão de

permanência ou afastamento. Os fatores que afetam a satisfação das pessoas nas organizações, segundo Herzberg (1968), são os sentimentos de realização pessoal, altruísmo, significado e pertencimento, mas os fatores que caracterizam a insatisfação são justamente estão contidos nas relações dos voluntários com a organização e com as pessoas que a representam. Esta relação de identificação ou não identificação está ilustrada pela figura 3.

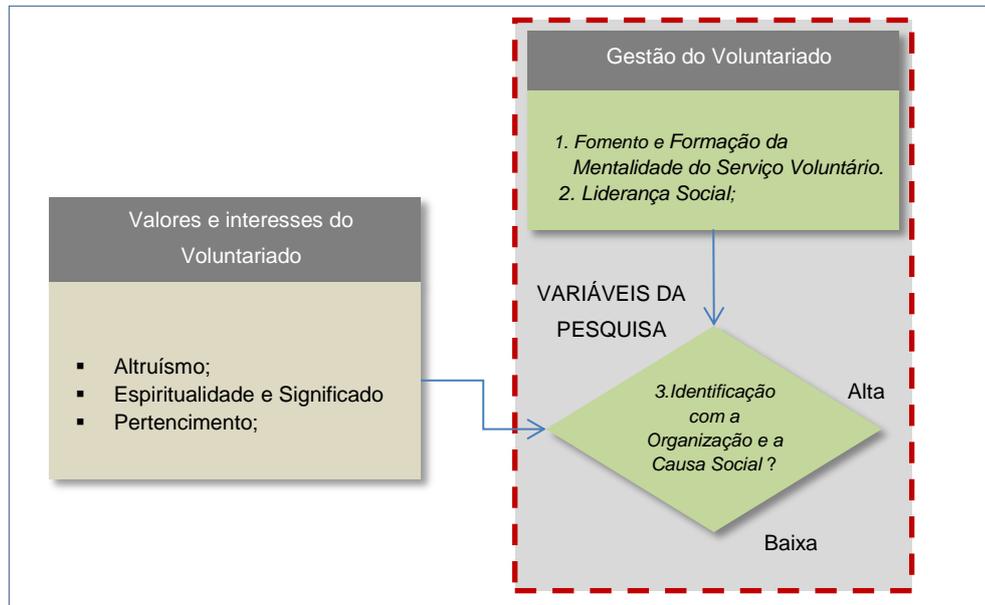


Figura 3 - Importância da Gestão do Voluntariado no processo de Identificação

Fonte: Elaboração do autor

O interesse de alguém por realizar determinada tarefa, a princípio, pode ser definido por um processo psicológico complexo, resultante de uma relação entre o indivíduo e o ambiente que o circunda, ou ainda, um conjunto de forças energéticas, que atuam sobre o indivíduo, influenciando seu comportamento e determinando a sua forma, direção, intensidade e duração. (LATHAM E PINDER, 2005).

Pittman e Heller (1987) salientam que diversos são os fatores que influenciam as motivações humanas, as quais acabam por determinar seus comportamentos e escolhas, contudo, convém esclarecer que a análise das motivações humanas é tanto profunda como diversa, uma vez que a própria palavra “motivação” tornou-se “guarda-chuva” para abrigar a multiplicidade de conceitos e vertentes, os quais vêm sendo amplamente estudados por muitos autores, que por contarem-se as dezenas, sua citação nominal tornar-se ia um quadro muito extenso e, portanto, não recomendável neste contexto (SAMPAIO, 2009).

Destarte, as incursões realizadas nesta pesquisa sobre os interesses do voluntariado, não alcançarão maior profundidade de ordem psicológica, psiquiátrica, histórica ou antropológica, mantendo-se o estudo na superficialidade dos fatores motivacionais práticos, relacionados à decisão de voluntariar-se e no desejo de permanecer vinculado junto às instituições do Terceiro Setor.

De acordo com Ramos (1989), para que atenda positivamente os interesses de seus voluntários, o trabalho voluntário oferecido deve:

- Ser eficiente e produzir um resultado útil para a sociedade;
- Promover um resultado tangível, fazendo sentido e tendo significado para seus executores;
- Dar a perceber que os problemas são resolvidos a partir do talento, do potencial e do esforço cooperativo de seus executores;
- Permitir autonomia de ação e participação decisória, ainda que restrita;
- Ser fonte de relações humanas enriquecedoras e harmônicas, permitindo o desenvolvimento de laços de afeto e amizade, acolhendo afetivamente seus participantes.
- Preencher o tempo de modo útil, eliminando o vazio com tarefas dignas, meritórias e moralmente reconhecidas.

Segundo os estudos de Hackman e Oldham (1980), são cinco os fatores que expressam a satisfação do colaborador acerca de atividade voluntária; variedade de habilidades; identidade da tarefa; significância da tarefa; nível de autonomia e feedback. De acordo com os autores as entidades do Terceiro Setor que atenderem os interesses dos trabalhadores voluntários, descritos no Quadro 3, favorecerão a identificação dos voluntários para com a ONG, ampliando neles o comprometimento com o serviço voluntário.

Quadro 3 - Expectativas de Satisfação no Serviço Voluntário

Fatores	Expectativas de satisfação do voluntariado
Variedade de Habilidades	É o grau com que o trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador. Quando uma tarefa exige que o trabalhador desenvolva atividades que desafiem seus conhecimentos e habilidades, ele a percebe como significativa.
Identidade da Tarefa	Trata-se do grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido.
Significação da Tarefa	É o grau com que o trabalho tem um impacto substancial na vida de outras pessoas, estando às mesmas dentro ou fora da organização. Este grau aumenta quando os colaboradores entendem que o trabalho desenvolvido terá um impacto substancial no bem estar físico e psicológico de outras pessoas;
Autonomia	Consiste no grau com que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência na elaboração dos esquemas pessoais de ação e na determinação de procedimentos usados na sua condução. Pois, quanto mais a autonomia aumenta, mais os colaboradores sentem-se responsáveis pelos sucessos ou insucessos que decorrem de seus trabalhos, tornando-se então, mais dispostos a aceitarem a responsabilidade pessoal pelos seus resultados;
Feedback do Trabalho	É o conjunto de informações diretas e claras que são passadas a um voluntário, quando esse desenvolve as atividades determinadas pelo seu trabalho, sobre o quão eficaz está sendo o seu desempenho. É importante ressaltar que o feedback mais importante, contudo, é obtido diretamente do trabalho, ao contrário do feedback que ocorre por intermédio de outras pessoas, as quais coletariam informações e fariam um julgamento sobre quão bem o trabalho foi desenvolvido.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1980)

Não temos neste estudo a intensão de aprofundamento científico e específico nos elementos motivadores do serviço voluntário citados pelos autores Hackman e Oldham (1980), mas antes, interpreta-los como fatores que resumem o interesse generalizado das pessoas em relação ao serviço voluntário, os quais deixam entrever carências pessoais e sociais que não foram atendidas nos ambientes organizacionais de Gestão Empresarial ou na sociedade capitalista de consumo, nas quais a maioria dos voluntários está inserida.

Ao manifestar o desejo de atuar em atividades significativas, que desafiem seus conhecimentos e habilidades, evidencia-se um sentimento de esvaziamento de significado na maioria dos ambientes organizacionais e apesar do trabalho continuar sendo o centro da vida da maioria das pessoas, é crescente o número de trabalhadores que não reconhecem a esfera profissional como um espaço de realização e de reconhecimento ou a possibilidade de serem úteis à sociedade (BAUMAN, 1998; KURZ, 2002).

O advento da Revolução Industrial marcou a retirada da emoção do local de trabalho. A racionalização, a programação, o controle e todo o aparato da Gestão Empresarial, parecem ter suprimido o romantismo e o comprometimento afetivo existentes na época da produção artesanal, quando o trabalhador acompanhava e interferia em todas as etapas do processo produtivo, sentido grande identificação e comprometimento com seu produto (RIBEIRO, 2004).

A procura pela aplicação de múltiplas habilidades de execução, o desejo de atuar holisticamente na tarefa, com algum grau de autonomia decisória, de experimentar suas reações em forma de um “feedback” do próprio trabalho, descritas por Hackman e Oldham (1980), indiciam que os voluntários, constituem um grupo de pessoas que alimentam expectativas de um relacionamento organizacional afetivo e social, o que na perspectiva de Allen e Meyer (2000), caracteriza-se por um comprometimento psicológico, baseado em um vínculo afetivo, ligando o indivíduo à entidade organizacional.

Para Organ e Paine (2000), o atendimento destes interesses do voluntariado por parte das organizações do Terceiro Setor é determinante para que os voluntários adotem comportamentos de maior compromisso e menor absenteísmo.

Portanto, a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma decisão racional, que ocorre na medida em que um determinado esforço produz um determinado resultado, ou seja, uma pessoa se empenha, quando percebe a possibilidade de atender seus interesses, ainda que intangíveis, como reconhecimento, satisfação, alegria, etc. (BERGAMINI, 1994).

2.3.1. Valores do Voluntariado

Nos últimos anos a preocupação e a valorização da dimensão não material têm crescido em importância e está sendo entronizada na cultura social. Ellerhorst-Ryan (1996) destaca, como forma de homologar esta mudança na percepção geral dos valores de ordem imaterial, a resolução da 101ª sessão da Assembleia Mundial de Saúde, que propôs alterar o conceito de saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS) para um estado dinâmico de completo bem-estar Físico, Mental, Espiritual e Social.

Por esta razão será um equívoco considerar que pessoas em condição de voluntariedade não buscam uma recompensa. Voluntários buscam remuneração não material, seja ela espiritual, afetiva, política, ideológica ou mesmo de realização profissional e muitas pessoas buscam instituições sociais com o propósito de realizar sonhos profissionais que não puderam efetivar em suas carreiras profissionais, em razão de vários fatores (TEODÓSIO, 2007).

Com o propósito de conceber ações voltadas para a atratividade e fidelização do corpo de voluntários, faz-se necessário alcançar a base de compreensão de seus interesses e valores pessoais, cujas essências valem por fatores motivacionais, os quais, por sua vez, determinarão a intensidade de suas dedicações ao serviço voluntário. Por esta razão, na condição de tema coadjuvante, e para melhor compreender as pré-disposições das pessoas ao serviço voluntário, foram realizadas algumas incursões superficiais em constructos complexos como o sentimento altruísta, a espiritualidade e significado, a solidariedade e ainda sobre as influências oriundas do desejo de pertencimento (PITTMAN e HELLER, 1987; DOHME, 2001; LATHAM e PINDER, 2005).

Numa sociedade capitalista, marcada pela agressividade comercial e pela desigualdade na distribuição dos recursos materiais, onde impera o “egoísmo inteligente”, numa pedagogia do “não esforço”, numa política de pragmatismo circunstancial e numa psicologia de crença e confiança nas “virtudes formativas da transgressão”, o sentimento altruísta surge como uma esperança de ressignificação dos valores sociais e humanos, rompendo com as limitações de uma sociedade estruturada no dinamismo egoísta (RENAULT, 1998).

O altruísmo, termo criado pelo filósofo francês Augusto Comte (1798-1857) para designar o sentimento oposto ao egoísmo, é constituído por um conjunto de tendências ou instintos simpáticos, como a afeição, a veneração, a bondade e o amor. O voluntário altruísta, portanto, é alguém que possui elevado compromisso com a promoção do bem-estar da

humanidade e movido por este sentimento, nutre o desejo de ajudar o próximo, sustentando uma forte convicção do dever de ação no sentido de suprimir ou amenizar o sofrimento alheio causado pela dor e pelas necessidades dos semelhantes, ainda que seja necessário para isso, expor-se a situações desafiantes. Retrata a percepção subjetiva de próprio sacrifício por parte do voluntário, envolvendo risco, insalubridade e periculosidade, para auxiliar a sujeitos e comunidades em situações de exceção, via fornecimento de apoio direto aos menos aptos e prósperos como idosos, crianças, desabilitados, pacientes em hospitais, etc. (MOSTYN, 1993; MASCARENHAS E ZAMBALDI, 2002; SOUZA, 2012).

O altruísmo, portanto, ao contrário do que ocorre na perspectiva weberiana de racionalidade, onde as ações ocorrem a partir da perspectiva de fins e cálculos, com o deliberado propósito de maximizar resultados, estaria representado nas ações fundadas na racionalidade substantiva, que se apoia no julgamento ético e são orientadas por valores. A racionalidade substantiva está associada ao sentimento altruísta, na medida em que é caracterizada por um atributo natural do ser humano, por meio do qual os indivíduos conduzem as suas vidas pessoais na direção da auto realização, através da responsabilidade e satisfação social. A busca do sucesso individual, despreendido das preocupações alheias e sociais e apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico, é típica da Gestão Empresarial e assemelha-se ao sentimento egoísta (SERVA, 1997).

Altruísmo na definição sintética de Mostyn (1993) é a manifestação do amor ao próximo. Amor, no entanto, é uma palavra que apresenta diversos significados na linguagem comum, assim como na tradição filosófica, muitos dos quais carecem de exatidão, pois podem ser expressos de melhor forma por outras palavras. No entanto, percebem-se algumas afinidades nestes significados, tais como um tipo específico de relação humana caracterizada pela solidariedade, ausência do desejo de posse e bondade, uma espécie de força que move as coisas, as conduz e as mantém íntegras. (ABBAGNANO, 1982).

Segundo Russel (2003), o amor recíproco de duas pessoas é demasiado circunscrito, demasiado separado da comunidade para ser, por si mesmo, o objetivo principal de uma boa vida e da felicidade. Não é em si mesmo uma fonte suficiente de atividade, não é bastante prospectivo para constituir satisfação íntima. O amor puro, na sua essência é aquele que não pode jamais ser plenamente alcançado, mas vai sempre "crescendo" ao infinito como infinita é a própria pesquisa do conhecimento humano. Só quando o amor está ligado a algum fio infinito dessa espécie, pode ter a seriedade e a profundidade de que é capaz. Só este amor, incondicional, universal,

insaciável é capaz de quebrar o duro âmago do próprio eu, porque representa uma espécie de colaboração sociológico-afetiva na qual as emoções de um são necessárias à felicidade do outro.

Desta forma, o sentimento altruísta ou a capacidade de amor ao próximo é a força impulsionadora das ações caritativas, motivadora da solidariedade e da bondade, existentes em estado natural em todas as pessoas. A preocupação com a sorte e o bem estar alheio é um estado mental comum a todos, mas, infelizmente, anestesiado pelo contexto socioeconômico atual, na maioria das pessoas. Salvo os casos de patologias psíquicas ou psicológicas diagnosticadas, as pessoas, de modo geral, sentem grande desconforto quando se vêm constrangidas a facear a dor alheia, podendo-se afirmar que não conseguiriam degustar suas refeições prediletas, ainda que famélicas, na presença direta de uma criança faminta a lhe observar ou mesmo adormecer placidamente ao lado de um ser humano a gemer de dor. Habitou-se, destarte, à fuga sistemática da percepção do infortúnio alheio, como meio de proteção e subtração aos deveres da caridade (RAMOS, 1989).

Algumas pessoas, no entanto, fogem a esta “prisão” contextual e rompem com a indução geral ao egoísmo, imposta pelo regime capitalista que situou a competitividade como regra geral. Estas nobres pessoas, permitem-se o ato de olhar além dos muros do “eu”, vendo e sentindo o sofrimento alheio e deixando que o sentimento de compaixão, natural da criatura humana, aflore, passando a agir em socorro dos necessitados, encontrando neste ato, imensa satisfação pessoal. Os voluntários portadores de um sentimento altruísta, apresentam grande comprometimento e forte tendência à oferta regular de serviços voluntários, encontrando nas Organizações do Terceiro Setor, uma oportunidade, uma espécie de “oficina de trabalho” que lhes oportuniza a auto realização que anseiam (COHEN, 1964; TEODOSIO, 2007; SOUZA, 2012).

Outra categoria motivacional que impulsiona a realização do serviço voluntariado é a religiosidade, sendo a religião no setor voluntário, uma peça importante para a compreensão das variações históricas no desenvolvimento do Terceiro Setor. Reforçando a importância do movimento religioso no desenvolvimento social da humanidade, destaca-se que entre as entidades pioneiras no movimento de surgimento das ONGs no Brasil, 20% tinham origem a partir de causas religiosas cristãs, que costumavam atender a necessidades comunitárias, principalmente em bairros periféricos. (WUTHNOW, 1991; TACHIZAWA, 2007).

As diversas religiões têm papel importante no trabalho voluntário, principalmente pela disseminação do conceito de caridade e solidariedade junto aos seus adeptos, conquanto na

atualidade, nota-se a existência de várias organizações voluntárias agindo no campo da benemerência social, mas não ligadas a nenhuma instituição religiosa. A abordagem do tema “Religião, Espiritualidade e Significado” neste estudo científico, ainda que de forma superficial e sem pretensões de aprofundamento teórico, atende ao propósito de compreender algo sobre a ascendência que este tema alcança na motivação do serviço voluntariado (COELHO, 2000).

No entanto, cabe distinguir que espiritualidade e religião não são sinônimas, como entendem alguns autores, pois, ser alguém com espiritualidade, não implica obrigatoriamente em sustentar alguma titulação ou prática religiosa. Espiritualidade pode ser definida como uma faculdade inerente ao ser humano que a própria ciência, por meio dos estudos da Fenomenologia, identifica como uma das três dimensões constitutivas do ser humano, juntamente com a fisiológica e a psíquica (ALES BELLO, 1998; ASHMOS e DUCHON, 2000).

O foco de observação da pesquisa, portanto, dirige-se para identificar no ser humano o senso religioso, ou seja, sua capacidade transcendente de ansiar pela união com algo superior a si próprio, de ser útil além das obrigações, de compreender acima do interesse próprio, num desejo de integração social, de experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho ao próximo, que vai além das convenções sociais, enfim, da pretensão de vivenciar um sentido de conexão do “eu interior” com a comunidade social, além das fronteiras dos interesses pecuniários (GIUSSANI, 2009).

Como seres humanos, estruturalmente, somos capazes de perceber, sentir, imaginar, refletir, agir, e indagar, embora em regime de elevada subjetividade, considerando as diferenciações qualitativas das vivências de cada um. Mas, são justamente estas características inerentes à condição humana que fazem do homem um ser dotado de incomensurável capacidade transformadora e nesta condição, busca experiências de vida no plano exterior que tenham ressonância no interior do ser e da realidade mais íntima, de forma que realmente sente o enlevo de estar vivo. Nesse sentido observou-se que indivíduos, ao realizar determinadas atividades voluntárias, descreviam-se como profundamente envolvidos, com o sentimento de estar totalmente vivos e sumamente realizados (CAMPBELL; ALES BELLO, 1998).

Giussani (2009) define espiritualidade ou senso religioso como sendo a capacidade que a razão tem de exprimir a própria natureza profunda da interrogação íntima, sendo o loco da consciência que o homem tem de sua existência e consiste no relacionamento do “eu” de cada individualidade com a comunidade exterior que o cerca. Essa espiritualidade, presente nos indivíduos e especialmente nos trabalhadores voluntários, impulsiona as pessoas a atender as

suas necessidades espirituais, a desejar um sentido de segurança psicológica e emocional, a procurar valorização como ser humano intelectual e emocionalmente válido, e por isto, não se sente plenamente recompensado, no sentido intangível da palavra, quando tratado simplesmente como um recurso, como é peculiar acontecer na maioria das instituições do setor privado, mas anseia por uma recompensa intangível, advinda de uma interação plena de verdade e de sentimentos (REGO, 2007).

A espiritualidade ou senso religioso constituem constructos, cuja complexidade vai além dos objetivos desta pesquisa, contudo, conforme cita Giussani (2009), por um prisma de observação prática, as pessoas imbuídas do senso religioso, de modo geral, guardam crença na existência de um futuro imaterial, onde se recolhem os “frutos” semeados no plano material e tangível e esta crença infunde certo “dever” da prática caritativa, inclinando, de certa forma, estas pessoas à prática das ações voluntárias.

Outro aspecto relevante para o exame dos fatores que levam pessoas a praticar ações voluntárias, tem origem na percepção de significado que estas ações representam para os indivíduos, do ponto de vista cognitivo e emocional. Milliman et al. (2003) define que a espiritualidade nas organizações do Terceiro Setor, concretiza-se na existência de oportunidades para realizar trabalhos com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de resgatar a alegria e a esperança das pessoas, representando uma espécie de gratificação emocional.

O significado que os eventos adquirem para as pessoas que os vivenciam, dependem intrinsecamente de como as pessoas os percebem e esta percepção pode ser subdividida em quatro tipos específicos; percepção de valores sociais e comunitários; percepção de valores éticos, morais e espirituais; percepção de acolhimento; percepção das oportunidades de prazer, alegria e desenvolvimento interior. A partir deste prisma, o trabalho adquire então um significado intrínseco, onde as razões para realizar o trabalho voluntário estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas consequências (REGO, 2007).

De acordo com Meireles e Sanches (2009), o significado que as pessoas atribuem a todos os eventos externos que lhes afetam, obedecendo a princípios cognitivos, tem sua origem no mundo interior, ou seja, no conjunto de crenças e experiências adquiridas desde a infância e a percepção de significado, portanto, é acompanhada da emissão de pensamentos de juízo, os quais vão gerar sentimentos de relação, como admiração, repulsão, raiva, simpatia, etc., e que estas emoções irão determinar comportamentos das pessoas para com os eventos, como

aproximar, afastar, aderir, repudiar, criticar, etc. Assim, na proporção em o que os participantes sentem-se identificados com a organização, ou seja, reconhecem nela significado e valor, surge naturalmente à identificação e o comprometimento afetivo e a partir deles o sentimento de fidelidade e o desejo de continuidade (ALLEN e MEYER, 1996).

Vive-se um momento histórico de esvaziamento do significado do trabalho, em se tratando do Segundo Setor. Essa situação tem gerado um enfraquecimento do valor social e psicológico da atividade profissional e um desaparecimento progressivo da ética do trabalho e da consciência profissional. Em perspectiva paralela, no caso do trabalho voluntário, a ação de trabalhar em benefício de pessoas ou comunidades, liberta-o do caráter negativo do trabalho, cuja etimologia tem origem na palavra latina “Tripalium”, a qual está associada à tortura, castigo, punição, fardo, incômodo, carga, algo esgotante para quem o realiza e assume sua ressignificação para a dimensão positiva, como espaço de criação, realização, crescimento pessoal, possibilidade de o homem construir o bem a si mesmo e aos outros (BAUMAN, 1998).

O sentimento de comunidade ou pertencimento reporta a ideia de que somos parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podemos depender, evitando que as pessoas experimentem sentimentos prolongados de solidão e vivam estilos emocionalmente saudáveis de vida, compartilhados com o grupo. Está relacionado com a qualidade das relações sociais e com a percepção do acolhimento e suporte social recebido. Deste modo, quanto maior o acolhimento, maior é a qualidade das relações sociais, a autoestima, a satisfação e, conseqüentemente, maior é o sentimento de pertencimento. O sentimento de comunidade ou pertencimento baseia-se em quatro elementos essenciais que definem as qualidades específicas do conceito. Estes elementos são: fazer parte de um grupo; possibilidade de influenciar e ser influenciado; integração e satisfação das necessidades e partilha de ligações emocionais, que são definidos como sendo o sentimento que os participantes têm de acolhimento e pertencimento (SARASON, 1974; MCMILLAN & CHAVIS, 1986; PREZZA & CONSTANTINI, 1998).

Pertencer a um grupo pode representar para o indivíduo uma possibilidade de redução de sua incerteza subjetiva e a relação entre doador e receptor, quando estabelecida de modo frequente ou continuada, promove um significado emocional implícito, um estímulo afetivo, na medida em que o voluntário sente-se integrante do novo grupo. Não só o sentimento de pertencer, mas também a percepção de si mesmo como membro integrante de um grupo são as bases requeridas para a identificação social, propiciando assim uma orientação para a ação, compatível com a sua participação no grupo (SAINSANLIEU, 1977; HOGG E TERRY, 2000).

A decisão de executar um trabalho voluntário também pode estar relacionada a expectativas dos voluntários em integrar-se socialmente, compartilhamento habilidades e conhecimentos, saberes e valores, cuidados e atenções, criando-se naturalmente vínculos de amizade, os quais caracterizam um significado emocional, implícito na relação entre aqueles que doam e os que recebem as ações voluntárias. O aspecto social no voluntariado, advindo do compartilhamento de recursos, fortalece o valor da amizade entre o doador e o receptor da ação voluntária, criando o desejo de novo encontros, promovendo um sentimento de acolhimento do voluntário, estimulando a continuidade e levando o voluntário a assumir o trabalho voluntário com mais responsabilidade e com maior comprometimento (DOHME, 2001; SBERGA, 2003).

Portanto, o acolhimento emocional, a admissão formal e a integração pública de uma pessoa na qualidade de membro integrante e participativo de uma Organização Não Governamental é uma atribuição da área de Gestão do Voluntariado, como também o é a manutenção de um clima organizacional fraterno, amistoso e acolhedor. Uma organização que se proponha a prestar assistência aos necessitados não pode prescindir a obrigação de prestar esta mesma assistência aos seus membros internos, muitos dos quais, amiúde, são carentes de afeto e segurança, que lhes são negados nos ambientes familiares ou organizacionais de onde provem (TEODOSIO, 2007).

Além dos voluntários que se dedicam a prática caritativa por impulsos altruístas ou em atendimento aos preceitos da Espiritualidade e Significado ou ainda dos que são atraídos pela necessidade de acolhimento e segurança social, existem aqueles que, numa perspectiva mais racionalista, buscam o serviço voluntário como quem busca de um “selo” de respeitabilidade e responsabilidade social, com que possam ser realçados no meio social ou profissional que habitam. Estes voluntários percebem que suas atuações nos programas voluntários os projetam no meio social / profissional, proporcionando-lhes ampliação no leque de relacionamentos, não raro, abrindo novas possibilidades de relacionamentos, que podem resultar em benefícios para o voluntário, como por exemplo, o aprimoramento curricular, hoje muito valorizado pelas áreas de recrutamento e seleção das organizações empresariais (MASCARENHAS E ZAMBALDI, 2002).

Dentro desta perceptiva menos enobrecida, destacam-se também os voluntários que alistam-se no serviço voluntário para o desenvolvimento de habilidades profissionais, obtidas em treinamentos diretos ou, como é mais comum, com a experiência propiciada pela própria execução do trabalho. Nesta categoria de valores, os voluntários estão centrados na sensação de

privilégios, de status, interessados na construção e na projeção da autoimagem e da promoção pessoal junto aos indivíduos e as coletividades (SOUZA, 2012).

Diante do interesse crescente de voluntários, dilatando de certa forma a oferta de mão de obra voluntária, ao alcance das entidades do Terceiro Setor, cabe à Gestão do Voluntariado, no objetivo de alcançar o comprometimento e a estabilidade de seus voluntários, selecionar quais os interesses e valores dos voluntários, com os quais deseja estabelecer maior identificação (TACHIZAWA, 2007; FERREIRA et al 2008).

2.4. Gestão do Voluntariado

Após a análise de alguns aspectos sobre o interesse e valores dos voluntários, por meio dos postulados teóricos de diversos autores, o estudo passa a dirigir a pesquisa no sentido de correlacioná-los com as características da Gestão do Voluntariado, considerando que muitos dos problemas de absenteísmo, rotatividade e qualificação do serviço voluntário, amiúde, encontram sua origem no despreparo de muitas entidades do Terceiro Setor quanto à sua capacidade de corresponder aos interesses e valores de seus voluntários (TEODÓSIO, 2007).

No limiar deste estudo sobre Gestão do Voluntariado, convém considerar que este referencial teórico, em busca da fundamentação teórica capaz de ambientar as reflexões propostas, amparou-se em muitos pressupostos e teorias de autores que, originalmente, escreveram para organizações do Segundo Setor, mas que sendo aplicáveis nos ambientes do Terceiro Setor, foram utilizados como importantes referenciais de análise neste estudo.

2.4.1. Estratégias de Gestão nas Organizações Não Governamentais

As Organizações Não Governamentais faceiam grandes desafios de Gestão Estratégica, e sem desconsiderar as especificidades próprias da Gestão Social, devem buscar novos instrumentos na ciência da administração, a fim de alcançar os objetivos sociais a que se propõem (TENÓRIO, 2009).

Assim, considerando a importância do Terceiro Setor na participação da emancipação dos atores sociais e na sustentação de relevantes obras beneméritas, cabe indagar sobre o nível geral de qualificação estrutural e gerencial presentes nas ONGs na atualidade, em vista da

responsabilidade, presente e futura, de que estão investidas no contexto social (MELO NETO E FROES, 2004; ANDRADE, 2006; TACHIZAWA, 2007).

Orientando os estudos teóricos nesta perspectiva, esta pesquisa inicialmente busca conceituar o nível de qualidade e excelência em que se encontram as ONGs. Na sequência, evoca a questão da dicotomia existente no Terceiro Setor a respeito da Gestão Empresarial e da chamada Gestão Social, constituindo na essência uma discussão de escolha estratégica do modelo de Gestão do Voluntariado a ser adotado. Por fim, contempla alguns desafios na Gestão do Voluntariado, mais especificamente as questões de como são percebidos os problemas de qualificação e instabilidade na oferta do serviço voluntário e suas consequências para os resultados da organização. Esta sequência de abordagens que orienta o estudo teórico sobre a situação das ONGs quanto às estratégias de gestão, está ilustrada na figura 4.

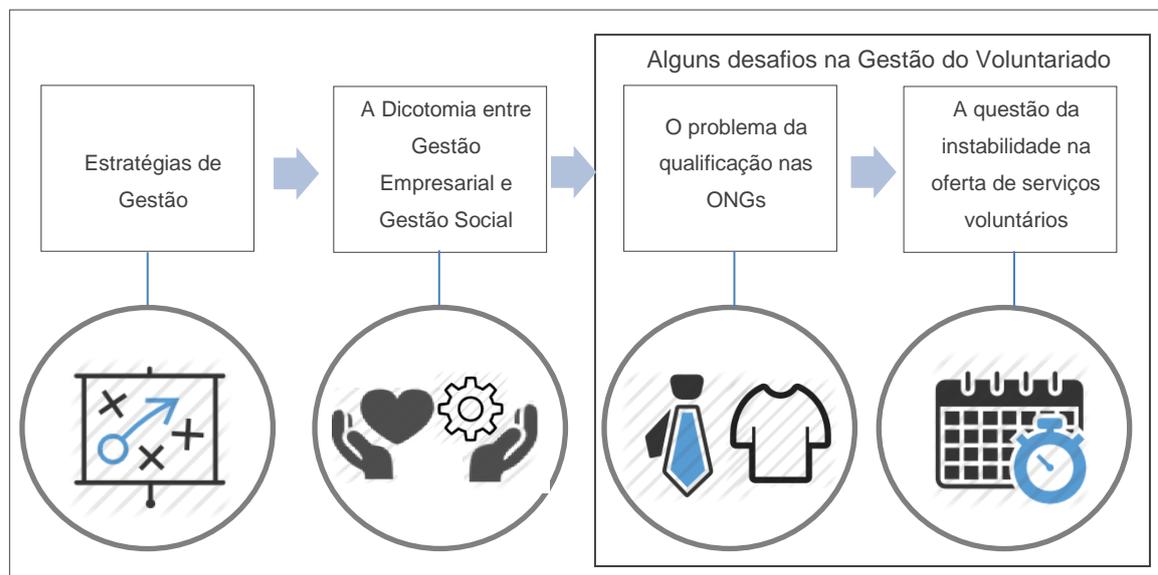


Figura 4 - Estratégias de Gestão nas Organizações Não Governamentais

Fonte: Elaboração do Autor

A situação das ONGs quanto às Estratégias de Gestão, segundo a percepção geral dos pesquisadores, não é muito animadora. Para Dees (2008), muitas organizações do Terceiro Setor são vistas como ineficientes e incapazes de atender os problemas para os quais se propuseram a trabalhar.

O cenário percebido nas Organizações Não Governamentais, de modo geral é de muita deficiência administrativa e gerencial, decorrente da falta de planejamento e estruturação organizacional, por parte daqueles que as dirigem. Certamente, na maioria dos casos, não

faltaram à boa vontade sincera dos seus dirigentes e o desejo de acertar, entretanto, é de senso comum entre os pesquisadores e administradores conscientes, que qualquer organização, seja do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor, para sustentar-se em bases seguras, carece de planejamento inteligente, de organização judiciosa, de execução madura e de acompanhamento cuidadoso, sem o que corre o risco de sucumbir nos ventos das dificuldades, sem alcançar êxito nos objetivos sociais (DRUCKER, 2008; TACHIZAWA, 2007).

Parece ser um fato incontestável que as ONGs ainda se deparam com a falta de um modelo gerencial capaz direcionar suas atividades e possibilitar maior efetividade em seus resultados. Em função disso, de modo geral, o desafio dessas instituições tem sido à busca de modelos de gestão capazes de imprimir eficiência de ação, sem comprometimento de seus postulados sociais (FALCONER, 1999).

Embora a deficiência estratégica e gerencial esteja generalizada nos vários departamentos organizacionais das entidades do Terceiro Setor, destaca-se a problemática na Gestão do Voluntariado, amiúde, deixada em segundo plano pelos dirigentes, pois em regra, as preocupações relativas à captação de recursos financeiros, costumam ocupar as primeiras linhas da lista de prioridades (TEODÓSIO, 2007).

Esta aparente displicência por parte da maioria das Organizações Não Governamentais quanto à implantação de técnicas de gestão estratégica, tem raízes em uma resistência, até certo ponto pertinente, quanto à utilização de práticas que são conhecidamente oriundas do setor privado, onde são aplicadas numa atmosfera utilitarista e, a princípio, incompatíveis com as características sociais humanitárias de uma entidade do Terceiro Setor (SERVA, 1997).

2.4.2. A Dicotomia entre Gestão Empresarial e Gestão Social

A expansão acelerada do movimento associativo tem levado algumas entidades do Terceiro Setor ao esforço de profissionalização, o que tem ocorrido de maneira precipitada, sem o apoio de estudos empíricos, especialmente direcionados para as formas associativas, que ainda são pouco numerosas, o que desautoriza a aplicação indiscriminada dos pressupostos funcionalistas, oriundos dos modelos gerenciais utilizados no Segundo Setor, sem as adaptações necessárias à gestão das Organizações Não Governamentais (ANDION, 2005; ANDRADE, 2006).

Gestão Social e Gestão Empresarial diferem em muitos pontos. A Gestão Empresarial atende a propósitos por demais utilitaristas, com foco na tarefa e nos resultados, para serem aplicados diretamente no Terceiro Setor, que por sua vez demanda um modelo de Gestão Social, cuja maneira de pensar se caracteriza por um modelo de gerenciar com mais participação e diálogo, no qual a tomada de decisão é feita por vários agentes sociais (TEODÓSIO E RESENDE, 1999; TENÓRIO, 2002).

Destarte, temos de um lado a concordância entre os autores sobre a necessidade premente de melhorias estratégicas, com destaque para a Gestão do Voluntariado, mas por outro, há divergências quanto ao modo de implantar tais as melhorias. Assim, duas correntes de pensamento se solidificam, bifurcando o caminho entre o modelo de Gestão Social, mais humanizado, baseado na teoria da ação comunicativa, na inclusão social e no desenvolvimento humano, em contraste com a Gestão Empresarial, orientada para o êxito mercantil, baseada na sociedade industrial, solapando a oportunidade da construção de sujeitos críticos e autônomos (TENÓRIO, 2002; HABERNAS, 2004).

As dimensões extraordinárias do mercado editorial que envolve os temas da administração, o número incontável de publicações neste setor do conhecimento, e a diversidade de teorias organizacionais nascidas nos últimos anos, dão conta de uma busca intensa e frenética por um modelo mais eficiente e adequado ao gerenciamento de processos e pessoas (BOYETT e BOYETT, 1999).

Certamente as organizações do Setor Privado necessitam assumir um método de gestão, mas a competitividade empresarial acirrada vem gerando uma pressão cada vez mais crescente pela maximização de lucros e resultados, o que influencia os modelos de gestão do Segundo Setor, inclinando-os à busca pela ampliação da produtividade e da lucratividade e à utilização de um conjunto de técnicas, ferramentas, indicadores e metodologias que constituem um aparato empresarial e estratégico, um tipo de ação social utilitarista, assentada pelo cálculo de meios para atingir fins mercantilistas, com menores preocupações de ordem social (SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY, 1999; TENÓRIO, 2002).

Por outro lado, esta busca incessante por novas metodologias administrativas e gerenciais, deixa entrever alguma insatisfação com os modelos organizacionais atuais, os quais estão baseados na estratégia e na Gestão Empresarial e inerentes a uma sociedade industrial pós-moderna (BAUMAN, 1998).

A sociedade capitalista, centrada na lógica de mercado e representada pelo universo empresarial, vem mantendo-se algo desatenta para as necessidades do trabalho humano, transformando-o também em mercadoria, de modo que a teoria organizacional, inspirada na chamada Gestão Estratégica e embasada pela Gestão Empresarial, revela-se ingênua para solucionar os evidentes conflitos humanos e, se por um lado a prática fria e objetiva da Gestão Empresarial tem sido responsável pelo sucesso empresarial, por outro e concomitantemente, tem sido a responsável pela desfiguração das relações humanas (RAMOS, 1989; POLANYI, 1990).

As organizações do Segundo Setor utilizam lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que as entidades do Terceiro Setor deveriam guiar seus objetivos por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, seja o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam os trabalhadores remunerados ou voluntários envolvidos em suas ações (TENÓRIO, 2002).

Dentro deste contexto econômico de mercado, no qual prevalece à supremacia das teorias organizacionais, sustentadas pela Gestão Empresarial, as pessoas são constrangidas a realização de um conjunto de tarefas objetivas, sob a pressão de ritmos, tempos e métodos, que amiúde, lhes subtrai à iniciativa pessoal, suprimindo lhes as capacidades criativas e comunicativas. Nestas condições, o trabalho profissional não deveria ocupar a centralidade da existência humana, por ser inadequada para suprir a emocionalidade humana, a subjetividade natural e a identidade social do trabalhador, razão porque, vem se delineando um panorama de construção de valores que não mais podem ficar restritos ao espaço organizacional (ARENDR, 1997; RIBEIRO, 2004; ZARIFIAN, 2012).

Na pesquisa realizada pelos departamentos de Psiquiatria da Faculdade de Medicina e de Epidemiologia da Faculdade de Saúde Pública, ambas da Universidade de São Paulo, designados como Centros Colaboradores da Organização Mundial da Saúde para estudos de saúde mental, os dados revelam que aproximadamente uma em cada duas pessoas apresenta sintomas compatíveis com transtornos emocionais, cujas prevalências são semelhantes às encontradas em estudos análogos em outros países como Estados Unidos e Inglaterra, indicando que a saúde emocional da nossa sociedade contemporânea pede reformas urgentes (ANDRADE, 1999).

Para Tenório (2002) os modelos organizacionais baseados nos preceitos da sociedade industrial e da Gestão Empresarial, corroboram grandemente para acentuar os conflitos

emocionais dentro das organizações, na medida em que representam uma substância tecnocrática inibidora ou atenuadora da reflexividade crítica, da emancipação e da autonomia social dos indivíduos e, portanto, inadequadas para atender as necessidades dos atores sociais, presentes nas Organizações do Terceiro Setor.

Segundo Schutz (1970) a supremacia da Gestão Empresarial sobre os modelos de gestão mais humanizados e emoldurados na convivência social, estabelece certa desordem na emocionalidade das pessoas e, este fato incontestado, de observação comum no mundo corporativo, tem demandado, segundo Ramos (1989), grandes movimentos da teoria comportamental e da teoria organizacional, que o autor denomina por “síndrome comportamentalista”, como esforço da área de recursos humanos para amenizar estes impactos emocionais decorrentes, criando uma espécie de ordem social, acomodada aos critérios de ganho mercantilista e dentro dos limites da economicidade.

Sintetizando as expressões dos autores, o Quadro 4 apresenta as principais características que distinguem o modelo de Gestão Empresarial do chamado modelo de Gestão Social:

Quadro 4 - Gestão Empresarial e Gestão Social

Gestão Empresarial	Gestão Social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco nas tarefas e resultados, com objetividade e praticidade; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco na emancipação e no desenvolvimento das pessoas;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejada e gerenciada sob a pressão de ritmos, tempos, métodos, ferramentas, indicadores e resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparência e ética nos objetivos e prestação de contas. Objetivos solidários e não lucrativos;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturado nos cálculos e nos meios para alcançar objetivos estratégicos organizacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização da participação criativa dos membros;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente de competitividade pela disputa de cargos e poder; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente de trabalho harmônico, pautado na cooperação e na solidariedade;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientada para o êxito mercantil; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimuladora da reflexibilidade crítica e da autonomia;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressão pela maximização de lucros e resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimuladora da comunicação e do relacionamento entre os membros participantes;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões hierarquizadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abertura democrática (decisão participativa por consenso de valor);

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetividade e praticidade na realização de tarefas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estímulo ao diálogo e a comunicação, a autenticidade e a integridade;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propensão aos conflitos emocionais decorrentes da dissonância entre objetivos pessoais e organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto realização (solidificação dos valores internos, complementados pela satisfação).

Fonte: Adaptação do autor a partir de Tenório (2002)

Contudo, não se pode excluir o caráter de eficiência funcional alcançado pelas organizações do Segundo Setor, tampouco ignorar a carências de gestão administrativa do Terceiro Setor, admitidas pela maioria dos autores e pesquisadores. Neste particular Grant (2002), afirma que qualquer organização, pertença ela ao Segundo ou Terceiro Setor, para atender à demanda de seus objetivos, precisa sistematizar métodos de trabalho para isso.

Fischer (2004), defendendo a necessidade de urgente elevação de eficiência administrativa nas ONGs, salienta que muitas organizações já perceberam que a vontade de mudança, tão somente considerada, não terá a condição de criar agentes de transformação social e, enfim, será necessário maior nível de profissionalização das atividades, o que pressupõe importar técnicas do Segundo Setor, ainda que estas necessitem de ajustes. Teodósio e Resende (1999) afirmam que tal movimento se mostra evidente pelo aumento da alocação de executivos privados nessa área, pela presença e ação de consultores e pelas interferências das empresas, que ocupam a posição de financiadoras ou até controladoras das organizações do Terceiro Setor.

A partir destes pareceres, nota-se certa tendência de aproximação dos modelos gerenciais, identificados em movimentos de congruência futura, como demonstra a Figura 5:

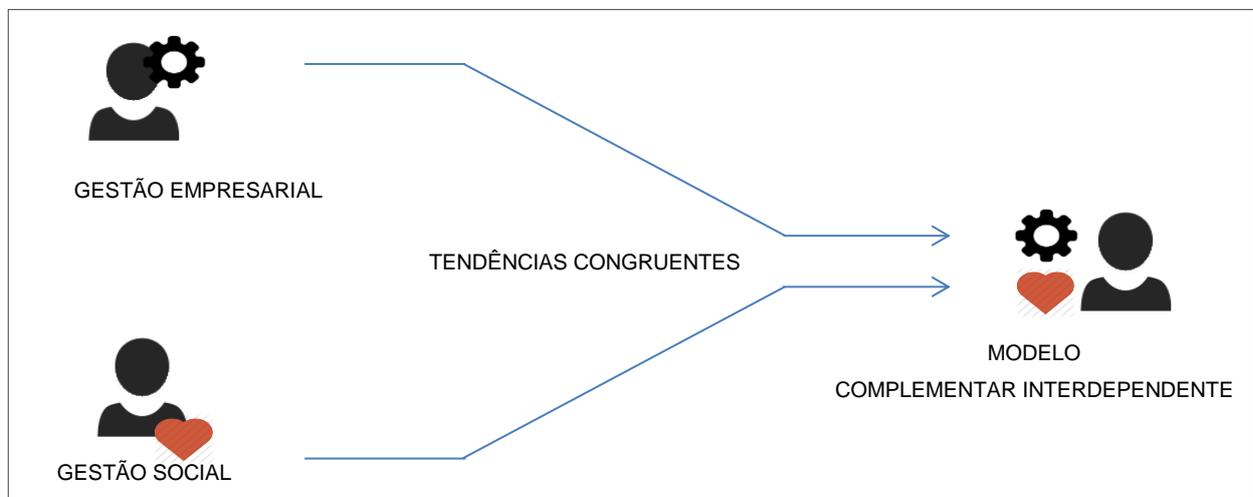


Figura 5 - Tendência de aproximação dos modelos de Gestão

Fonte: Elaboração do Autor

O principal desafio do Terceiro Setor, portanto, será adotar nas suas entidades, a eficiência e a eficácia contidas nas técnicas de gerenciamento do mundo empresarial, sem prejuízo do espírito de solidariedade e sem ferir o modo de convivência fraterno e emancipatório que caracteriza a área social, ou seja, conciliar eficiência com democracia, alcançando metas com cidadania, respeito humano e motivação dos colaboradores (TEODÓSIO, 2007).

Teodósio (2007) alerta que nesse sentido, a Gestão do Voluntariado no Terceiro Setor assume grande complexidade, na medida em que, a ausência de parâmetros gerenciais pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, do mesmo modo que a desconsideração sobre a conveniência de uma gestão substantiva nas ONGs pode produzir a uma dissonância entre interesses e valores do corpo voluntário e os aspectos essenciais que caracterizam a identidade organizacional da ONG.

2.4.3. Alguns desafios na Gestão do Voluntariado

Como apreciado no item interesses e valores do voluntariado, o conceito do voluntariado passa pela ideia de renúncia ao próprio interesse, da abstenção de compensações monetárias, onde as pessoas atuam espontaneamente em favor do interesse, do bem-estar e do progresso da coletividade, imbuídas do desejo de doar-se a uma causa, motivadas por sentimentos internos de altruísmo, de caridade, de solidariedade, ou seja, pessoas que buscam servir ao próximo, cumprindo seu papel social de cidadão consciente e satisfazendo seus desejos de realização pessoal (RAMOS, 1989; SHIN E KLEINER, 2003).

Porém, a oferta de serviços em caráter de total gratuidade prestado às entidades sem fins lucrativos, acarreta uma circunstância desafiadora aos gestores, que é o fato dos voluntários não sofrerem nenhum tipo de pressão sobre a dedicação de seus serviços, em decorrência de não receberem qualquer tipo de pagamento ou apoio financeiro (SOUPOURMAS e IRONMONGER, 2001).

A extensa literatura existente acerca do comportamento de indivíduos nas organizações não pode ser aplicada diretamente a indivíduos voluntários porque existem diferenças importantes entre estes dois grupos de trabalhadores, destacando-se entre elas a área de interesse e valores, que difere bastante entre voluntários e trabalhadores (MESCH, 1998).

Cnaan e Cascio (1998), considerando o contexto da oferta de serviços voluntários, destacaram alguns dos principais desafios que faceiam os gestores do voluntariado:

- O caráter de informalidade e descompromisso na oferta de serviços, caracterizado pela não obrigatoriedade de realização dos mesmos;
- A disposição do voluntário em oferecer apenas algumas horas por semana, conforme sua disponibilidade, podendo gerar inconstância na oferta de sua mão de obra voluntária em confronto com as obrigações regulares que as ONGs, em geral assumem;
- A possibilidade dos voluntários afiliarem-se a várias ONGs ao mesmo tempo;
- As normas e os valores das organizações nem sempre serem aceitos pelos voluntários;
- A relutância da maioria das Organizações Não Governamentais em tratar a Gestão do Voluntariado de maneira profissional, sobretudo nas questões de seleção e avaliação de desempenho.

Neste particular, Teodósio (2007), homologando os desafios supracitados, salienta que a necessidade de voluntários nas funções técnicas e profissionais pode acentuar a instabilidade na oferta do serviço, acrescentando que a consequência da falta de especialização do serviço concorre para o problema da qualidade do serviço produzido, sob a responsabilidade da ONG.

Os voluntários, em regra representam um grupo heterogêneo, com diferentes habilidades e contribuições a fornecer à instituição. Assim, pode se ter voluntários que ofereçam apenas boa vontade e engajamento à instituição, como podem se apresentar voluntários que ofereçam serviços de elevada qualificação profissional. Contudo, a dissonância entre as habilidades apresentadas pelos voluntários e as requeridas por determinada tarefa na ONG pode acarretar, além de uma carência operacional para a ONG, um desestímulo aos voluntários que alimentaram determinadas expectativas (TEODÓSIO, 2007).

Reforçando as características de informalidade e a diversidade de perfil do corpo de voluntários, a pesquisa realizada pelo IBGE (2010), junto as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), no território Nacional, no ano de 2010, publicada em dezembro de 2012, revela que das 290,7 mil entidades pesquisadas, 72,2% não possuíam sequer um

funcionário formalizado no seu quadro de trabalho, apoiando suas execuções inteiramente na colaboração do serviço voluntário e em eventuais prestações de serviços autônomos.

Os dados estatísticos supracitados, disponibilizados pela ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais), dão a conhecer intensidade da colaboração de voluntários nas entidades brasileiras do Terceiro Setor e a este respeito, Teodósio (2007) salienta que algumas entidades do Terceiro Setor declaram abertamente que suas organizações adotam apenas trabalhadores voluntários em seus quadros, como estratégia de contenção de custos, mas, por vezes, esta estratégia pode comprometer a qualidade e, amiúde, a segurança dos serviços prestados pela ONG, afetando de certa forma, sua sobrevivência no longo-prazo ou mesmo acentuando o absenteísmo dos voluntários.

Desta forma, quanto melhor uma organização conhecer os seus cooperadores, sejam voluntários ou funcionários, melhor ela poderá gerenciar suas atividades, alinhando interesses e valores com os objetivos sociais da entidade, destacando-se que a qualidade desta gestão poderá ser determinante para definir a identificação e o comprometimento dos voluntários (FERREIRA et al, 2008).

Teodósio (2007), em sintetizando suas percepções relativas ao grau de desenvolvimento e profissionalização das Organizações Não Governamentais, no que tange à Gestão do Voluntariado, oferece uma classificação didática que distingue as entidades em três categorias, explicitadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Grau de profissionalização na Gestão do Voluntariado

	Grau de profissionalização na Gestão do Voluntariado
Instituições pouco estruturadas	As entidades que não adotam nem mesmo as regras mais elementares da gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, treinamento inicial e registro formal de seu corpo de voluntários;
Instituições altamente estruturadas	As entidades que adotam técnicas de gestão de Recursos Humanos importadas de empresas privadas, mas sem os cuidados de adaptação para o regime de Gestão Social.
Instituições altamente estruturadas e adaptadas	Adaptaram processos do Segundo Setor ou desenvolveram, autonomamente, metodologias avançadas de organização e gestão de pessoas, adequadas ao ambiente da Gestão Social.

Fonte: Adaptação do autor a partir de Teodósio (2007).

De acordo com a pesquisa do Jornal Folha de São Paulo (DATAFOLHA, 2001), quando foram entrevistados 2.830 brasileiros em 127 municípios, o cenário geral de oferta do serviço voluntário disponível é positivo, seja no aspecto quantitativo ou qualitativo, como demonstrado nos itens abaixo:

- 83% dos entrevistados declaram reconhecer que o trabalho voluntário é muito importante para o Brasil;
- 73% dos respondentes declararam nunca terem prestado serviços voluntários às instituições ou campanhas;
- 69% dos entrevistados acham que os brasileiros, de uma maneira geral, fazem menos do que deveriam para ajudar os que precisam;
- 41 % dos pesquisados afirmam ter vontade de trabalhar como voluntário em entidades do Terceiro Setor;
- A vontade de participar de trabalhos voluntários é mais forte entre os brasileiros com curso superior (67%), renda familiar entre 10 e 20 salários mínimos (63%), que pertencem às classes A e B (60%), com idade entre 25 e 34 anos (57%), que moram na região sudeste e em cidades localizadas em regiões metropolitanas (53%).

Entretanto, para o adequado aproveitamento da oportunidade que a pesquisa supracitada permite entrever, as entidades do Terceiro Setor, por meio suas áreas de Gestão do Voluntariado, precisam elevar sua capacidade de atrair e manter voluntários ativos e produtivos, adotando modelos que incluam processos de atratividade e seleção, aplicados à luz de uma identificação pessoa/organização, de ações de Fomento e Formação da mentalidade do Serviço Voluntário, de avaliação de mérito e até mesmo de um plano para o desenvolvimento de “carreira”, em resumo, por meio das estratégias sugeridas nos tópicos a seguir (TEODÓSIO, 2007):

- Organizar trabalhos em formato de equipes multidisciplinares, de modo que as especializações funcionais atendam, simultaneamente, as necessidades da ONG e as aptidões e habilidades dos voluntários;
- Praticar e estimular à comunicação informal e formal entre gestores, voluntários e comunidade;

- Adotar a prática de reuniões periódicas nas quais a gerência assuma uma postura efetiva de ouvinte, colaborando para uma gestão participativa e emancipadora do corpo de voluntários;
- Aplicar transparência e verdade na exposição dos indicadores de desempenho da entidade, inclusive no que diga respeito aos erros e equívocos eventuais, que possam ocorrer;
- Comunicar necessidades e resultados, promover cursos, palestras, fóruns, encontros, promovendo e estimulando a mentalidade positiva do serviço voluntário junto aos públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade);
- Estabelecer o gerenciamento de compromissos, negociando metas, prazos e resultados, de maneira participativa, para que os voluntários tenham referências seguras do desempenho desejado.

As Organizações do Terceiro Setor enfrentam constantemente vários desafios no ambiente de trabalho, onde precisam lidar com muitas forças de diferentes ângulos e sobrevivendo ao contexto, sem parar de atender as expectativas dos atores envolvidos. O sucesso na adaptação de novas metodologias, as expectativas de voluntários e beneficiados, os requisitos legais e o aumento da própria concorrência dos serviços voluntários, exigem implantações de modelos de Gestão, com claras definições dentro da própria organização, para que assim possam gerir com sucesso todos os pontos estabelecidos com os objetivos sociais. (MINTZBERG, 1996).

Drucker (1989) afirma que as entidades do Terceiro Setor, conquanto perseverem em sua missão de fazer o bem, já perceberam que a boa vontade não poderá substituir os valores da gestão, da liderança, da responsabilidade, do desempenho e do resultado, dos quais não podem dispender as Organizações Não Governamentais do Terceiro Setor. Portanto, a crença de que o voluntariado executará milagres, sem a menor necessidade de supervisão e nunca exigindo nada em troca, talvez seja a maior causa de insucesso e problemas para as entidades do Terceiro Setor (DOHME, 2001).

Contudo, entre os vários recursos da Gestão do Voluntariado disponíveis e aplicáveis nas Organizações do Terceiro Setor, esta pesquisa focou seus estudos em duas atividades da Gestão do Voluntariado que podem contribuir para a melhor identificação dos interesses e

valores dos voluntários com os interesses e valores da ONG, favorecendo o maior comprometimento dos voluntários e, conseqüentemente, a estabilidade ou expansão de sua oferta de trabalho. As duas atividades referidas são o Fomento e a Formação da mentalidade do Serviço Voluntário e a Liderança Social, as quais influenciam a Identificação dos voluntários com a Organização e a Causa Social, compondo-se desta forma, três variáveis de estudo para esta pesquisa, as quais estão apresentadas na figura 1, da página 3, do capítulo de introdução.

As pessoas sensíveis aos problemas e carências sociais, portadoras de interesses e valores como altruísmo, espiritualidade ou senso religioso, busca por significado, desejo de acolhimento social, etc., inclinam-se ao Terceiro Setor e apresentam predisposições à realização do serviço voluntariado e, neste contexto, as Organizações Não Governamentais, com suas causas beneméritas, surgem como “oficinas ou laboratórios” que atraem os voluntários pela oportunidade da aplicação prática da ação voluntária (TACHIZAWA, 2007).

Como ocorre nos relacionamentos pessoais, a atratividade inicial, conquanto importante elemento de partida, não tem a capacidade, por si mesma, de sustentar a permanência, sendo necessário para isto, à similaridade de ideias e propósitos e o desenvolvimento de sentimentos de admiração, de respeito, de confiança, o que implica na alimentação de uma comunicação relacional constante, clara, transparente e suportada pela verdade dos exemplos (HANDY E SRINIVASAN, 2004).

O relacionamento dos voluntários, que são indivíduos, com a Organização Não Governamental, que é uma espécie de “ser coletivo”, se dará por meio da percepção geral sobre a identidade organizacional, representada pela história, missão, valores, visão e cultura organizacional da ONG e pela convivência dos voluntários com os líderes e pessoas que a representam (TENÓRIO 2009).

Cabe, portanto, à Gestão do Voluntariado, o papel de criar um ambiente de relacionamento transparente, onde os voluntários possam alcançar o conhecimento pleno da causa social, dos objetivos da ONG, das necessidades de seus assistidos, dos resultados alcançados, de modo que os voluntários possam ampliar seu conhecimento, reflexão e cultura sobre a temática do Terceiro Setor, sobre os problemas sociais, fomentando os interesses e valores já existentes, formando, solidificando a mentalidade do serviço voluntário (GRÖNROOS, 1999).

Se o processo de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário tem a força de comunicar, envolver, engajar e educar, proporcionando aos voluntários a visão clara da

identidade da ONG, o contato com a liderança social, humanizada, fundamentada no exemplo de conduta e caráter, consolida o processo de identificação voluntário/ONG. Assim, pesa sobre os ombros do Líder Social, a responsabilidade de representar a ONG, seus valores e objetivos junto ao seu público voluntário, de conquistar a motivação dos voluntários para a realização contínua das tarefas e de promover uma orientação segura para a realização dos serviços (HUDSON, 1999).

A presença de uma Liderança Social que inspire pelo exemplo, o que o processo de fomentação e formação da mentalidade do serviço voluntário dissemina por meio da comunicação envolvente e do ambiente cultural engajador, favorece a identificação dos interesses e valores dos voluntários com os objetivos e valores das Organizações não Governamentais e, na medida em que, esta identificação cresce e se solidifica, intensificam-se os laços de afeto, de comprometimento, de lealdade e o desejo de continuidade dos voluntários (BUCHANAN, 1974).

Bianchi (2010) salienta que a área de Gestão de Pessoas é uma prioridade também nas organizações do Segundo Setor, e que deve atuar como parceira estratégica na busca pelos resultados esperados, mas que a maioria das organizações ainda não alcançou efetivamente esta condição. Esta análise aplica-se com maior intensidade e gravidade para a Gestão do Voluntariado, na medida em que busca relacionar os interesses e valores do voluntariado com as principais estratégias da ONG, colaborando para a melhor identificação e conseqüentemente, maior comprometimento dos voluntários, junto às das Organizações Não Governamentais.

2.5. Fomento e Formação da Mentalidade do Serviço Voluntário

Além das experiências diretas com o trabalho, do relacionamento com a liderança e com os colegas voluntários, é fundamental que as ONGs, por meio das atividades de Gestão do Voluntariado, possam criar meios de envolvimento psicológico do indivíduo para com a organização. Assim, manter uma comunicação constante e bem construída, de intencionalidade relacional educativa, no sentido de potencializar a experiência do voluntário, com informações e dados, conhecimentos e saberes, compartilhando resultados e necessidades, alimentando os voluntários com informações atualizadas e relevantes, é uma prática recomendável, pois, os voluntários envolvidos, que consigam reconhecer a importância das atividades que realizam,

tendem a continuar a colaborar com a organização e ainda auxiliar a atrair novos voluntários (MAEL e ASHFORTH, 1992; HANDY E SRINIVASAN, 2004).

O fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário, em essência, fundamentam-se na educação compartilhada, na interatividade social e fraterna entre seus membros e na comunicação emocional, os quais estão aplicados no modelo estrutural indicado na figura 6:



Figura 6 - Fomento e Formação da Mentalidade do Serviço Voluntário

Fonte: Elaboração do Autor

Cientificamente está demonstrado, por diversos autores, entre eles, Goleman (1995) e vários outros expoentes do tema, que as emoções constituem um dos principais sistemas motivadores do comportamento e que o contexto educacional pode desempenhar um papel importante no desencadear das emoções, contudo, poucos estudos têm divulgado a importância das emoções no contexto educativo e informativo (VEIGA-BRANCO, 2004).

Fomentar e / ou formar a mentalidade do serviço voluntário é contribuir para a aprendizagem, para o desenvolvimento, para o enriquecimento pessoal, enfim, para o desenvolvimento do homem psicossociocultural, em integração dinâmica com o seu micro, meso e microsistemas e, ao empenhar-se neste sentido, cumpre a ONG um de seus atributos mais nobres, depois da execução de sua obra social, que é o da promoção da emancipação e da autonomia social dos indivíduos, integrados à sua obra benemérita. Não se trata de formar a

pessoa, nem construí-la numa perspectiva curricular e metodológica, mas compreende o desafio de envolver e promover interações psico-cognitivas e afetivas, objetivando o desenvolvimento pessoal de cada participante, que integra grupo organizacional (ARENDR, 1997; RIBEIRO, 2004; ZARIFIAN, 2012).

Como têm evidenciado a História e a Psicologia da Educação Social, cada vez mais os modelos educativos se aproximam de uma abertura relacional de parceria, competindo à Gestão do Voluntariado, a aplicação de um continuum de iniciativas educativas, sociais e culturais, desencadeadas sistemática e coerentemente, para catalisar e potencializar os valores da responsabilidade social, do sentimento altruísta, da solidariedade, do relacionamento afetivo, fraterno e acolhedor, compondo uma fonte de novas ideias, a ampliação de novas lógicas de pensamento e o alargamento dos horizontes de percepção, propiciando aos participantes, novas perceptivas de visão social e humanística (MASCARENHAS E ZAMBALDI, 2002; TROGDON, 2005; SOUZA, 2012);

Ao cogitar esta proposta pelo prisma da aceitabilidade que ela obteria junta ao público voluntário, cujos interesses e valores estão, em geral, associados à busca pelas realizações altruístas, com significado e sentido, a procura pelo acolhimento social, ao desejo pela aprendizagem, a necessidade de autonomia, ao sonho pela liberdade, a conquista da cidadania e a integração com a espiritualidade, verifica-se a propensão e a satisfação dos voluntários por compartilhar valores e conhecimentos, capazes de auxiliar outras pessoas, como uma espécie de voluntariado educativo, correspondendo a uma disposição congruente com a proposta de desenvolvimento da mentalidade do serviço voluntário, (HACKMAN e OLDHAM, 1980; DOHME, 2001; MASCARENHAS e ZAMBALDI, 2002; SOUZA; ZARIFIAN, 2012).

O fomento e a formação da mentalidade, no contexto do serviço voluntário, podem ocorrer tanto por processos formais, ou seja, por programas de palestras, cursos e apresentações, previamente elaborados pelas ONGs, segundo seus ideais sociais, como por processos informais, obtidos por meio dos relacionamentos, do ambiente, da liderança, de materiais, etc., variando de intensidade pela diversidade de características e interesses individuais (MARSICK, 2008).

A aplicação de palestras, aulas temáticas e apresentações, favorece a aquisição de uma visão mais ampla do cenário onde se desenvolvem as atividades voluntárias, promove a divulgação de saberes e fundamentos teórico-práticos, além de permitir o alinhamento conceitual de ideologias vinculadas à causa social, efetivando a educação crítica dos voluntários, a qual considera os homens como seres em desenvolvimento, como seres inacabados, incompletos em

uma realidade igualmente inacabada. Os homens têm consciência de que são incompletos, e assim, nesse estar inacabados e na consciência que disso têm, encontram-se as raízes da educação como fenômeno puramente humano. O caráter inacabado dos homens e o caráter evolutivo da realidade exigem que a educação seja uma atividade contínua e repetitiva (FREIRE, 1980, MOREIRA, 2005; CHASSOT, 2006).

As palestras, aulas ou apresentações precisam ser transmitidas na linguagem mais acessível e respeitosa possível, estruturadas num modelo andragógico, que é definido como a arte de ajudar os adultos a aprender. Trata-se de um tipo formação centrada em situações da vida, ministrada para adultos conscientes de suas habilidades e experiências, para pessoas de diferentes idades, credos religiosos, formações acadêmicas e culturais e, portanto, bastante adequadas público voluntario (BELLAN, 2005).

De acordo com Marsick (2009), apesar de a aprendizagem ser uma atividade individual, portanto, um processo cognitivo, a Gestão do Voluntariado tem uma função mediadora e a atribuição de selecionar os temas de relevância para o fomento e formação da mentalidade voluntária, entre eles, estão selecionados alguns dos mais importantes:

- Teorização sobre os sentimentos de altruísmo, solidariedade, espiritualidade, significado e acolhimento, levando os voluntários a melhor compreensão de si mesmos e do ambiente social da prestação dos Serviços Voluntários;
- Apresentação dos elementos que caracterizam a Identidade Organizacional da ONG, quais sejam a História, Visão, Missão e Valores, bem como orientações relacionadas ao funcionamento, estrutura, dinâmica de relacionamento entre os departamentos, abrangência de atuação, impactos e sustentabilidade da organização;
- Fundamentação dos conceitos norteadores das práticas organizacionais, criação de métodos, assim como de discussões, reflexões e teorizações do dia-a-dia da organização;
- Apresentação de vídeos, documentários e dados sobre os resultados obtidos e os benefícios concedidos aos assistidos;
- Orientação para o aprendizado de comportamentos pertinentes ao convívio no grupo e ao relacionamento interpessoal, comunicação, postura profissional, padrões para o desenvolvimento do trabalho e da ética.

- Abrangência de aprendizados relacionados à comunicação externa, relacionamento com patrocinadores, comunidades, público-alvo e fornecedores, ou seja, o relacionamento com outras instituições e indivíduos não integrantes da organização, que possuem interesses, prioridades, ritmos e lógicas de funcionamento diferentes, o que demanda daqueles que estabelecem esse contato, o desenvolvimento de estratégias e competências específicas.
- Aplicação de conhecimentos e habilidades necessários à realização do trabalho voluntário (Técnica, Gestão, Condução e Projeto);

Outro método de formação destacado na figura 6, são os fóruns participativos, representando a interatividade existente na atmosfera social, que envolve as atividades voluntárias nas Entidades do Terceiro Setor. Além das experiências hauridas no próprio trabalho, compete à Gestão do Voluntariado, a promoção de fóruns interativos, de reuniões participativas, de encontros para a celebração de resultados, eventos sociais de confraternização, de peças teatrais associadas à causa social, da estruturação de workshops que divulguem os aspectos gerais da causa social, proporcionando, interações didáticas e sociais entre os membros da organização, líderes e os beneficiados, consolidando assim, um processo social e cognitivo significativo (ARGOTE; 2000).

A Gestão do Voluntariado, novamente agindo como mediadora, deve promover a orientação destas atividades, de modo a garantir o melhor aproveitamento e o devido alinhamento da aprendizagem para o fomento e formação da mentalidade voluntária, entre os voluntários. Muitos são os benefícios obtidos em experiências de aprendizagens participativas, onde os voluntários aprendem em um contexto coletivo, como por exemplo, fóruns que proponham o compartilhamento de opiniões sobre determinado tema de interesse da causa social. Estes tipos de vivências constituem eventos mais complexos e mais amplos, considerando as múltiplas possibilidades de compartilhamento das experiências dos diversos atores envolvidos, porém representa uma excelente oportunidade de ação formadora e fomentadora da mentalidade do serviço voluntário (MARSICK, 2009).

Quadro 6 - Aprendizagens Participativas

CATEGORIA	APRENDIZAGENS PARTICIPATIVAS
Observação	Situação em que o voluntário aprende por testemunhar a atividade desenvolvida por um colega, que a expôs publicamente.
Orientação	Situação em que o colega voluntário age com o objetivo deliberado de ensinar conceitos ou práticas. Pressupõe que o colega saiba um pouco mais sobre o assunto ensinado, estabelecendo uma relação assimétrica de ensino-aprendizagem.
Convivência	Aprendizado que ocorre como consequência da convivência cotidiana, não se dando de forma pontual e sim processual, o que difere “convivência” de outras categorias.
Atividade	Aprendizado decorrente de execução de atividade junto com o colega voluntário. Ocorre quando os dois estão incumbidos de uma mesma tarefa, em um mesmo nível hierárquico.
Feedback direto ou indireto	Aprendizado decorrente de comentários feitos pelo colega voluntário, direta ou indiretamente, que levam à reflexão e à autocrítica.
Material Didático informal	Aprendizado decorrente de referências recomendadas / trocadas / passadas pelo colega voluntário (leituras, filmes, músicas e objetos culturais em geral).
Apropriação comportamental	Aprendizado decorrente da reprodução de maneiras pelas quais o colega voluntário procede em determinadas situações. Ocorre quando o colega tem uma maneira já estabelecida de proceder, da qual outro voluntário toma conhecimento, admira e copia.
Sugestão / Indução	Aprendizado decorrente de sugestões do colega voluntário quanto ao modos de executar uma atividade, comportamentos a se adotar em determinadas situações ou ainda aprendizado resultante do engajamento, induzido pelo colega voluntário em determinada ação.
Alerta	Aprendizado decorrente da ponderação do mediador (Gestor do Voluntariado ou Líder Social) ou da observação própria, a cerca de um comportamento desaconselhável, levando à reflexão crítica.

Fonte: Adaptação do autor a partir de Odelius (2014)

A figura 6, elaborada para expressar as possibilidades de ações concretas para o fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário, destaca algumas possibilidades de envolvimento do voluntariado sob a bandeira da Comunicação Interna ou Endomarketing, que na definição de Cerqueira (1994), significa marketing para dentro, visando à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a organização e entre seus membros participantes.

Endomarketing no contexto social das ONGs, constitui um conjunto de ações que visam promover a introdução de inovações sociais, influenciando a adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social. Trata-se de uma ação de estreitamento relacional de base ética junto ao seu público voluntário, na medida em que permite, entre outras possibilidades, divulgar os dados do programa de voluntariado de maneira acessível a todos os voluntários e às comunidades envolvidas, adotando uma postura de melhoria contínua, constituindo importante ação no envolvimento e no engajamento de voluntários (BISSELL, 2003; TEODÓSIO, 2007).

Com o advento da tecnologia, as redes sociais, mediadas por sistemas informatizados, como a internet e e-mail, facilitaram grandemente as relações entre pessoas. A promoção de ações filantrópicas por meio eletrônico tem sido utilizada com razoável frequência pela ONGs, como fonte de captação de recursos e estabelecimento de relacionamentos entre a instituição e a sociedade, entretanto, além da preocupação de veicular sua propaganda institucional, divulgando sua história, missão, visão e valores, recomenda-se às entidades sociais, empenhar esforços no sentido de criar estratégias de comunicação específicas que despertem o interesse real do seu voluntariado, melhorando o conhecimento da causa social que defende (BISSELL, 2003; BATAN, 2004).

Brum (2005) elaborou uma proposta contendo 07 fatores que determinam a eficácia de um programa de Endomarketing, sintetizando inúmeras possibilidades de fomento e formação da mentalidade voluntária. A proposta de Brum está apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Diretrizes para o Endomarketing

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
A valorização da cultura e da instituição	Uma organização de seres humanos é sempre composta pela diversidade de cultura, valores, crenças e comportamentos. As Entidades com Identidade Organizacional bem definida são bem mais eficientes e um programa de Endomarketing ajuda a consolidá-la, através da valorização e estímulo dos aspectos positivos da cultura Organizacional.
O Endomarketing como um processo de atratividade e educação	Funciona como divulgador das oportunidades de trabalho voluntário, atraindo às pessoas que se identifiquem com a causa social e que possuam as características ou qualificações aderentes as necessidades da Organização. A capacitação de pessoas é um dos instrumentos mais importantes do Endomarketing, considerando-se que a informação é a matéria-prima principal da Comunicação Interna.

O Endomarketing como o “alto falante” da direção da Organização	O Endomarketing pode ser um instrumento de comunicação da própria direção e, portanto, tem importância estratégica, por isso, o conteúdo informacional precisa retratar o pensamento estratégico da direção, devendo ser atrativo, criativo e correto.
Endomarketing como elemento integrado Entidade / Voluntários	Promover a interação com os voluntários, permitindo que estes tenham uma “voz de expressão”, garantindo que suas necessidades sejam supridas de maneira ágil e eficaz.
Endomarketing como Repositório de informações.	Um programa de Endomarketing é um veículo de comunicação com a oportunidade de transmitir informações atualizadas e importantes e para ser eficaz, precisa gozar de credibilidade, como qualquer veículo de comunicação. Assim a verdade é a base de sustentação e continuidade do programa.
Endomarketing como instrumento da Gestão de Compromisso	O Endomarketing constitui-se em um excelente veículo para promover a gestão de compromisso, na medida em que permite apresentar campanhas e trabalhos em execução, divulgar datas e horários de eventos em curso, apresentar necessidades de colaboração e recursos, transmitir orientações, convocar serviços e colaboração, formando motivação psicológica para o compromisso.
Mensagens simples, curtas, claras e de linguagem adequada.	Em Endomarketing, a comunicação deve ser sempre dirigida ao indivíduo e não à massa, utilizando-se de uma linguagem adequada ao público, mas que na sua essência contenha afetividade e respeito.
Comunicação, Eloquente Criativa e Impactante.	A criatividade da mensagem, em um contexto de Endomarketing, é condição necessária para a aproximação da organização com o voluntário, utilizando-se para isto de cores, padrões visuais, símbolos e logomarcas que identifiquem a Organização junto ao público interno.

Fonte: Elaboração do autor a partir de Brum (2005)

A adoção de um programa de Endomarketing, quando realizado adequadamente, torna-se um elemento capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional, proporcionando harmonia e integração das pessoas nos ambientes do trabalho voluntário e favorecendo uma comunicação que produz relacionamentos integrados entre os participantes, utilizando programas participativos virtuais e presenciais, gerando comprometimento e fidelidade dos integrantes de uma organização (BRUM, 2005).

A comunicação é uma função indispensável em todas as organizações, e o Endomarketing colabora para que as Organizações tornem-se mais empáticas no processo de interação com seus participantes, minimizando os ruídos de comunicação tais como, falta de

clareza nas ideias; precipitação de opiniões; bloqueio emocional e conclusões prematuras, além de criar um canal de integração entre participantes e a organização, fortalecendo desta forma os laços de confiança e transparência (BRUM, 2005).

2.6. Liderança Social

A Liderança social é de fundamental importância para as ONGs, na medida em que, assegura a execução das tarefas definidas pelos objetivos organizacionais e sociais contidos na Identidade Organizacional, pois, é necessário estimular as pessoas a realizar estas tarefas, fazendo com que assumam espontaneamente as responsabilidades que lhe foram atribuídas e, em boa parte, este estímulo advém das ações da Liderança Social (TENÓRIO, 2009).

Em regra, as pessoas apresentam certa dificuldade para assimilar um sentido comum sobre a identidade Organizacional, o que é até certo ponto natural, considerando-se a heterogeneidade das pessoas, a diferença de posições ocupadas, de oportunidades percebidas pelos indivíduos no contexto organizacional e dos diferentes tempos de evolução de cada um no processo de reconstrução de suas identidades. Neste prisma, a capacidade da organização influenciar positivamente seus membros, obtendo a harmonia no processo de identificação organização / participantes, somente será alcançada pela contribuição eficiente de líderes, conscientes e comprometidos (KELMAN, 1958; SCOTT E LANE, 2000; VERGARA 2003).

Outro aspecto saliente na participação da liderança é destacado por Robbins (2000), ao considerar que a influência positiva do líder, pode compensar alguns fatores deficientes ou não existentes no ambiente do trabalho. Este fenômeno é bastante comum, considerando-se que as entidades do Terceiro Setor, em geral, não tem apresentado muita eficiência administrativa, conforme citado por diversos autores nesta obra. Neste sentido, outra cooperação significativa para o Líder Social, reside no fato de que ele também poderá compensar determinados desvios de comportamento de seus colaboradores, inadequados a ao desenvolvimento da entidade.

Antes de aprofundar os estudos sobre as características que devem categorizar o Líder Social, propriamente dito, importa analisar, ainda que de modo superficial, as características do público a ser liderado, ou seja, o voluntariado. Um prisma adequado para esta análise advém do interesse e dos valores, já amplamente discutidas neste referencial teórico. Cabe também destacar que os voluntários, quando passam a interagir com a organização, passam a avalia-la e

amiúde, tomam para este fim as organizações privados do Segundo Setor, como base de comparação (MOTTA, 1999).

As pessoas não mais estão dispostas a serem tratadas como peças de uma engrenagem, num contexto mecanicista e pouco humanizado, mas desejam não só entender o sentido do seu trabalho, como também contribuir, de modo significativo, para um objetivo maior (KURZ, 2002; BARRETT, 2000; COVEY, 2003). Baseado neste fenômeno contemporâneo, deriva-se o fato de que os voluntários, a maioria atuantes no setor privado, ao oferecerem seus serviços às Organizações Não Governamentais, manifestam o desejo de atuar em atividades significativas, que desafiem seus conhecimentos e habilidades, testemunhando um estado de esvaziamento de significado na maioria dos ambientes organizacionais do Segundo Setor, cuja liderança vive uma crise consciência e de valores.

A estrutura organizacional corporativa, estabelecida em níveis de poder, por herança da visão mecanicista e utilitarista que caracterizou a era industrial, criou uma separação entre as pessoas e o trabalho no ambiente organizacional. Essa fragmentação da estrutura organizacional reflete-se, inconscientemente, no comportamento das pessoas, levando-as a agir como seres isolados e insatisfeitos (AFFONSO, 2003). Destarte, considerando que os ambientes organizacionais operam num modelo de Gestão Empresarial e seus respectivos gestores, em regra, caracterizam-se pela agressividade e competitividade no alcance de metas empresariais, alimenta-se de modo geral, a expectativa de que os líderes de entidades sociais, de modo diferenciado, sejam capazes de promover um relacionamento organizacional afetivo e social.

No Terceiro Setor, a insatisfação com a postura e as ações da organização ou da gestão, pode levar o voluntário à desistência e ao desinteresse, enfraquecendo os laços de identificação com a ONG e reduzindo seu comprometimento com os serviços voluntários, pois os vínculos que prendem os voluntários são de natureza afetiva. Nas organizações do Segundo Setor, ainda que haja insatisfação e ou desinteresse os fatores como necessidade de remuneração, status e posição social, dentre outros, tornam-se “barreiras” para o desligamento da organização por parte do funcionário (ALLEN e MEYER, 2000).

Espera-se que os gestores sociais, além das habilidades técnicas administrativas, sejam pessoas especiais, devendo apresentar atributos específicos, como a capacidade de articulação, sistematização de processos, de negociação, de relacionamento interpessoal e que trabalhem para a construção da cidadania, em uma sociedade que se mostra cada vez mais plural, marcada pela

emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas socioeconômicas e políticas (DRUCKER, 1992; KLIKSBERG, 1997).

O líder do futuro parece possuir um papel diferente daquele que é tradicionalmente observado nas organizações do Primeiro e Segundo Setor, destacando-se a imprescindibilidade de possuírem habilidades voltadas para o tratamento e regulação de conflitos, de proporcionar troca de experiências, aprendizagem individual e coletiva, de favorecer a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas e de tornar o trabalho voluntário um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal pois, uma nova era clama por grandeza e para extrair o máximo da genialidade e motivação humanas serão necessários líderes com uma nova mentalidade, novas habilidades e novas ferramentas (FERGUSON, 1997; TEODÓSIO e RESENDE, 1999; VERGARA; COVEY, 2003). É de se esperar, portanto, que o modo de agir do líder ou gestor social apresente tais características no momento presente e, desta forma, afete a identidade dos voluntários, auxiliando-os na compreensão de suas relações com o mundo.

Outra face relevante para delinear-se o perfil do Líder Social é o fato dele ocupar uma posição de alta exposição pública, requisitando uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, para não ferir as bases de confiabilidade que sustentam as ações da liderança e da própria entidade do Terceiro Setor (HUDSON, 1999).

Equilibrando os contornos iniciais que caracterizam o perfil um bom líder, assinalados pelos autores supracitados, observa-se que, tanto as organizações do setor privado como as do Terceiro Setor, demandam cada vez mais, bons gestores, centrados em metas e técnicas, mas com habilidades de liderança (COVEY; 2003). Definindo-se em boa síntese, o Líder Social necessita agrupar em torno de sua personalidade três competências básicas; habilidades técnicas e gerenciais; habilidades de carisma e relacionamento; e sólidos valores de caráter e integridade (TENÓRIO, 2009).

A definição do termo Liderança tem recebido inúmeras contribuições de diversos autores e pesquisadores do tema, contudo, a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos comuns: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Yukl (1998) reuniu algumas definições sobre liderança, que estão no Quadro 8:

Quadro 8 - Definições de Liderança

Autor	Definição de Liderança
Rauch e Behling, segundo Yukl (1998:2-3)	Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo.
Jacob e Jaques, segundo Yukl (1998:2-3)	Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo.
Bennis (1996:18)	Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade.
Tannenbaum, Wescheler e Massarik, segundo Yukl (1998:2-3)	Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingimento de um objetivo específico ou objetivos organizacionais.
Packard (1982)	Liderança parece ser a arte de fazer com que os outros desejem fazer algo que você está convencido de que dever ser feito.
Hunter (2004)	É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum e conquistar resultados.

Fonte: Adaptado de Yukl (1998).

Uma das expectativas mencionadas pelos voluntariados e citadas por diversos autores entre eles Hackman e Oldham (1980), diz respeito à certa autonomia, que consiste no grau com que o trabalho proporciona liberdade substancial e independência de ação aos voluntários. Esta expectativa encontrará relações harmônicas com estilos de gestão mais participativos, como esclarecem Vroom Yetton (1973), no modelo de participação do líder, desenvolvido pelos autores, que relaciona o comportamento de liderança, a participação e autonomia dos liderados no processo decisório. Robbins e Coulter (1998), a partir do modelo supracitado, desenvolveram uma escala, a partir da qual é possível identificar o grau de autonomia concedido aos liderados, apresentada no Quadro 9:

Quadro 9 - Níveis de autonomia do Líder - Vroom -Yetton

ESTILO	DESCRIÇÃO
Autocrático I	O líder decide sozinho, utilizando a informação disponível no momento.
Autocrático II	O líder pede informação aos membros do grupo, mas decide sozinho. Os membros podem ou não ser informados sobre a situação.
Consultivo I	O líder compartilha a situação individualmente com cada membro do grupo, solicitando informações, ideias e sugestões, mas decide sozinho, que pode ou não refletir a influência dos membros do grupo.
Consultivo II	O líder e sua equipe se reúnem para discutir a situação, mas é o líder quem toma a decisão, podendo ou não ser influenciado pelas ideias dos subordinados.
Democrático	O líder e os membros da equipe se reúnem para discutir a situação e, juntos, levantam alternativas de ação, procurando chegar a um consenso sobre a melhor decisão.

Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (1998)

Consolidando a visão de uma liderança mais aderente ao modelo de Gestão Social, em contraste com as posturas mais comuns no universo corporativo, Weil (2000) conceitua o comportamento da liderança em antigo e novo paradigma, os quais estão apresentados no Quadro 10:

Quadro 10 - Paradigmas de Liderança

ANTIGO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
Separação entre líder e liderados.	Integração entre líder e liderados.
Sentimento de superioridade do líder.	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados.
Estilos autocráticos ou burocráticos de liderança.	Estilo participativo de liderança.
Simple relação visando cumprir os objetivos.	Líder estabelece uma relação evolutiva, visando ao crescimento em direção à plena consciência.
Líder centrado em objetivos materiais.	Líder centrado em objetivos e valores superiores.
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho.	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho.

Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos.	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
Conflito: procura de culpa.	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar.
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentivam redes de organismos vivos.
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: Weil (2000)

Evidencia-se desta forma, que a busca por resultados por meio da interação com os liderados, demanda capacidade de relacionamento interpessoal e mais especificamente, a capacidade de ouvir e comunicar-se com os liderados como seres humanos integrais. A comunicação é um dos mais importantes atributos da liderança, na medida em que desempenha papel relevante para relembrar os conceitos vivos da identidade organizacional, tornando-os compreensíveis para as pessoas, bem como comunicar e esclarecer o sentido e as implicações das mudanças e incertezas, tão comuns no universo das entidades sociais (CREMA, 1995; VERGARA, 2003).

Outra atribuição de suma importância decorrente da capacidade comunicativa do líder é seu dever de criar e manter sonhos no seu grupo liderado. Esta capacidade parte da crença de que criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois, o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para o alcance de metas. Na gestão social a comunicação deve ser envolvente, multidirecionada e abrangente, envolvendo e emocionando as pessoas, para que haja uma ampla e intensa cooperação, fortalecendo a responsabilidade e a lealdade das pessoas em relação à organização (BENNIS, 1996; MCLAGAN e CHRISTO, 2000).

Os problemas relacionados à delegação de tarefas e desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores de empresas, ONGs e repartições públicas. Ao longo do tempo foram pesquisados e construídos diferentes mecanismos de gestão, com o propósito de identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los. Apesar dos esforços investidos nas atividades de controle, mesmo nas organizações do Segundo Setor, as questões e desafios em torno destas questões ainda estão longe de uma conclusão final (MORIN, 2001).

Ketchum e Trist (1992) estudaram detidamente as questões de trabalho e a partir da pesquisa sobre as condições que levam ao comprometimento dos indivíduos, concluíram que o desempenho das pessoas está relacionado ao plano de suas motivações intrínsecas e extrínsecas em relação à tarefa que recebem e assim, desenvolveram um modelo de distribuição de tarefas, estruturado em seis premissas estimuladoras do comprometimento e do desempenho, apresentadas no Quadro 11:

Quadro 11 - Modelo motivador para delegação de tarefas

PREMISSA	CARACTERÍSTICAS DA PROPOSTA DE TRABALHO
A variedade e o desafio	O trabalho deve ser razoavelmente desafiador e incluir variedade, proporcionando ao trabalhador o prazer de exercitar suas habilidades e conhecimentos na atividade a ser realizada. A proporção de desafio sugerida não deve ter um nível tão alto ao ponto de gerar estresse pela dificuldade, sobrecarga ou volume da tarefa.
A aprendizagem contínua	O trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular, ao ponto de estimular no trabalhador para o crescimento pessoal.
Uma margem de manobra e a autonomia	O trabalho deve invocar alguma capacidade de decisão da pessoa. A oportunidade de poder realizar escolhas dentro da tarefa proporciona o prazer do exercício de julgamentos pessoais no trabalho.
O reconhecimento e o apoio	O trabalho deve ser reconhecido e apoiado não apenas pelo líder, mas também pelos outros na organização, evidenciando a importância da tarefa. Esse aspecto estimula a sensação de afiliação e vinculação.
Uma contribuição que tenha sentido e significado	O trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas consequências sociais. Isto contribui para a construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer de contribuir para uma causa nobre e corresponde a uma recompensa.
Esperança de progressão	O trabalho deve permitir a consideração de uma progressão na responsabilidade ou na importância da tarefa, de modo a despertar na pessoa o interesse pelo esforço qualitativo e quantitativo na realização da tarefa, sugerindo necessidades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

Fonte: Adaptação do autor a partir de Ketchum e Trist (1992).

A maior barreira existente na delegação de tarefas ainda está na comunicação deficiente e na crença da imposição autocrática de tarefas, tempos e resultados, gerando necessidade de controle sobre as pessoas, mas não há como controlar o quanto uma pessoa irá dar de si mesma em benefício de uma determinada tarefa, pois, esta decisão é de foro íntimo e só ela mesma poderá definir. O que o líder pode e deve fazer é motiva-la para a realização, compartilhando com ela os desafios e responsabilidades e a partir disto, negociar prazos e condições, ganhos e expectativas, esforços e recursos em que a tarefa será realizada (COVEY, 2002).

O pesquisador norte-americano, Rensis Likert (1979), por meio de seu estudo sobre comportamento da produtividade e da qualidade, realizou experiências com dois grupos distintos, um submetido a uma liderança autocrática, que impõe pelo poder e outro grupo liderado pelos princípios da liderança Social/Participativa.

A Figura 7 apresenta o resumo dos resultados de Likert (1979), que em síntese, indicam que a produtividade e qualidade, com o grupo sob a liderança autocrática, eram melhores no período inicial, que variou de dois a três anos, mas transcorrido este tempo, ou seja, após um período de 03 anos, o grupo sob a Liderança Social / Participativa passou a apresentar resultados cada vez melhores, enquanto o grupo sob a liderança autocrática mantinha sua produtividade dentro de certa regularidade, entre ciclos de redução (suavização de esforços por afastamento da pressão autocrática) e elevação (resultado da intensificação da pressão autocrática).

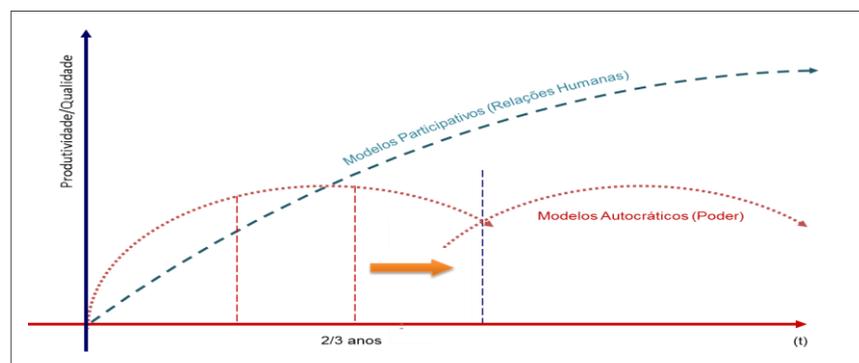


Figura 7 - Conclusões de Likert

Fonte: Adaptado de Likert (1979)

Likert (1979), por meio deste experimento, evidenciou a eficiência do modelo de Liderança Social / Participativa, conquanto, deixa entrever que ele requer tempo e dedicação aos relacionamentos.

2.6.1. A importância da Credibilidade do Líder para as ONGs.

As organizações, na sua expressão mais exata, correspondem a um grupo de pessoas com objetivos comuns e, portanto, as pessoas seguem o Líder que representa a organização, depois seguem planos ou normas, os quais tem papel complementar ou coadjuvante. A posição de liderança numa ONG oferece alta exposição pública, requisitando de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, não apenas para não ferir as bases de confiabilidade que sustentam as ações da entidade, como também para elevá-las, colaborando de modo altamente significativo para reduzir a instabilidade na oferta de mão de obra. Gerar confiança, conquistar credibilidade e admiração somente poderá ser conquistado por meio de atitudes que sejam coerentes entre ser e agir (HUDSON, 1999; COVEY; KOUZES e POSNER, 2003).

Diferentemente do modelo de relacionamento empresarial, utilizado nas organizações do Segundo Setor, o líder de uma ONG, deve representar uma tipo de liderança capaz de promover a mediação entre teoria e prática por meio do diálogo sincero e transparente com seu grupo, onde sua fala corresponda à sua ação, e isto implica na prática de valores relacionados à busca da verdade e da justiça. Para a liderança efetiva, a integridade pessoal, o caráter e o compromisso com a verdade, são de fundamental importância no sentido de conquistar o respeito, a credibilidade e a admiração dos liderados, pois, aquilo que o líder prega deve ser compatível com a vida que ele leva, sendo necessário haver consistência entre dizer e fazer. Não poderá haver coerência num líder que diz valorizar as pessoas, mas que não respeita o próximo nas relações do seu dia-a-dia. Nenhum líder pode esquecer que a idoneidade pessoal e a imagem da organização estão intimamente relacionadas à sua própria imagem (COVEY; VERGARA, 2003).

Na discussão da liderança existem duas dimensões que não podem ser ignoradas; a dimensão ética, cabendo ao líder estabelecer para si mesmo, um sistema de valores, em que as suas palavras sejam coerentes com as suas ações, ou seja, um conjunto ético de padrões, sobre os quais o líder possa nortear suas ações e; a dimensão das habilidades relacionais, na qual o líder deve buscar o aprimoramento de suas técnicas de relacionamento interpessoal (KOUZES e POSNER, 2003).

Neste sentido, e a partir do esforço de diversos autores, foram sintetizadas algumas características alusivas às dimensões éticas e relacionais (ROBBINS, 2000; MCGEE-COOPER e TRAMMELL, 2002; HUNTER, 2004; NANUS, 2000).

Quadro 12 - Dimensão Ética da Liderança

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Autoconhecimento	A busca pelo autoconhecimento deve conduzir o líder a conhecer suas forças e reconhecer suas fraquezas. Representa um passo importante para autoconfiança, mas sem que o excesso de confiança o impeça de estar aberto para questionar, desafiar e colocar em xeque suas ações e decisões.
Sinceridade	A sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, livre da intenção de enganar e na devoção aos princípios éticos abraçados. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com modismos passageiros e sim, nortear suas ações por seu sistema de valores e crenças pessoais.
Autenticidade	Coragem de ser aberto e transparente, admitindo inclusive seus próprios erros, de modo a revelar aos seus liderados que eles podem confiar nele e a respeitá-lo como um ser humano imperfeito, mas coerente e verdadeiro.
Maturidade e Humildade	A capacidade de perceber-se como aprendiz é condição indispensável para quem tem a missão de guiar seguidores. Compreender a dinâmica que nos leva ensinar e aprender, dar e receber, exigir e servir possibilitará ao líder o amadurecimento necessário ao desempenho do seu papel.
Desenvolvimento de Pessoas	Propensão a ser líder educador, que encontra prazer em desenvolver seus liderados e a si mesmo, propondo atividades e eventos que proporcionem aprendizagem e desenvolvimento ao potencial individual de seus liderados.
Liderança Servidora	Esforça-se para que as pessoas cumpram suas tarefas, por entender que ninguém poderá estar bem, tendo débitos com a consciência, e se dispõe a servir de instrumento para que os membros de sua equipe tenham o que precisam para fazer o que tem que ser feito. O líder com visão de servir cresce ao fazer os outros crescerem.
Coragem e Determinação	O líder constantemente faceia dificuldades, sofrendo impactos e agressões. Enfrenta-las, suporta-las e superá-las, além de competências e habilidades, exige do líder coragem e determinação.

Fonte: Elaboração do autor a partir dos autores supracitados

A distinção das dimensões, transformadas em características nos Quadros 12 e 13, nem sempre será totalmente clara, podendo ocorrer alguma redundância temática entre os quadros, mas o esforço distintivo deve ter como prisma a ótica de percepção, que no caso da dimensão da ética é do líder e no caso da dimensão relacional é dos liderados. O Quadro 13 apresenta a dimensão relacional:

Quadro 13 - Dimensão Relacional da Liderança

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Visão de Futuro	Apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo. Tem compressão do objetivo e sabe como chegar, gerando confiança nos que o seguem.
Articulação	Tem a capacidade de esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades individuais e setoriais e esta capacidade lhe permite atuar como fonte equilibradora e motivadora.
Comprometimento	São tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e expor-se ao próprio sacrifício para realizar o que precisam e isto infunde respeito aos que lhe observam o comportamento desassombrado.
Ousadia	Capacidade de enfrentar riscos pela originalidade e criatividade, por vezes opondo-se a determinadas convenções, despertando, amiúde, surpresa e admiração nos seguidores.
Sensibilidade Humana	Capacidade de compreender o sentimento das pessoas, de respeitá-las e auxiliá-las sem feri-las, despertando-as para um crescimento pessoal, gerando gratidão nas pessoas que lidera.
Clareza de percepção e objetividade	Capacidade fazer avaliações realistas das imposições ambientais e das mudanças necessárias e as executar com objetividade, criando uma percepção de eficiência e eficácia junto aos colaboradores.

Fonte: Elaboração do autor a partir dos autores supracitados

De modo geral, segundo as expectativas de autonomia, demandadas pelos voluntários, os estilos mais participativos de gestão são preferíveis para o contexto de Liderança Social, entretanto, recomenda a prudência, a conveniência de adequar o grau de autonomia ao nível de maturidade dos voluntários. Compete ao Líder Social, o papel de desenvolvedor de pessoas, contribuindo para que seus voluntários, seja qual for o nível de maturidade que estejam, encontrem a sua voz interior, o gênio, a criatividade, a paixão, o talento e a motivação, que irão

fazê-los desabrochar e crescer e, esta atribuição, submete-o à subjetividade e a singularidade dos indivíduos, sua interioridade, seus significados percebidos, seus sentimentos e pensamentos, condutas, emoções e ações, ou seja, o líder vivencia o relacionamento com diferentes pessoas, com diferentes níveis de maturidade e compreensão, cada qual vendo as coisas de seu prisma particular (ROBBINS E COULTER, 1998; COVEY, VERGARA, 2003).

Cabe, portanto, ao líder o exercício da **Liderança Situacional**, ou seja, o tipo de liderança que se adapta de acordo com o nível de maturidade do voluntário e que é suficientemente maleável para adequar-se às situações diversas, ora enfatizando mais as relações interpessoais, ora o cumprimento de metas (CAVALCANTI, 2002; TENÓRIO, 2009).

A função da liderança nas ONGs é determinante no desempenho da organização, na medida em que a identificação e o grau de comprometimento dos voluntários dependem, em grande parte, da capacidade do líder, visto que, muitas das motivações dos voluntários podem ser atendidas ou frustradas no contato direto com os líderes da Organização (TENÓRIO, 2009).

2.7. Identificação com a Organização e a Causa Social

O emprego do termo identidade passou por diversos campos do conhecimento humano, desde os tempos mais remotos, sendo utilizada na lógica, na álgebra, na filosofia, na psiquiatria e na psicologia, contudo, o conceito mais popularizado de identidade define-a como uma classificação do “eu” que expressa o indivíduo como reconhecidamente é o diferencia dos demais. Este conceito, ao longo do tempo, tornou-se usual para designar, não somente individualidades, mas também entidades plurais, como grupos étnicos, organizações, nações etc. (CALDAS, 1997).

Desta forma, pelo prisma da psicologia organizacional, uma organização, na condição de um ser coletivo, possui uma identidade organizacional, que a distingue das demais. Basicamente esta identidade organizacional define a organização a partir contexto de sua História, de sua Missão, de seus Valores e de sua Visão de futuro. A História da organização corresponde à sua trajetória, sua tradição na maneira pela qual faz negócios, toma suas decisões organizacionais e interage com o mercado. A Missão da organização é a finalidade, a razão de ser e o que justifica, social e economicamente, sua existência. A palavra Visão é usada

normalmente para designar uma situação futura desejável, expressando a noção daquilo que a organização deseja alcançar em determinado tempo. E os Valores organizacionais de uma entidade, correspondem ao conjunto de princípios e crenças fundamentais, que formam a base de orientação e sustentação para a tomada de decisões, norteando os caminhos da organização. (HUDSON, 1999; SCOTT e LANE, 2000; TENÓRIO; OLIVEIRA, 2009).

Da mesma maneira que ocorre com a organização, também a pessoa, na individualidade que a caracteriza, possui uma identidade pessoal, construída a partir de sua História pessoal, que corresponde ao conjunto de suas experiências vividas, de sua Missão pessoal, designada pelo conjunto de papéis sociais que desempenha, presentemente, no seu círculo de ação, de seus Valores pessoais, formados a partir de um conjunto de crenças e convicções que inspiram suas decisões e, por fim, de sua Visão, representada por seus ideais e sonhos de futuro (DUBAR, 1996).

De acordo com Baugnet (1998), a identidade não é um conceito estanque, mas pelo contrário é uma “entidade viva”, em constante processo de evolução, realinhamento e ressignificação, estabelecidas numa relação temporal de passado, presente e futuro, em que os elementos de História, Missão, Valores e Visão, vão sendo aprimorados e ajustados a partir das relações de interação do indivíduo com o meio, conforme indica a figura 8:

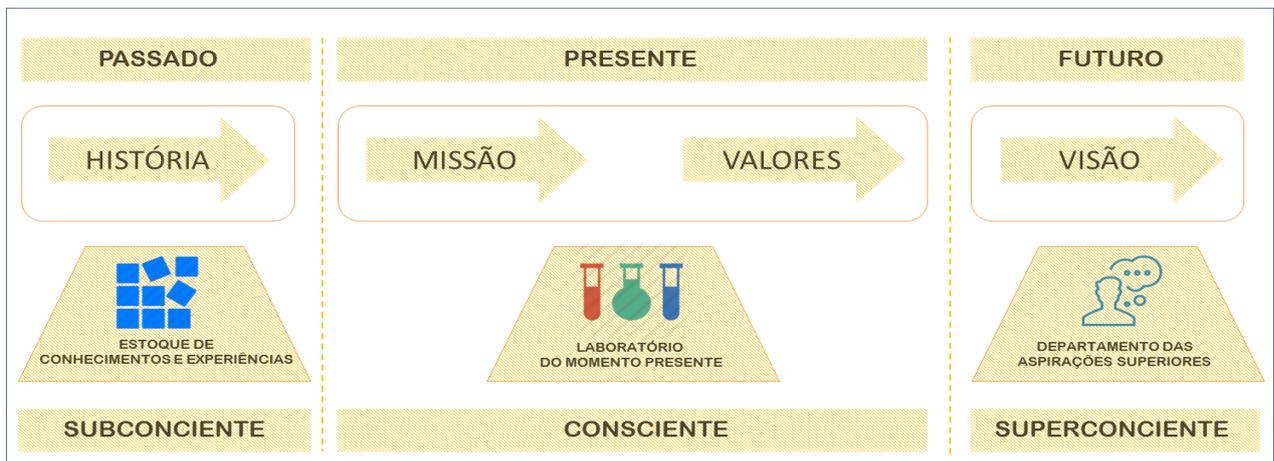


Figura 8 - Elementos da Identidade Pessoal

Fonte: Elaboração do autor a partir de Tenório (2009)

Na condição de seres sociais, não somente agimos, mas interagimos constantemente com outras “identidades”, sejam pessoais ou organizacionais, estabelecendo relacionamentos que inspiram simpatia, indiferença ou antipatia. Ou seja, podemos nos sentir identificados ou não

com determina pessoa ou com determinada organização. A identificação organizacional vem sendo percebida pelo universo social e organizacional como um fenômeno psicológico natural, como um vínculo psicológico que um membro forma com a organização, caracterizado pela simpatia ou antagonismo de crenças, emoções e consistência cognitiva, sendo também e, concomitantemente, um fenômeno afetivo e sociológico relevante (PRATT, 1997).

Scott e Lane (2000) descrevem o processo da identificação como sendo a atividade e o acontecimento por meio dos quais a organização torna-se presente na mente de seus integrantes, delimitando, portanto, a espessura do cordão que as une. O fenômeno comportamental da identificação organizacional constitui um processo onde o ser humano passa a internalizar e incorporar crenças, valores e atitudes, pertinentes a uma organização em seu autoconceito, isto é, em sua própria identidade pessoal e este fenômeno expande-se, resultando em manifestações de reconhecimento e demonstrações de afeto, as quais acabam por criar ações de comprometimento do indivíduo para com a organização. Os membros que se tornam identificados com suas organizações, incorporam as características atribuídas às mesmas em seus autoconceitos, sendo autoconceito, uma estrutura interpretativa de como as pessoas se comportam e se sentem num determinado contexto social (ABRAMS e HOGG, 1988; PRATT, 1997).

Assim, as pessoas que se identificam com uma determinada organização, podem ver a si mesmas como personificação da organização, constituindo um processo vital para o estabelecimento de vínculos sociais entre os indivíduos e as organizações, à medida que se reconhecem conectados a entidade, não por forças contratuais ou obrigações adjacentes, mas por vigorosos laços de sentimento. A identificação, portanto, é uma das formas mais importantes de ligação afetiva dos indivíduos à organização, tendo relevância para os estudos sociais contemporâneos (ROTONDI, 1975; ASHFORTH & MAEL, 1996; GABRIEL, 1999).

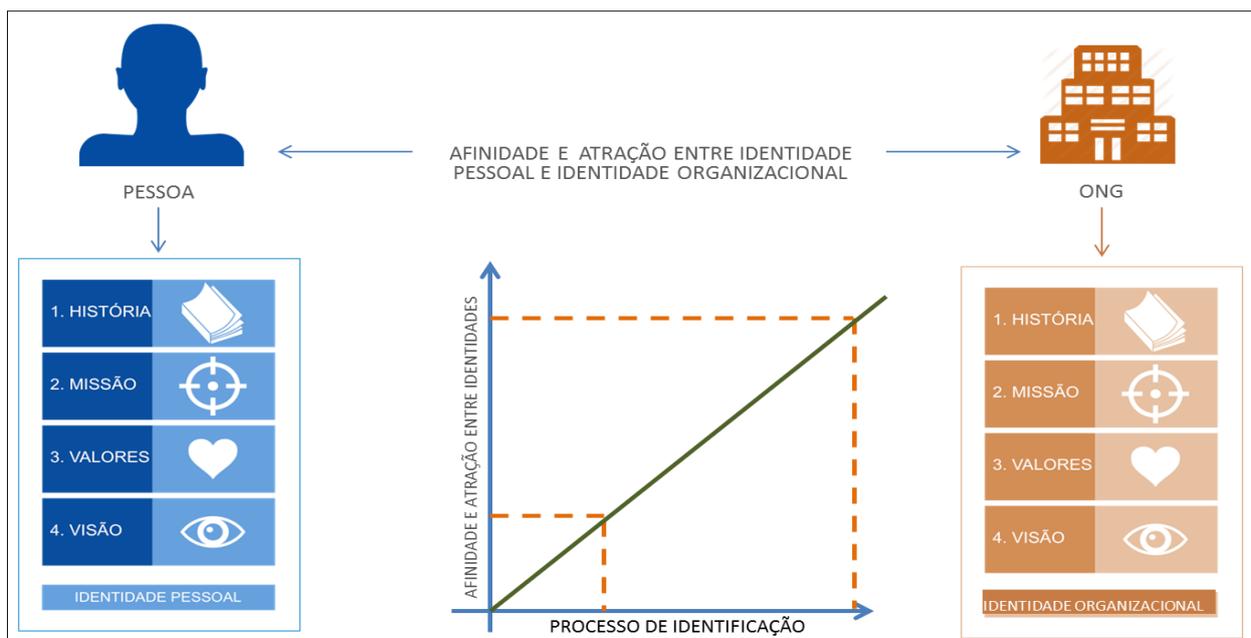
O processo de identificação abrange uma série de interpretações e definições e, para ampliar o espectro de análise e compreensão, o Quadro 14 apresenta mais algumas definições conceituais:

Quadro 14 - Outras definições para o Processo de Identificação

AUTOR	DEFINIÇÃO
PRATT (1998)	Identificação é um processo no qual as crenças individuais sobre a organização se tornam auto referência ou auto definição.
DUTTON (1991)	Identificação organizacional é uma ligação cognitiva construída quando o autoconceito de uma pessoa contém os mesmos atributos que a identidade organizacional percebida.
MACHADO (2003)	O sentimento de identificação do indivíduo com a organização atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando processos emocionais, que tendem a contribuir para o comprometimento no trabalho.
O'REILLY e CHATMAN (1996)	Identificação é envolvimento baseado no desejo de afiliação.

Fonte: Adaptado de Abreu (2007)

De acordo com as definições de Ashforth & Mael (1996), o processo de Identificação é o resultado da afinidade e atração entre duas “identidades”, no estudo em foco, entre a identidade pessoal do voluntário e a identidade organizacional da ONG. Assim, quanto maior o grau de afinidade e atração, mais intensos serão os laços de identificação, entre os participantes e a Organização, conforme ilustra a figura 09:

**Figura 9 - Processo de Identificação**

Fonte: Elaboração do autor a partir Ashforth & Mael (1996).

No conceito de Baugnet (1998), sendo as identidades individuais ou organizacionais “entidades vivas”, em constante processo de transformação, o processo de identificação é passível de construção e influência, a partir de ações da Organização para desenvolver laços de confiança e estabelecer, com seus participantes, um processo de envolvimento psicológico de natureza relacional, favorecendo o maior comprometimento afetivo e um sentido mais forte do dever e da lealdade (ROUSSEAU, 1995; EISENBERGER et al., 2002).

Kelman (1958), de acordo com a compreensão de O’Reilly e Chatman (1986), define que uma organização pode influenciar o comprometimento dos indivíduos de três formas básicas e conceitualmente distintas. A primeira, denominada por Submissão, normalmente presente nas organizações do Segundo Setor, caracteriza-se na ação dos funcionários adotarem determinadas atitudes e comportamentos em busca de recompensas financeiras, de promoção ou status. A segunda, denominada por Identificação, refere-se ao comprometimento afetivo do desejo de afiliação ou pertencimento. E o Terceiro, denominado “Forte Identificação”, é caracterizado pela congruência entre valores individuais e organizacionais. Em outras palavras, a identificação organizacional, caracteriza-se por um envolvimento psicológico de base afetiva, onde existe afinidade entre identidade pessoal e a identidade organizacional. Nas organizações do Segundo Setor, as três formas destacadas pelos autores podem ser encontradas, mas no caso de uma organização do Terceiro Setor, o processo de Identificação ou Forte Identificação tende a ser a alternativa válida, uma vez que ela não possui vínculos de submissão com seus voluntários. A figura 10 ilustra a compreensão de O’Reilly e Chatman (1986):

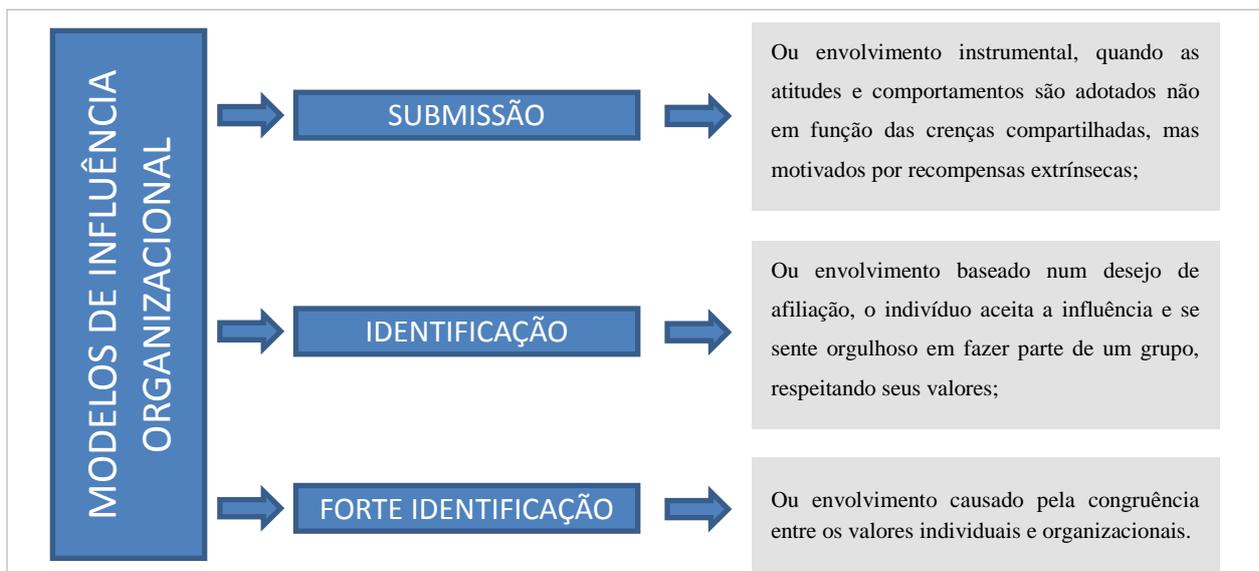


Figura 10 - Modelos de influência Organizacional
 Fonte: Elaboração do autor a partir de O’Reilly e Chatman (1986)

Buchanan (1974), em complementaridade de opinião, compreende que o nível de identificação estabelecido junto a uma determinada organização, tem força de influencia no comportamento dos integrantes dessa organização e não raro, tendem a definir os níveis de afeto, comprometimento, internalização de crenças e valores, desejo de permanência na entidade e lealdade ao serviço assumido.

Outra vertente resultante do processo de identificação do indivíduo junto à Organização é o sentimento de integração à organização e quando este sentimento passa a existir, o indivíduo começa a definir se também em função de sua organização e dos papéis que desempenha nela, e deste modo, passa a emitir opiniões e demonstrar comportamentos alinhados ao contexto organizacional (ASHFORTH & MAEL, 1996).

Estar integrado e identificado com o grupo pode representar para o participante uma possibilidade de redução da sua incerteza subjetiva, pois, o significado emocional implícito na relação entre ele e a ONG constitui, para o participante, um estímulo afetivo, na medida em que ele se sente integrante do grupo. Não só o sentimento de integração, mas também a sua autopercepção como membro do grupo são as bases requeridas para a identificação social, propiciando uma orientação para a ação, compatível com a sua participação no grupo. (SAINSANLIEU, 1977; CHATMAN, 1991; HOGG E TERRY, 2000).

Com o propósito de estabelecer uma forma conceitual para mapear o nível de identificação organizacional, Kleiner e Ashforth (2004) desenvolveram uma matriz gráfica estruturada a partir de quatro dimensões relativas, sendo elas; a identificação neutra, a forte identificação; a não identificação ou a identificação ambivalente, demonstradas na figura 11:

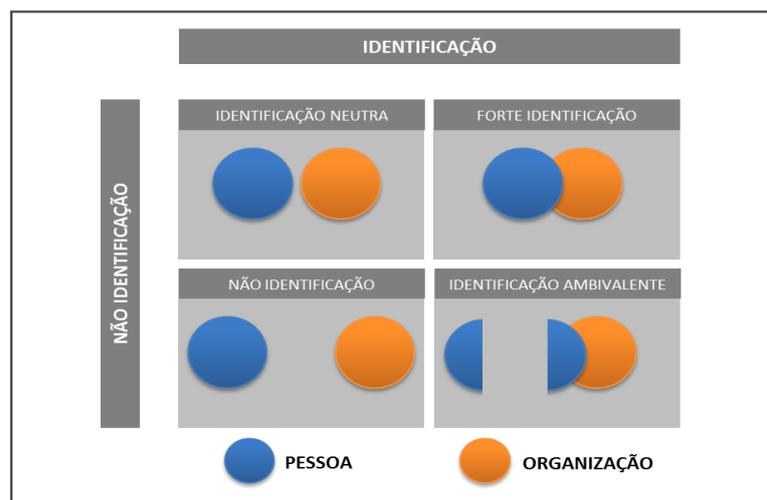


Figura 11 - Dimensões da Identificação

Fonte: Adaptação do autor a partir de Kleiner e Ashforth (2004)

Para Kleiner e Ashforth (2004), o conceito de “identificação neutra” será caracterizado quando a autopercepção do indivíduo orienta-se pela ausência explícita das duas dimensões claramente apresentadas, ou seja, manifesta-se com indiferença, não apresentando nem identificação e nem a “não identificação”.

A “não identificação” se estabelece, na medida em que o indivíduo acredita que ele não tem os mesmos valores que entende que a organização possua, enquanto a “forte identificação” seria uma conexão tipicamente positiva do indivíduo com a organização. Os autores destacam que um indicador simples, mas eficiente para indicar se o indivíduo está identificado com a organização, é a presença de um sentimento de perda psicológica, que pode ocorrer depois de deixá-la (BHATTACHARYA, 2001).

A “identificação ambivalente” pode ser classificada por uma identificação conflituosa, ou seja, o indivíduo identifica-se e não se identifica, simultaneamente, com a organização ou com determinados aspectos específicos dela, ou seja, pode identificar-se com determinados aspectos e não identificar-se com outros ou ainda ser indiferente com alguns (KLEINER E ASHFORTH, 2004).

É nesta perspectiva que este estudo destaca, como uma variável da pesquisa, o esforço da Gestão do Voluntariado, em buscar a “forte identificação” ou identificação positiva com seu público voluntário, ou seja, de concentrar-se por elevar a intensidade do vínculo emocional, reforçando os laços de identificação dos voluntários com ONG e buscando a ampliação do comprometimento com a oferta de serviços voluntários. Para tanto, cabe à Gestão do Voluntariado, compreender tanto a identidade organizacional, representada pela Missão, Visão e Valores Organizacionais, como a identidade pessoal de seus voluntários, representada por seus interesses e valores, quais os abordados neste referencial teórico, como o sentimento altruísta, a espiritualidade e significado e o desejo de afiliação (GIACALONE e JURKIEWICZ, 2003).

Na literatura relativa ao comportamento organizacional, o constructo identificação é reconhecido como envolto em numerosas complexidades, em que os limites e distinções entre identificação e outros conceitos nem sempre são claros. Existem estudos que correlacionam o processo de Identificação a produtividade, a stress, a submissão, etc. (DAVEL E MACHADO, 2001). Nesta pesquisa o tema Identificação foi analisado pelo prisma do Comprometimento e sob a influência das capacidades de Liderança Social e de Fomento e Formação da Mentalidade do Serviço Voluntário da ONG, envolvendo um contexto sócio psíquico, por meio de uma abordagem afetiva, cognitiva e emocional.

A pesquisa buscou, preliminarmente, estudar a dedicação dos voluntários a partir dos vínculos formados por uma identificação entre valores pessoais e organizacionais que, amiúde,

definem comportamentos e estabelecem os níveis de comprometimento das pessoas para com as organizações. Para melhor compreender as pré-disposições das pessoas ao serviço voluntário, foram realizadas algumas incursões superficiais nos interesses e valores do voluntariado, como o sentimento altruísta, a espiritualidade (senso religioso), a solidariedade e ainda sobre as influências oriundas do desejo de pertencimento, pois, as mesmas fornecem as diretrizes para as atividades de Fomento e Formação da mentalidade do Serviço Voluntário, as quais se baseiam em ações de comunicação sistemática envolvente, sensibilização e conscientização sobre as necessidades sociais, compartilhamento dos resultados alcançados e fornecimento de cultura e educação em torno da causa social e da temática humanística. Outro aspecto relevante para definir o grau de identificação dos voluntários e, por conseguinte, seu comprometimento é o relacionamento entre estes e as lideranças que representam a ONG. O estudo procurou destacar as teorias relevantes para explicar a influência que os líderes exercem junto aos voluntários e, como a credibilidade dos líderes e dirigentes das ONGs, e seus estilos de liderança podem afetar positivamente a identificação e o comprometimento dos voluntários (ASHFORTH e MAEL, 1996; COVEY, 2003; FISCHER, 2004; LATHAM e PINDER; BRUM, 2005; ZARIFIAN, 2012);

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A descrição do método de pesquisa adotado é de significativa importância para a compreensão do estudo a ser apresentado e para tal, se faz necessário à análise preliminar e conceitual sobre alguns tipos de métodos de pesquisa.

3.1. Pesquisa Exploratória e Qualitativa

A pesquisa exploratória pode ser compreendida inicialmente pela resenha de um material bibliográfico disponível, procurando perceber as hipóteses que dele podem ser derivadas (SELLTIZ *et al.* 1965).

Hair *et al.* (2005) defende a existência de três categorias de pesquisas qualitativas, quais sejam: a exploratória, a descritiva e a causal e explica que na pesquisa exploratória, tem-se por objetivo aprofundar a percepção sobre o fenômeno, conseguindo nova compreensão dele. Na pesquisa descritiva estudam-se características de uma situação ou então se estabelecem relações entre as variáveis. Já na pesquisa causal verifica-se uma hipótese de relação causa e efeito entre variáveis.

Malhotra (2001) considera que o estudo de caso é uma pesquisa qualitativa que pode servir a ser considerada como pesquisa exploratória, descritiva ou causal, dependendo da estratégia a ser adotada.

De acordo com Richardson (2007) um dos objetivos da pesquisa é resolver problemas práticos com primazia da realidade e segundo Lazzarini (1997), a pesquisa qualitativa se caracteriza por ter um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa pode utilizar técnicas conhecidas como, por exemplo, as entrevistas em profundidade (entrevistas individuais que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados).

Ikeda (2009) caracteriza os métodos qualitativos de pesquisa pelo seu caráter indutivo, ou seja, que parte do particular para o geral, da observação de exemplos específicos para generalizações analíticas, da realidade empírica ao desenvolvimento de teoria, que procura interpretar e explicar um fenômeno no contexto em que ele está inserido e defende sua acurácia, credibilidade e autenticidade, por meio da triangulação obtida entre a análise do fenômeno à luz de diferentes teorias, aplicação de métodos e utilização de dados.

A partir da análise dos conceitos iniciais relacionados neste bloco, pode-se classificar este estudo como uma pesquisa de natureza qualitativa, orientada para o estudo de caso.

3.2. Estudo de Caso.

Neste estudo optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, orientada para o estudo de caso, que objetiva aprofundar observações na realidade experimentada, permitindo extrair conceitos práticos à luz dos postulados teóricos.

O estudo de caso, segundo Yin (2010), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. A ONG Amigos do Bem, por ser uma instituição não governamental sem fins lucrativos, criada com o objetivo de contribuir para a erradicação da fome e da miséria no Sertão Nordestino e por ter alcançado resultados expressivos, enquadra-se nesta descrição.

Convém destacar que, não obstante as diversas indicações e recomendações citadas neste estudo, não existem métodos de pesquisa perfeitos e todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. O método de pesquisa qualitativo de estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento (BONOMA, 1985).

Assim, a revisão cíclica entre teoria, dados e teoria é bastante útil. Sem este enfoque, o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma história bem contada. A escolha do método de Estudo de Caso da ONG Amigos do Bem, portanto, proporcionará oportunidades reais de observação de eventos contemporâneos expressivos, obtendo-se assim evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações, o que de acordo com as afirmativas de Yin (2010), constituem cenário ideal para aplicação desta modalidade metodológica de pesquisa qualitativa.

Consoante aos pareceres de Yin (2010), o Estudo de Caso, oportuniza aprendizagem em profundidade em um ambiente real, englobando três características, quais sejam:

- Investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto do mundo real;
- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente evidentes;
- Múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

Neves e Conejero (2012) indicam a necessidade de uma condução semiestruturada para aplicação do método de estudo de caso e sintetizam esta estruturação no Quadro 15:

Quadro 15 - Uso do Método de Estudo de Caso

Propósito da pesquisa	Exploratória.
Abordagem da pesquisa	Qualitativa.
Questões de estudo	A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por que”.
Unidade de análise e subunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de unidades: indivíduos, grupos ou organizações, atividade, processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social. • Casos holísticos: o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno. • Casos incorporados: o foco é desviado para subunidades, inseridas em um contexto mais amplo.
Objetivo da pesquisa	Aprimorar e validar um método gerencial proposto.
Unidade geográfica	Escolha por relevância e conveniência.
Setor econômico estudado	Escolha por relevância e conveniência.
Organizações estudadas	Escolha por relevância e conveniência.
Grupos estratégicos identificados	Conforme padrão de concorrência no setor.
Coleta de dados primários	Questionários, entrevistas em profundidade, grupos focais, análise documental e observação participante.
Instrumento de apoio	Roteiro semiestruturado / Questionário de pesquisa
Perfil do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade teórica: isso envolve os atributos de imparcialidade e sensibilidade para compreender a realidade a partir do significado atribuído pelos indivíduos (entrevistados) a suas experiências. • Interatividade para direcionamento da pesquisa e realização de uma amostragem teórica. Entre uma entrevista e outra, ele deve influenciar a escolha da direção da pesquisa para saturação teórica.
Recomendações ao entrevistador	<ul style="list-style-type: none"> • Devem-se evitar perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas. • Não se deve publicar qualquer dado, informação ou opinião considerada estratégica e confidencial às organizações. • Os entrevistados são convidados a revisar o relatório final do caso, podendo-se até omitir o nome da organização se assim for desejado. • É importante que o pesquisador tenha conhecimento acumulado sobre o objeto de estudo. • Deve-se procurar uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibam diante do pesquisador.
Perfil dos respondentes (Entrevistados)	<ul style="list-style-type: none"> • Deter poder de influência na unidade de análise em estudo. • Ter acesso a informações e dados da unidade de análise em estudo. • Possuir conhecimento acumulado (experiência) sobre a unidade de estudo. • Boa disposição para colaborar com a pesquisa. • Deixar canal aberto de comunicação para futuros contatos.
Período de realização dos estudos de caso	Período determinado, análise discreta.

Fonte: Neves e Conejero (2012).

3.3. Procedimentos Metodológicos

O método científico de pesquisa é um conjunto de passos específica e claramente determinados para obtenção de um conhecimento (SELLTIZ et al., 1965).

Yin (2010), no entanto, alerta para o risco de desvio de foco no estudo de caso, seja na pesquisa de campo, seja na pesquisa bibliográfica e salienta que isto pode ocorrer com frequência, visto que o pesquisador, diante da complexidade organizacional, poderá desviar sua pesquisa para outros campos, perdendo o foco inicial e descaracterizando a pesquisa, caso não possua um escopo bem definido. Yin (2010) recomenda a utilização de um “esquema de pesquisa”, que mantém o pesquisador situado nos objetivos da pesquisa e orienta o trabalho para uma coesão em seu desenvolvimento, destacando para isto, três etapas básicas, que são; as questões a estudar, gerando as proposições, a unidade e subunidades de análise; os dados a coletar e pesquisar; e a estratégia analítica dos resultados, conforme indicado na Figura 12.

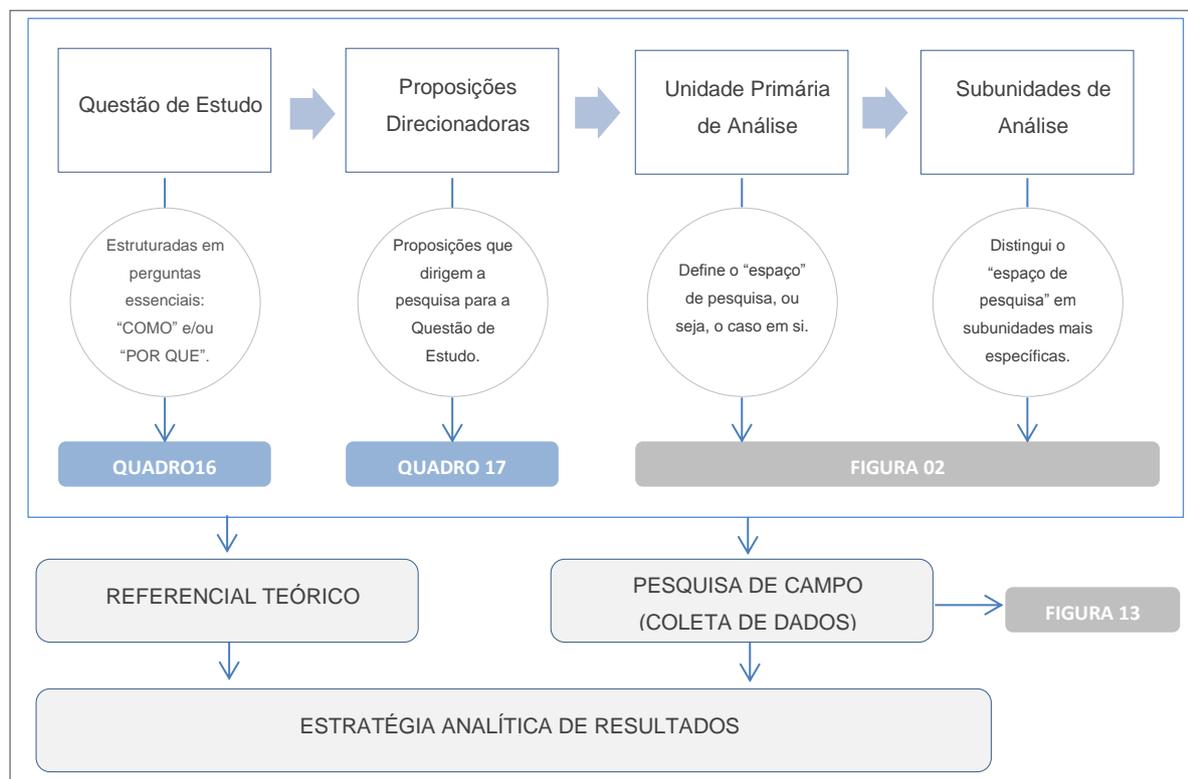


Figura 12 - Esquema de Pesquisa de Yin (2010)

Fonte: Esquema adaptado pelo autor

Considerando as advertências de Yin (2010) sobre a percepção comum e o risco da deficiência metodológica que pode ocorrer em estudos de caso, este trabalho buscou orientar suas pesquisas a partir do esquema adaptado, ilustrado na figura 12.

Assim, seguindo a finalidade maior deste estudo que é consolidar observações e percepções sobre a realidade prática, acerca da Gestão do Voluntariado, a partir das observações hauridas na pesquisa de campo e substanciadas pelos conceitos teóricos constantes nas pesquisas e literaturas disponíveis sobre o tema, o esquema de pesquisa de Yin (2010) funciona a guisa de roteiro seguro, norteando as pesquisas de campo, mapeando a pesquisa literária e orientando a estratégia analítica de resultados.

3.3.1. Questões do Estudo:

Inicialmente Yin (2010) recomenda que seja preparado um roteiro de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa. A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e/ou “por que”, definindo assim a questão básica do estudo, apresentada no Quadro 16:

Quadro 16 - Questão de Estudo

REFERÊNCIA	QUESTÃO DE ESTUDO
Como?	Como a Gestão do Voluntariado pode contribuir para a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, conseqüentemente, para o comprometimento na oferta do serviço voluntário?

Fonte: Elaboração do autor

3.3.2. Proposições Direcionadoras:

As proposições do estudo direcionam a atenção para os pontos que devem ser abordados no escopo da pesquisa. De acordo Yin (2010) as proposições direcionadoras, juntamente com as questões de estudo, ajudam a identificar a informação relevante a ser coletada na unidade primária de análise e nas subunidades correspondentes. As proposições selecionadas para esta pesquisa estão apresentadas no Quadro 17:

Quadro 17 - Proposições Direcionadoras

N°	PROPOSIÇÕES DIRECIONADORAS
P1	A capacidade de fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento, favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social;
P2	A capacidade de liderança social de uma ONG exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social;
P3	A identificação dos voluntários com a ONG e a causa social resulta em maior comprometimento do corpo voluntário, que pode ser percebido pela constância ou expansão na oferta do serviço voluntário.

Fonte: Elaboração do autor

3.3.3. Unidade Primária e Subunidades de análise

A unidade de análise do estudo de caso, diz respeito ao ponto central do problema de pesquisa ou o espaço de pesquisa, de certa forma delimitando o foco de estudo, podendo ser configurada como um indivíduo, um grupo de indivíduos, organizações ou ainda um processo, atividades ou dimensões de comportamento (MCCLINTON et al., 1983 apud LAZZARINI, 1997).

O presente estudo considerou como unidade de análise o processo de Gestão do Voluntariado e como subunidades, seus processos internos relevantes que compõem a unidade selecionada, conforme ilustrado pela figura 02 da página 07 (Delimitações da pesquisa):

3.3.4. Pesquisa de Campo (Coleta de dados)

A coleta de dados pode ser uma atividade bastante complexa e se essa fase de planejamento da pesquisa não for realizada cuidadosamente, o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, inutilizando as fases anteriores (YIN, 2010).

A pesquisa qualitativa, segundo a afirmação de Neves e Conejero (2012), é inerentemente composta por multimodos de pesquisa, o que permite um bom entendimento do fenômeno em análise e, portanto, a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação

na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais, pode abrir novos horizontes para sua compreensão.

Neves e Conejero (2012) defendem o planejamento flexível da pesquisa, principalmente no caso das exploratórias, com uso de múltiplas fontes de evidência, entre elas o estudo de caso, revisão da literatura, entrevistas em profundidade, grupo focal, questionários, etc. e destacam que no caso das entrevistas em profundidade, é importante colher opiniões, percepções e sugestões de melhoria daqueles que estão envolvidos com o processo.

Assim, esta pesquisa buscou utilizar-se de multimodos de pesquisa; as entrevistas em profundidade com os principais gestores da ONG Amigos do Bem, a análise documental e uma Pesquisa de Identificação Organizacional, com o propósito de apurar o grau de identificação dos voluntários com organização, o qual reflete a percepção de eficiência do modelo de Gestão do Voluntariado adotado pela ONG, conforme ilustra a figura 13:

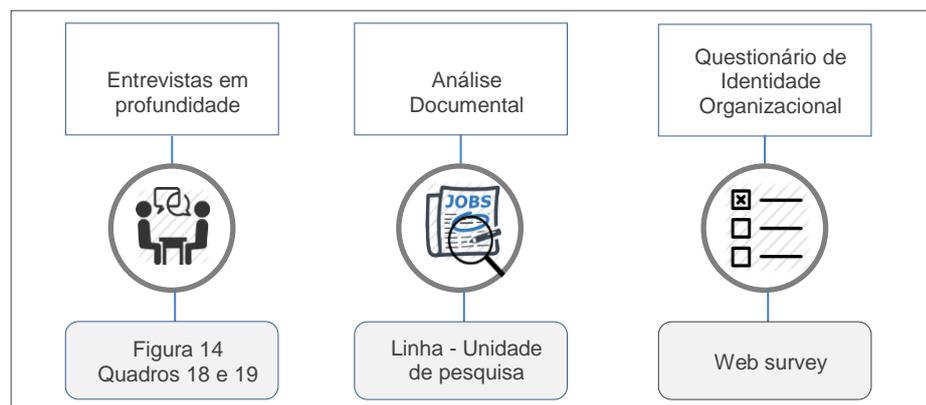


Figura 13 - Coleta de Dados

Fonte: Elaboração do autor

3.3.4.1. Entrevistas em Profundidade

Para uma pesquisa com tendências e julgamentos qualitativos, é fundamental permitir flexibilidade na coleta de dados, possibilitando que o entrevistador consiga extrair do entrevistado as reflexões sobre a unidade de análise (MALHOTRA, 2001).

Um dos instrumentos de pesquisa utilizado foi um roteiro semiestruturado, com questões abertas, de maneira a permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise.

As pessoas selecionadas para as entrevistas em profundidade deveriam possuir as seguintes características: deter conhecimento acumulado (experiência) sobre os processos de Gestão do Voluntariado na ONG, e ter acesso às informações gerais sobre os processos de comunicação e liderança da Organização.

As etapas para o processo das entrevistas em profundidade estão demonstradas na figura 14:

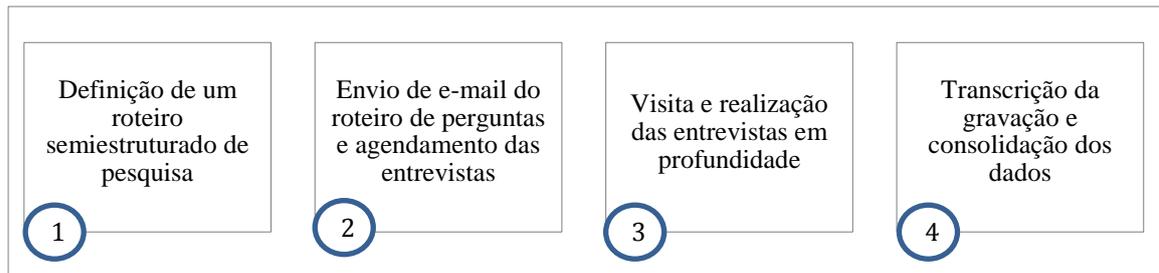


Figura 14 - Etapas do Processo de Entrevista

Fonte: Elaboração do Autor

Os gestores entrevistados na ONG Amigos do Bem, seus cargos, a data e os locais das entrevistas estão apresentados no Quadro 18:

Quadro 18 - Cronograma de Entrevistas

Entrevistados	Cargos	Data	Local
A	Diretor Geral	Agosto (S2) 2014	São Paulo
B	Gerente de Relações Institucionais	Agosto (S2) 2014	São Paulo
C	Gerente de Recursos Humanos	Agosto (S3) 2014	São Paulo
D	Analista de Recursos Humanos	Agosto (S3) 2014	São Paulo
E	Coordenador de Arrecadação nos Hipermercados	Agosto (S4) 2014	São Paulo

Fonte: Elaboração do Autor

Pelos conceitos de Yin (2010), o método do caso possui algumas críticas, as quais giram em torno de dois aspectos:

- Percepção de menor rigor metodológico, nas pesquisas que foram anteriormente realizadas com uso desta técnica;
- Percepção de certa influência de pontos de vista pessoais dos pesquisadores que adotaram o formato do estudo de caso, podendo inserir certo viés na pesquisa.

A causa destas críticas pode derivar de uma percepção, razoavelmente difundida no ambiente acadêmico, de que o estudo de caso é um método relativamente fácil de ser operacionalizado, que não possui maiores preocupações metodológicas por parte dos pesquisadores que a elegeram como modelo qualitativo de pesquisa acadêmica. Yin (1989, p. 62) destaca esse aspecto quando afirma que:

“A percepção comum é que eles [os pesquisadores em estudo de caso] terão de aprender somente um conjunto mínimo de procedimentos técnicos, que quaisquer deficiências em habilidades formais e analíticas serão irrelevantes, e que o estudo de caso permitiria que eles simplesmente contassem o caso como ele é”.

Mas, por outro lado, Yin (2010) considera o fato de que ainda não desenvolvemos métodos mais eficazes de aferir a habilidade de um pesquisador, na elaboração eficiente de estudos de caso com qualidade.

Assim, algumas precauções foram tomadas para evitar que o pesquisador, enviesse seus próprios dados, na busca por comprovar os pressupostos preliminares. São elas:

- Foram preferidas perguntas menos diretas sobre o detalhamento das operações e outros dados correlacionados, permitindo maior expansão natural nas respostas dos entrevistados;
- Tomou-se o cuidado de não divulgar qualquer dado, informação ou opinião de ordem estratégica ou confidencial, segundo os critérios da própria Organização Não Governamental;
- Convém ressaltar que o pesquisador tem experiência profissional anterior em pesquisas e estudos relacionados ao tema essencial;
- As entrevistas foram executadas em ambiente tranquilo, favorecendo a espontaneidade natural dos entrevistados;

- O relatório final do caso foi apresentado aos entrevistados, que tiveram a oportunidade de revisá-lo, permitindo a divulgação do nome da organização.

Os questionários foram enviados previamente aos entrevistados contendo todas as perguntas, mas no momento da entrevista, respeitando as disposições de fala de cada entrevistado, foi aplicada certa ênfase a determinadas perguntas, variando de acordo com a posição ocupada pelo entrevistado, conforme indica o Quadro 19:

Quadro 19 - Ênfase Temática nas Entrevistas

Entrevistados	Cargos	Ênfase Temática
A	Diretor Geral	Aspectos da Liderança na ONG Amigos do Bem
B	Gerente de Relações Institucionais	Aplicação de Técnicas para o Fomento e a Formação da mentalidade do Serviço Voluntário
C	Gerente de Recursos Humanos	Questionário completo – Foco na Gestão do Voluntariado
D	Analista de Recursos Humanos	Questionário completo – Foco na Gestão do Voluntariado
E	Coordenador de Arrecadação nos Hipermercados	Fatores para a Identificação com a ONG / Causas do comprometimento dos voluntários

Fonte: Elaboração do Autor

O roteiro semiestruturado de entrevistas é composto por 15 questões, as quais estão relacionadas com as proposições, conforme ilustrado no apêndice A.

3.3.4.2. Análise Documental e Pesquisa Bibliográfica

Para efeitos de compreensão e esclarecimento, convém diferenciar a pesquisa bibliográfica da análise documental. Esta última se caracteriza pela observação de informações contidas em documentos que não receberam tratamento científico, tais como relatórios executivos, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outros materiais de divulgação (OLIVEIRA, 2007).

A pesquisa bibliográfica reporta-se para as contribuições científicas de outros autores sobre o tema e a pesquisa documental, por outro lado, observa materiais que ainda não

receberam tratamento analítico e por isso, devem ser alvo de análise cuidadosa do pesquisador (OLIVEIRA, 2007).

Nesse trabalho de análise de caso da ONG Amigos do Bem, tanto a pesquisa bibliográfica como a análise documental, são utilizados como métodos de pesquisa integrados e complementares. O estudo de caso deve considerar em seu panorama pragmático uma análise documental, como procedimento de coleta de dados.

Assim, apoiado em sua capacidade e em suas experiências passadas, o pesquisador pôde realizar uma pesquisa de trabalhos relacionados já propostos e publicados ou mesmo documentos históricos, contendo decisões ou aprendizados gerenciais relevantes, que podem ajudar a solucionar as questões em estudo.

3.3.4.3. Questionário de Identificação Organizacional

Este estudo, que destacou como problema de pesquisa a questão do comportamento do voluntariado, no que tange especialmente ao processo de identificação dos voluntários com a ONG e com a causa social, ancorou seus estudos no âmbito da Gestão do Voluntariado e necessitou também considerar o aspecto de relacionamento existente entre a ONG e seus voluntários, de conformidade com as orientações de Yin (2010).

Segundo Locke e Henne (1986), os comportamentos são sustentados pelos valores de cada indivíduo e estes valores são norteadores usados para julgar, escolher e tomar decisões. Assim, esta pesquisa evoluiu para identificar no corpo de voluntariado da ONG Amigos do Bem a similaridade de valores aferidos por meio de uma pesquisa de identificação organizacional, gerando parâmetros mensuráveis sobre a identificação dos voluntários com a ONG Amigos do Bem e demonstrando os efeitos alcançados nos esforços de envolvimento e comunicação, levados a efeito pelas ações da Gestão do Voluntariado, praticadas pela Instituição.

Desta forma, 350 convites foram enviados por e-mail, convidando os voluntários para acessar o link e responderem remotamente o questionário proposto. Foram 158 os voluntários que atenderam a este convite, respondendo a pesquisa enviada.

Neste estudo, não se aplicaram estatísticas inferenciais para verificação das respostas, como por exemplo, a utilização do software SPSS, restringindo-se a análise, a uma estatística

descritiva, baseada no referencial teórico, nas entrevistas em profundidade e nas percepções de campo do pesquisador.

Cabe ainda ressaltar, que algumas categorias temáticas foram selecionadas para compor esta análise descritiva, por serem consideradas mais diretamente relacionadas à questão do estudo e as proposições direcionadoras, dentro da unidade e das subunidades da pesquisa. Foram elas: dados biográficos do respondente; admiração, respeito e confiança na ONG; alinhamento de valores; identificação organizacional; sentimento de pertencimento; comprometimento com a organização e sua causa; satisfação com serviço voluntário executado; satisfação com a aprendizagem e o conteúdo informacional recebido; satisfação com a liderança e intenções para com a ONG.

O questionário, que está estruturado no modelo clássico de Likert, contendo cinco níveis de respostas (discordo totalmente-DT, discordo parcialmente-DP, indiferente-I, concordo parcialmente-CP e concordo totalmente-CT), foi seccionado por dez blocos de pesquisa, de conformidade com os títulos relacionados no parágrafo anterior.

Convém ainda informar que o referido instrumento de mensuração utilizado neste estudo foi definido a partir de instrumentos anteriormente validados em outros trabalhos, com adaptações de linguagem e contexto.

O questionário conta com um pequeno texto de apresentação que informa os objetivos e a finalidade da pesquisa, estimulando os respondentes a uma participação voluntária e anônima, porém séria e cuidadosa. O questionário, em sua versão de aplicação, está disponível no apêndice B deste relatório.

3.3.5. Estratégia Analítica de Resultados

A presente pesquisa fez uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas em profundidade com gestores da ONG Amigos do Bem, conduzidas com auxílio de um roteiro semiestruturado, análise de documentos internos das organizações e uma pesquisa para avaliar o grau de identificação organizacional junto a voluntários da referida Organização Não Governamental, utilizando para este fim um questionário, anteriormente validado por outros autores e adaptado para o caso, além de pesquisa de outros trabalhos acadêmicos publicados sobre o caso de estudo.

A Estratégia e Generalizações Analíticas do Caso estão apresentadas na figura 15:

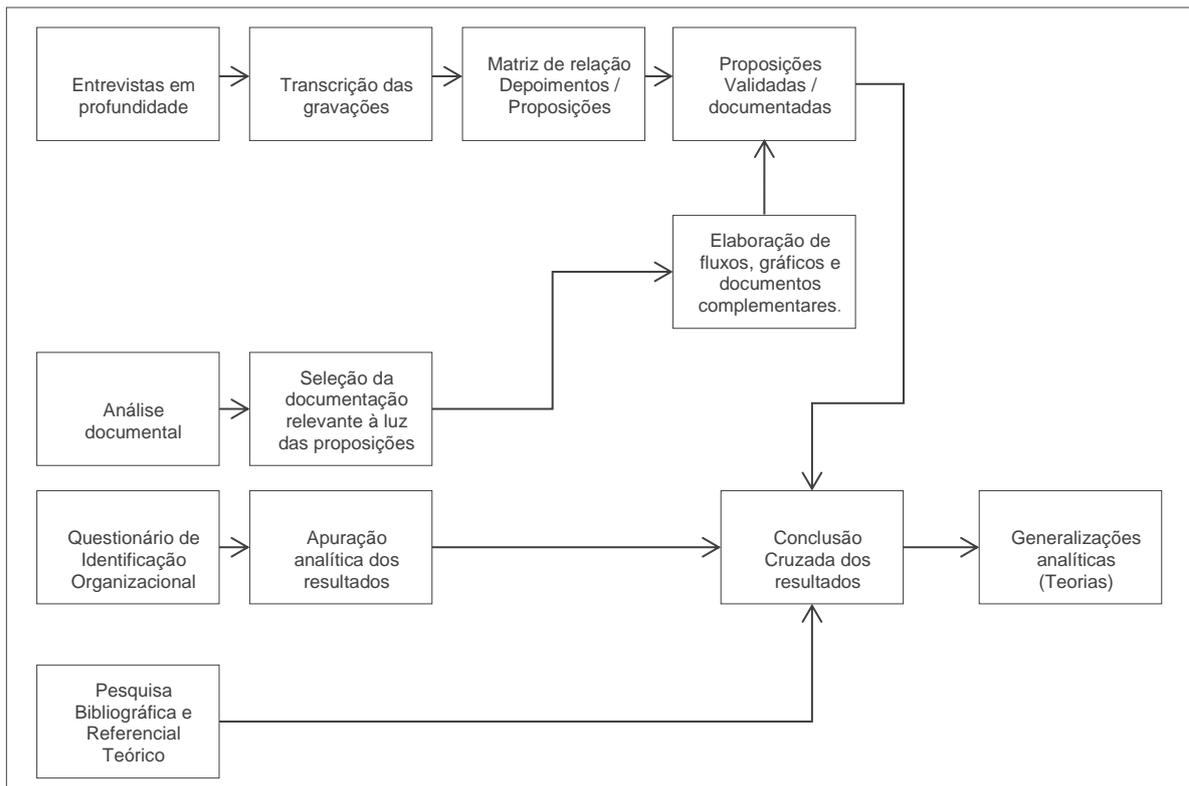


Figura 15 - Estratégia e Generalizações Analíticas do Caso

Fonte: Adaptação do autor a partir de Yin (2010)

De acordo com a proposta metodológica de Yin (2010), o estudo propõe apresentar a lógica de ligação dos dados coletados às proposições, ou seja, uma análise entrelaçada entre a revisão teórica e os resultados dos casos (descobertas do estudo), de maneira a propor generalizações analíticas (teorias).

3.4. O universo da pesquisa e a seleção do caso analisado

A escolha do caso estudado ganha destaque no processo de pesquisa pela expressividade e representatividade qualitativa do caso, uma vez que, pelo grande porte e pela singularidade de resultados, a pesquisa junto à ONG Amigos do Bem oferece riqueza e profundidade adequadas às generalizações analíticas.

Como citado anteriormente, a ONG Amigos do Bem tem como objetivo principal contribuir para a erradicação da fome e da miséria no Sertão Nordestino, por meio de ações educacionais e projetos autossustentáveis que favoreçam o desenvolvimento social da população local.

4. ESTUDO DE CASO: ONG AMIGOS DO BEM

4.1. Contato com a Organização

O contato inicial com a Organização Não Governamental AMIGOS DO BEM foi efetuado em março de 2014, por meio do consultor Max Lichtenedcker, que assessora a Diretoria da ONG e, por seu intermédio, foi realizada uma reunião no mês de Maio, com Julia Maria Povoas, Gerente de Relações Institucionais da entidade e, nesta ocasião, foram explicados os interesses e as necessidades da pesquisa, bem como os possíveis benefícios ao acolhê-la. Nesta reunião, foram explicitadas as atividades que seriam executadas, apresentado o roteiro de entrevistas em profundidade a ser aplicado aos gestores e as questões para a pesquisa de Identificação Organizacional, a ser aplicada para um grupo de 150 voluntários. A proposta recebeu aprovação e a pesquisa foi devidamente autorizada.

4.2. Apresentação da ONG Amigos do Bem

Os Amigos do Bem, como são carinhosamente tratados por seu grupo voluntário e parceiros, é uma Organização Não Governamental que tem por objetivo principal, contribuir para a erradicação da fome e da miséria no Sertão Nordestino, por meio de ações educacionais e projetos autossustentáveis que favoreçam o desenvolvimento social da população carente local.

4.2.1. História

Sua história tem início no Natal de 1993, quando um grupo de amigos realizou a primeira viagem ao Sertão Nordestino para levar alimentos, roupas e brinquedos. Durante 10 anos consecutivos, esta viagem repetiu-se nos períodos entre o Natal e o Ano Novo, atendendo um número cada vez maior de famílias carentes e abandonadas do Sertão Nordestino.

O cenário de fome e miséria encontrado nestas missões, realizadas ano a ano, despertou neste grupo, a necessidade de fazerem ainda mais.

Foi assim que, em 2005 teve início o Projeto de Transformação de Vidas, por meio de educação, moradia e trabalho. Desta forma, nascia oficialmente a ONG Amigos do Bem, que ao

longo destes mais de 20 anos de atuação, construiu 04 cidades no sertão nordestino, em caráter de sustentabilidade.

4.2.2. Missão, Visão e Valores

A missão da ONG Amigos do Bem consiste em promover desenvolvimento local e inclusão social, capazes de combater a fome e a miséria, por meio de ações educacionais e projetos autossustentáveis.

Sua visão é conquistar um futuro em que a fome e a miséria no Sertão Nordeste sejam lembradas apenas como fatos históricos.

Dentre os principais valores declarados pela ONG Amigos do Bem estão; a solidariedade, traduzida pela capacidade de colocar-se no lugar do outro e agir com amor e amizade; a humanidade, expressa pela valorização do potencial humano e a transparência, manifestada pela relação ética e verdadeira com beneficiados, voluntários, parceiros e a sociedade.

4.2.3. Causa Social

Sua área de abrangência e atuação corresponde à região brasileira de maior carência e complexidade do território nacional, ou seja, o Nordeste Brasileiro.

A má distribuição de renda, a pobreza e a fome existem em todo o Brasil, inclusive nos centros urbanos. Porém, conforme indicam os dados do IBGE (2010), o Sertão Nordeste é o semiárido mais populoso do mundo e a situação é agravada pelos grandes períodos de estiagem.

O relatório Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil (2010) mostra que 81,8% dos municípios do Semiárido Brasileiro, com 61,7% da população, têm baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), sendo que a cidade de Manari (PE), que já apresentou o menor IDH do país, aparece com IDH de 0,487, no relatório supracitado. Ao comparar este IDH, com a tabela mundial publicada pela ONU no mesmo período, o município de Manari (PE), ocuparia a uma posição abaixo do Congo, Quênia e Bangladesh, no ranking mundial (2014).

A audaciosa e corajosa opção da ONG Amigos do Bem, sob o comando empreendedor de sua presidente Alcione Albanesi, destaca-se por atuar na região brasileira mais complexa do ponto de vista político e social, e que, histórica e notadamente, apresenta os piores indicadores demográficos e socioeconômicos do país, como ilustram os gráficos 3, 4 e 5.

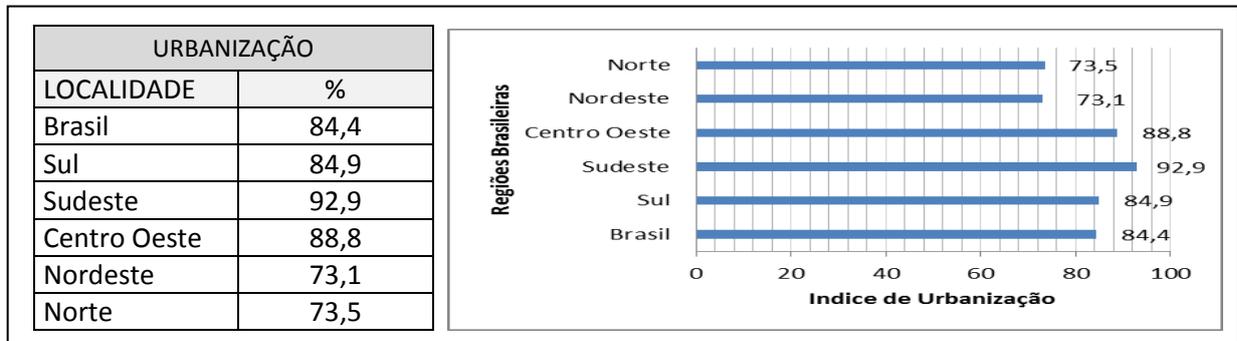


Gráfico 3 - Taxas de Urbanização nas regiões Brasileiras

Fonte: IBGE (2010)

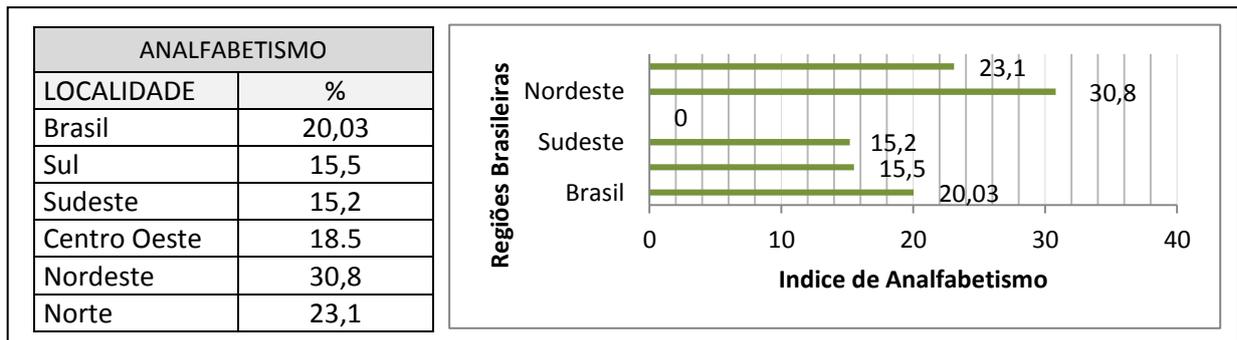


Gráfico 4 - Taxas de Analfabetismo nas regiões Brasileiras

Fonte: IBGE (2010)

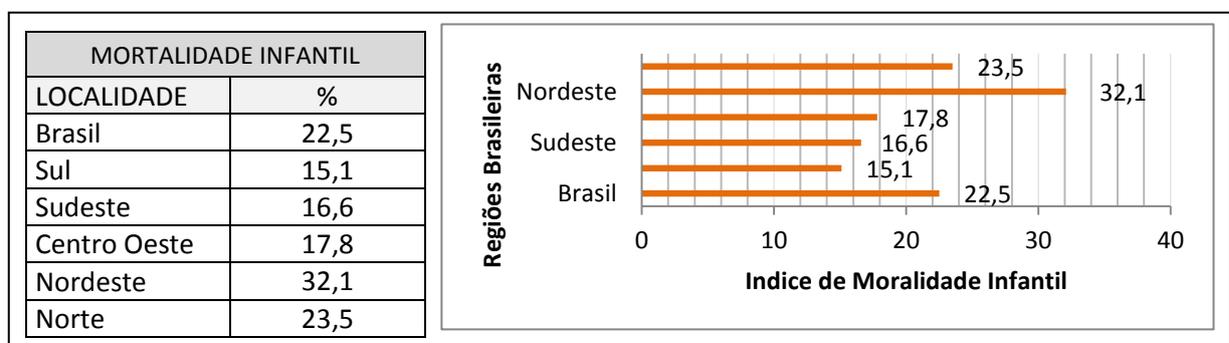


Gráfico 5 - Taxas de Mortalidade infantil nas regiões Brasileiras

Fonte: IBGE (2010)

Em outras regiões do país, ainda que precários, existem recursos nas áreas da saúde, educação e alimentação, ou mesmo instituições organizadas pela própria sociedade civil, que promovem o auxílio às comunidades mais carentes. No Sertão, o acesso a qualquer assistência é limitado ou inexistente. A área atingida pela seca equivale a três vezes o Estado de São Paulo.

4.2.4. Dimensões e Resultados alcançados pela ONG Amigos do Bem

Baseado em Ikeda (2009), seguindo uma abordagem interpretativista (que procura entender e explicar um fenômeno, a experiência humana, no contexto em que ele está inserido) observa-se que, se os indicadores sociais na região nordestina expressam grande penúria e abandono, os resultados alcançados pela ONG Amigos do Bem, não causam menor impacto.

A ONG Amigos do Bem, teve início no ano de 1993, quando um grupo de amigos compareceu pela primeira vez no sertão nordestino para fazer uma distribuição de alimentos, roupas, remédios e medicamentos. Depois disto, o grupo retornou diversas vezes, aumentando, de modo geral, o volume de doações e famílias atendidas. No ano de 1999 alcançou o pico de atendimento familiar com 44 mil famílias atendidas, devido ao maior nº de doações recebidas naquele ano. Nos anos de 2003 e 2004, a ONG alterou sua forma de mensurar as doações, passando a explicitá-las em toneladas de alimentos distribuídos. Esta fase, compreendida entre os anos de 1993 e 2004, caracterizou-se por distribuição de donativos, sem as estruturas locais (Fase inicial)”, conforme indica o Gráfico 6.

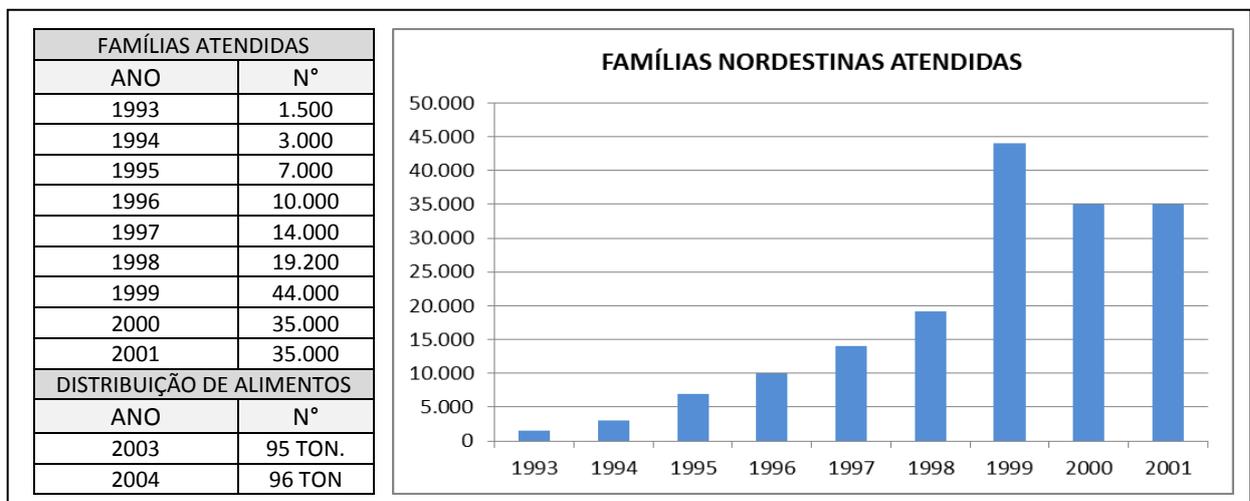


Gráfico 6 - Atendimento às Famílias – ONG Amigos do Bem – Fase Inicial

Fonte: Site da ONG Amigos do Bem

Em 2005 iniciou-se nova fase de operações da ONG, com a inauguração da primeira Cidade do Bem, ampliando a oferta de serviços comunitários com projetos de educação, moradia e sustentabilidade, sem participação política de nenhum nível (Federal, Estadual e Municipal).

O Quadro 20 tem o propósito de explicitar a complexidade, profundidade e relevância dos serviços que esta Organização Não Governamental oferece às comunidades nordestinas onde atua, bem como permitir uma mensuração aproximada da dimensão estrutural e abrangência social que este trabalho alcança.

Assim, o Quadro 20 apresenta, em síntese, as ações de atendimento às famílias que habitam nas regiões satélites existentes em torno das cidades do bem, bem como do volume de alimentos distribuídos mensalmente junto a estas famílias e demonstra a infraestrutura operacional e assistencial de cada cidade do bem, incluindo as atividades pedagógicas, de sustentabilidade e de desenvolvimento profissionais ali promovidas.

Quadro 20 - Atividades, Dimensões e Abrangência da ONG Amigos do Bem.

AÇÕES	DIMENSÕES E ABRANGÊNCIA - SERVIÇOS
Famílias Cadastradas e atendidas mensalmente	9600 Famílias
Distribuição	200 toneladas de alimentos e 450 toneladas de roupas, medicamentos e brinquedos, distribuídos mensalmente.
Cidades do bem	Quatro (04) cidades, onde vivem mais de 3000 pessoas.
Infraestrutura de cada "Cidades do Bem"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padaria / Cabelereiros / Farmácia; ▪ Consultórios Médico e Odontológico; ▪ Clínica oftalmológica e ótica; ▪ Centro Educacional (1000 crianças); ▪ Centros de transformação (10.000 crianças e jovens); ▪ Espaço Ecumênico; ▪ Cisternas e poços artesianos (100 a 200 metros de profundidade); ▪ Atividade Econômica sustentável (Lavoura de Caju, Artesanato, Fabricação de doces, variando conforme a região);
Estrutura de Cada Centro de Transformação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.000 m² de área construída ▪ 25 salas de atividades ▪ Quadra poliesportiva ▪ Parque infantil ▪ Equipe com mais de 60 profissionais ▪ 3.500 refeições diárias ▪ Transporte, equipamentos e outros.

Cursos e Atividades de Cada Centro de Transformação	<u>Atividades</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento escolar ▪ Alfabetização de adultos ▪ Biblioteca ▪ Capoeira ▪ Dança ▪ Esporte ▪ Judô - karatê ▪ Música ▪ Sala de jogos ▪ Teatro 	<u>Cursos profissionalizantes:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Artesanato ▪ Cabeleireiro ▪ Corte e costura ▪ Culinária ▪ Eletricista ▪ Informática ▪ Manicure ▪ Mecânico ▪ Pedreiro
Casas populares construídas	358 casas de alvenaria (pintadas e mobiliadas)	

Fonte: Site ONG Amigos do Bem

No Quadro 21 estão indicados os recursos e parcerias que constituem a base da oferta de serviços voluntários e as principais fontes e processos de captação de recursos financeiros e instrumentais utilizados pela ONG Amigos do Bem para a realização de suas tarefas.

Destaca-se no Quadro 21 uma iniciativa pioneira e inovadora da ONG Amigos do Bem, quando estabeleceu parcerias com alguns dos principais hipermercados da Grande São Paulo, os quais permitem que os voluntários da ONG Amigos do Bem, devidamente uniformizados, compareçam bimestralmente em algumas de suas lojas para promover uma arrecadação de alimentos. Utilizando-se do sistema de comunicação ambiente das lojas e dos aparelhos de televisão em demonstração, os clientes são conscientizados sobre as atividades da ONG, que por meio de seus voluntários abordam educadamente os clientes, que na sua maioria aderem ao projeto doando alimentos, adquiridos no próprio local. Outra equipe de voluntários executa o serviço de embalar as compras dos clientes, junto aos caixas. A experiência, já consagrada, demonstrou que a loja beneficia-se com o aumento da venda, estimulada pela aquisição dos alimentos que serão doados e também com a diminuição do tempo de espera nas filas dos caixas, em função dos embaladores em ação (voluntários da ONG Amigos do Bem).

Quadro 21 - Recursos da ONG Amigos do Bem.

PARCERIAS	DIMENSÕES E ABRANGÊNCIA - RECURSOS
Voluntários ativos	Mais de 5000 voluntários
Trabalhadores remunerados	Mais de 400 pessoas
Arrecadações bimestrais em hipermercados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Walmart (11lojas) ▪ Carrefour (12 lojas) ▪ Extra (19 Lojas) ▪ Sonda (04 lojas)
Portfólio de empresas contribuintes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 71 Empresas participam do projeto “Empresa Amiga do Bem”

Fonte: Site ONG Amigos do Bem

Pela ação comunitária de grande extensão, a ONG Amigos do Bem alcançou o interesse da mídia televisiva e chegou a receber alguns prêmios pela gestão transparente e eficiente de suas atividades beneméritas, os quais podem ser observados no Quadro 22.

Quadro 22 - Destaques da ONG Amigos do Bem.

MÍDIA E RECONHECIMENTO	DIMENSÕES E ABRANGÊNCIA – DESTAQUES
Destaques na mídia televisiva.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SP TV (2003) ▪ Jornal Nacional (05-2003) ▪ Jornal Nacional (2004) ▪ Fantástico (07-2007) ▪ Jornal Nacional (12-2008) ▪ Jornal hoje (03-2008) ▪ Programa Ação (08-2009) ▪ Bom dia Pernambuco (12-2009) ▪ Jornal Nacional (12-2010)
Premiações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prêmio Bem Eficiente - 1998 ▪ As maiores equipes de voluntários - 1999 ▪ Prêmio Bem Eficiente - 2001 ▪ Prêmio Generosidade - 2007

Fonte: Site ONG Amigos do Bem

Após de mais de 20 anos de trabalho em favor do sertão nordestino, segundo estimativas da ONG, mais de 60 mil pessoas já tiveram suas vidas transformadas, pelo esforço de milhares de voluntários, e pelo engajamento de muitos parceiros. Com a seriedade e a eficiência que marca sua atividade ao longo de toda a sua trajetória, a entidade, cada vez mais,

conquista o respeito e a credibilidade, não somente ao seu público assistido, mas junto aos seus voluntários e parceiros.

4.3. Pesquisa de Campo na ONG Amigos do Bem

Conforme descrito no capítulo 3, Aspectos Metodológicos, a coleta de dados desta pesquisa ocorreu por meio das entrevistas em profundidade com gestores da ONG Amigos do Bem, seguida por uma análise documental e complementada por uma Pesquisa de Identificação Organizacional.

As entrevistas foram gravadas e após as transcrições, as respostas foram analisadas por sua essência e correlacionadas com cada uma das três proposições. Na sequência, para cada grupo de respostas, organizadas tematicamente por proposição e pelas considerações sobre a gestão do voluntariado, foram adicionadas as observações empíricas do pesquisador, sobre os aspectos estruturais e organizacionais e as respectivas análises documentais, conforme ilustra a figura 16:

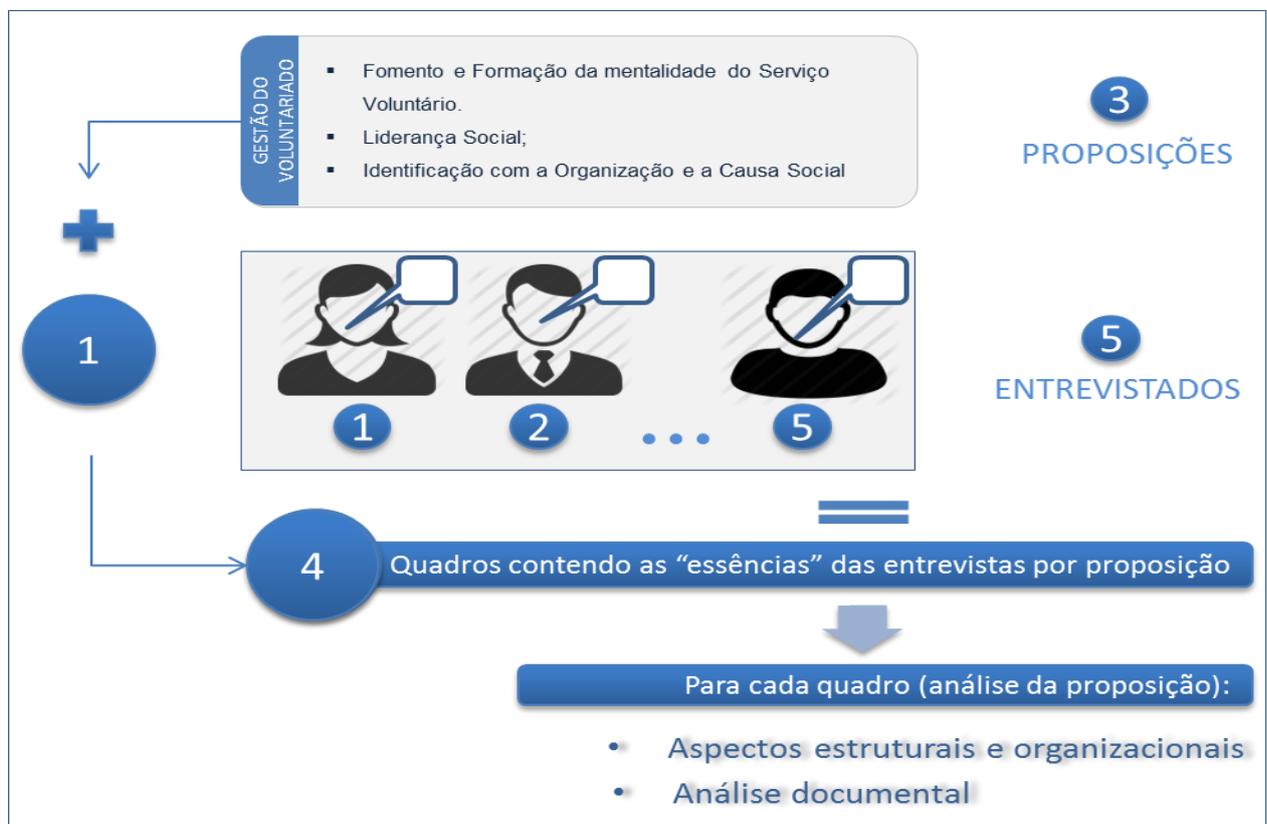


Figura 16 - Análise das Entrevistas à Luz das Proposições

Fonte: Elaboração do Autor

Para destacar a essência das respostas obtidas por meio das entrevistas em profundidade, aplicadas aos gestores da Organização Não Governamental Amigos do Bem, optou-se pela apresentação dos textos em forma itálica. Estas “essências” estão apresentadas nos Quadros a seguir.

4.3.1. Percepções dos Gestores sobre a Gestão do Voluntariado

As percepções dos gestores entrevistados sobre o tema Gestão do Voluntariado, bem como suas percepções adjacentes estão apontadas no Quadro 23:

Quadro 23 - Gestão do Voluntariado –Percepções Gerais

PERCEPÇÕES GERAIS SOBRE GESTÃO DO VOLUNTARIADO	
TEMÁTICA	PERCEPÇÕES GERAIS DA GESTÃO DO VOLUNTARIADO
●	<p><i>As oportunidades de trabalho voluntário na ONG Amigos do Bem são tanto diversificadas como volumosas, caracterizadas com o mesmo gigantismo da ONG e de sua causa. Esta questão do tipo de trabalho oferece dois prismas, que são ao mesmo tempo problemas e soluções. Sendo uma imensa “colmeia” de serviços, temos oportunidades de trabalho para muitos gêneros de serviço, desde as operações mais simples de limpeza e conservação até as mais complexas, como a elaboração de programas psicopedagógicos ou análises e projeções financeiras, passando pelos campos da fotografia, do design, da produção e execução de vídeos, da composição e execução de músicas, peças teatrais, poesias, literaturas, e outras ações de teor educativo e cultural. Por outro lado, tendo um corpo de aproximadamente 5000 voluntários, lidamos com infinita variação ao considerarmos a subjetividade humana. Temos um cadastro informatizado de voluntários com a formação, experiência e habilidades dos voluntários. Assim, procuramos respeitar as individualidades e os limites de cada voluntário e deixamos claro que as tarefas, não devem exceder ao limite pessoal.</i></p>
●	<p><i>A conciliação de informações entre os interesses e / ou competências dos voluntários com as necessidades de serviço da ONG, constitui uma delicada ação da Gestão do voluntariado. De certa forma, é como se fosse uma área de recrutamento e seleção que atua incessantemente, contudo, aqui dispomos de uma grande vantagem em relação ao que ocorre nas empresas. Os voluntários, conquanto tenham seus interesses pessoais, apresentam um sentimento de altruísmo e de solidariedade, acima de seus interesses próprios. Muitas vezes querem crescer no trabalho, ficam felizes em assumir</i></p>

responsabilidades, mas em geral, colocam o amor à causa acima de suas cogitações pessoais e aceitam de bom grado as tarefas que lhes oferecemos e, nem tão pouco se queixam dos voluntários-companheiros, não percebemos insatisfação nesse sentido. Percebemos que estão mais identificados com a “causa” e com a “casa”, do que com o gênero de tarefas que lhes damos.

Do ponto de vista de gestão, de organização e não somente na Gestão do Voluntariado, a ONG precisa ser muito eficiente. As coisas precisam funcionar bem. Se a ONG faz um evento, ele tem que ser bem feito, porque esta organização transparece para o voluntário e gera admiração e confiança na ONG e nas pessoas que a dirigem.

A ONG precisa se organizar, mas esta organização não pode ocorrer nos modelos empresariais, isto não funciona. A energia que move o voluntariado não é o capital e por isso a racionalidade capitalista não consegue motivar o voluntariado. Como já dissemos, o voluntariado é movido por sentimentos e a ONG deve se organizar, mas todos os movimentos de organização precisam ser pensados pelo prisma do sentimento e não da razão pura e fria. Não podemos cobrar uma meta do voluntário, pura e simplesmente, mas podemos e devemos estabelecê-la com uma abordagem humanista. Podemos dizer para alguém hoje vamos arrecadar “x” toneladas de alimentos no supermercado ou vamos carregar o nº tal de carretas, e por conta disto, “x” milhares de pessoas que passariam fome, terão alimentos na mesa, e assim por diante.

Visando “organizar” a instituição e aproximar ainda mais os voluntários da Causa e da ONG, atualmente temos uma área de Recursos Humanos, composta por uma Gerente de RH, uma analista de RH e alguns voluntários que apoiam a área nos aspectos administrativos / burocráticos, relativos aos termos de adesão de voluntários, seu cadastro e atualização de informações. Nesta fase de profissionalização da ONG, uma das atribuições do RH é redesenhar a estrutura organizacional da ONG, que embora funcione com eficiência, ao longo do tempo, foi se moldando conforme as circunstâncias e disponibilidades do momento e hoje, pelo crescimento, apresentam algumas inconstâncias, como por exemplo, um coordenador ter sob sua responsabilidade áreas não correlatas do ponto de vista técnico, ou mesmo ter sobrecarga de responsabilidade, etc.

O projeto de RH na ONG Amigos do Bem está em fase final de desenvolvimento. Uma das propostas é estudar as funções voluntárias e formalizar as competências necessárias ao bom desempenho de cada função e a partir desta descrição, poderão desdobrar-se melhorias na seleção de voluntários, no desenvolvimento e treinamento e até mesmo estabelecer uma linha de progressão de responsabilidades entre os voluntários, a semelhança de um plano de carreira nas empresas”. Este estudo de competências, segundo as projeções, deve ir além de meras descrições técnicas, mas ter a capacidade de mapear e relacionar comportamentos desejáveis, em alinhamento com os valores e a causa social da instituição.

Dentro do programa de RH, em desenvolvimento, também nos preocupamos com a questão da evasão de voluntários, conquanto isto não represente, necessariamente, um problema, mas desejamos conhecer os motivos que levaram companheiros a se desinteressarem por nossa casa. Primeiramente queremos implantar um mecanismo eficiente, que nos permita perceber a ausência prolongada do voluntário e depois, estabelecer uma entrevista, por meio da qual poderemos mapear causas e assim trabalhar para que elas desapareçam.

Embora não exista uma política ou uma estratégia definida sobre a utilização de voluntários em cargos “chave” na estrutura organizacional, reconhecemos que a questão é delicada e bastante específica, sendo necessária uma análise particular, caso a caso. Esta situação é delicada porque um voluntário ocupando uma posição chave na ONG, dependendo das condições de sua vida pessoal e profissional, poderá ver se constrangido a disputar o seu tempo entre os interesses da ONG e da sua vida pessoal. Por exemplo, se é o caso de um profissional aposentado de elevada competência profissional para uma determinada função na ONG, que por suas atitudes responsáveis e sua constância conquistou o respeito e a credibilidade dos dirigentes, presume-se maior probabilidade de ocupação de uma posição chave com sucesso, mas se é o caso de um jovem promissor, que trabalha em uma empresa, almejando crescimento de carreira, a ocupação de um cargo chave, oferecerá maior risco para a ONG, pelas tendências dos interesses particulares disputarem, severamente, o tempo destinado ao voluntariado.

A gestão do Voluntariado, numa ONG deste porte, com aproximadamente 5.000 mil voluntários, é de fato muito complexa e temos muitos campos de trabalho e aprimoramento no relacionamento com os voluntários e com a liderança. Entre muitos dos trabalhos que se pretende desenvolver, um deles é o aprimoramento de uma pesquisa que relacione, estatisticamente, a frequência com que o voluntário comparece aos trabalhos voluntários, de modo a criar um “indicador de presença” no serviço voluntário e a partir dele, poder diagnosticar causas e fatores que irão embasar ações para fortalecimento dos vínculos entre os voluntários e a ONG.

Outra questão pendente de aprimoramento, mas já no radar da Gestão do Voluntariado da ONG é a questão da criação e formalização de uma política de gestão para funcionários da ONG e para voluntários, onde pretendemos distinguir com clareza as diferenças comportamentais, pois, temos muitos voluntários que se tornam funcionários e, simultaneamente, continuam prestando serviços voluntários.

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas em profundidade

Assim, estão descritos, os principais comentários dos gestores sobre o tema Gestão do Voluntariado, traduzidos pelas essências de suas ideias.

4.3.2. Gestão do Voluntariado na ONG Amigos do Bem

Apesar desta complexidade organizacional, a ONG não possui ainda um organograma, que está em fase de desenvolvimento. Para ilustrar a estrutura de organização departamental dos Amigos do Bem, elaborou-se um mapa organizacional, configurado à semelhança de um organograma, demonstrado na figura 17, o qual, além de apresentar a visão organizacional da ONG Amigos do Bem, deixa entrever a complexidade dos projetos que ela empreende.

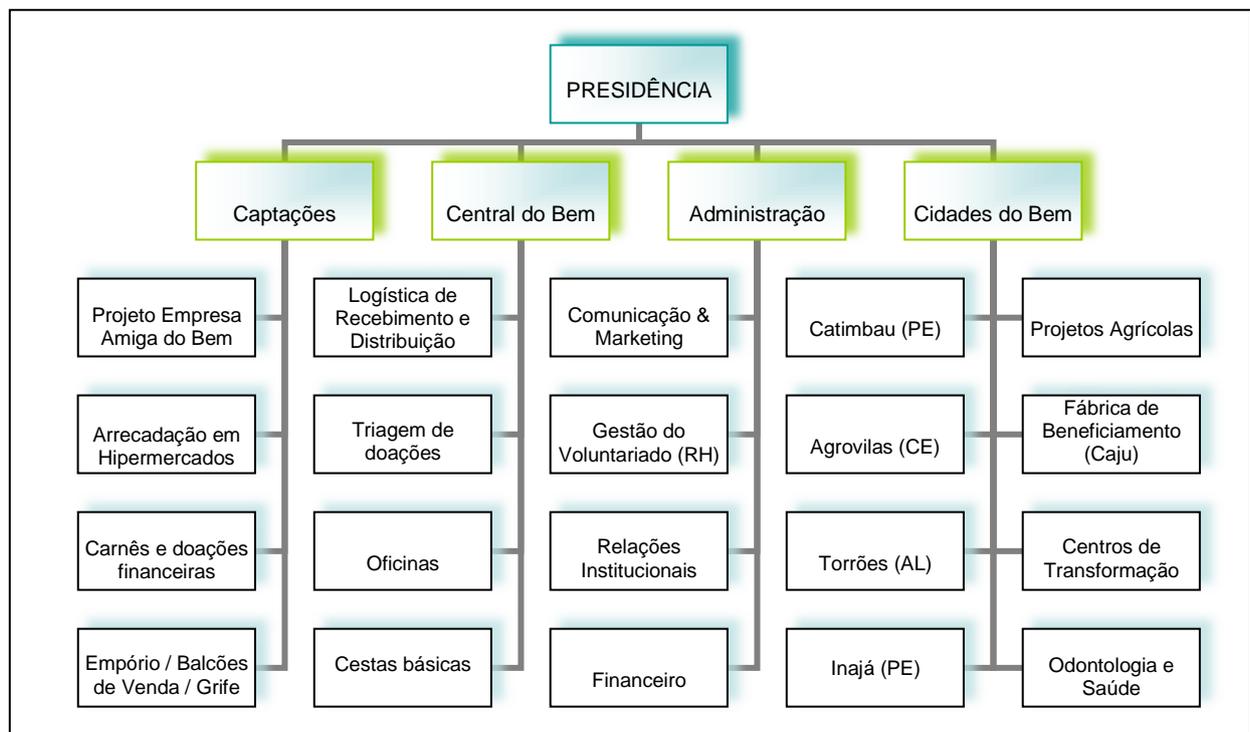


Figura 17 - Estrutura Departamental dos Amigos do Bem

Fonte: Elaboração do autor a partir das pesquisas de Campo

A Central do Bem é uma espécie de matriz da ONG e por ser ela um centro de ações voluntárias, convém destacar alguns comentários gerais sobre sua estrutura e operações. É na Central do Bem onde estão instaladas a Presidência e as principais Gerências da Instituição. É também a base operacional da ONG, apresentando grande fluxo de recebimento, tratamento e expedição de doações e alimentos. Entre as áreas e departamentos operacionais instalados na central do Bem temos o Departamento de Logística, Triagem de alimentos, Montagem de cestas básicas, departamento de doações, área de manutenção, setor de Captação de Recursos, Departamento Financeiro, área de Relações Institucionais, Voluntariado e RH, Grife, Recepção, Costura do Sertão, Enxovais, Cameba (Cama, mesa e banho), Farmácia e Brinquedos.

As equipes de voluntários recuperam as doações, quando necessário, e embalam as doações recebidas para que sejam enviadas ao Sertão em perfeitas condições de uso, além de separar e organizar os alimentos, para a montagem das cestas básicas. Também é na Central do Bem que funciona a oficina de costura, que conserta e confecciona peças de roupa conforme as necessidades. Uma equipe produz enxovais para os bebês e para as casas. Outros voluntários ajudam no carregamento das carretas que partem para o sertão, levando junto com os donativos, o trabalho de milhares de voluntários que se dedicam à causa dos Amigos do Bem.

A oficina de brinquedos, por exemplo, colorida, iluminada e bem identificada, chama a atenção dos visitantes, pois ali, durante todo o ano, uma equipe de voluntários trabalha semanalmente, recuperando brinquedos doados que serão entregues no Natal às crianças do sertão nordestino, conforme ilustra a figura 18:

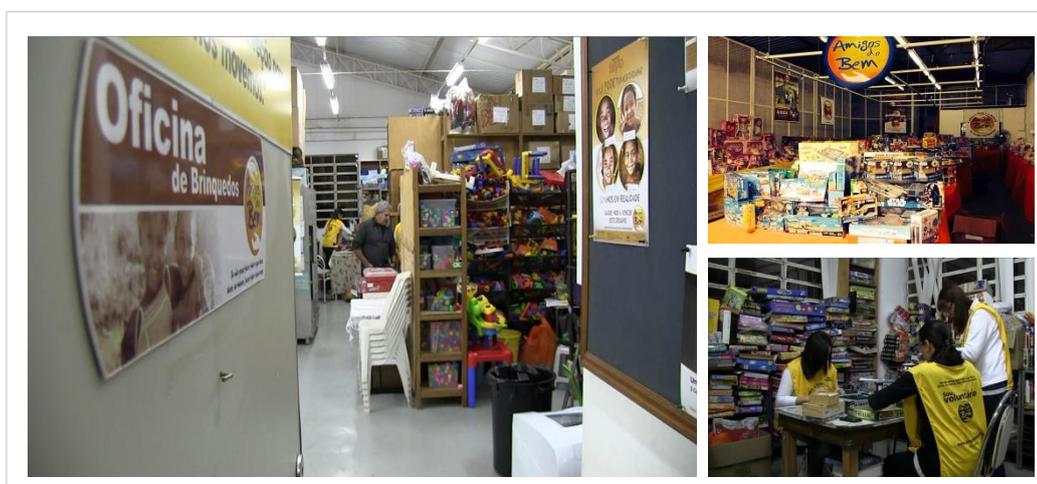


Figura 18 - Oficina de Brinquedos

Fonte: Site da ONG Amigos do Bem

Outro departamento na Central do Bem que provoca a admiração e comoção entre os voluntários e visitantes é o trabalho realizado com as roupas, onde muitas voluntárias consertam e confeccionam peças de roupa, enxovais para os bebês e artigos para as casas das cidades do Bem, conforme demonstra a figura 19:



Figura 19 - Oficina de Roupas

Fonte: Site da ONG Amigos do Bem

Todos os departamentos apresentam a marca do trabalho voluntário executado com muita dedicação pelos voluntários, que pela frequência em sua oferta de mão de obra vão, de certa forma, “departamentalizando” seus serviços voluntários, criando certa especialização de atividades, seja por experiência anterior, por área de interesse e afinidade ou por simples necessidade sazonal da ONG. Certamente, a abordagem detalhada de cada departamento da Central do Bem proporcionaria informações muito interessantes, porém consumiria várias páginas deste estudo, cujo foco visa identificar as maneiras pelas quais a Gestão do Voluntariado contribui para a identificação do seu voluntariado para com a ONG e sua causa e, conseqüentemente, para o seu maior comprometimento. A pesquisa se limitará à apresentação sucinta das oficinas de Brinquedos e Roupas, como forma de ilustrar o “espírito” de serviço e a atmosfera de dedicação e seriedade reinantes neste grande “complexo” de serviços voluntários.

Como destacado pelos gestores entrevistados, nesta imensa estrutura de serviços, compete à Gestão do Voluntariado a admissão, o registro e alocação de todos estes voluntários, nos diversos departamentos da ONG, o que pressupõe uma ação estratégica de selecionar voluntários por formação, aptidão, experiência e áreas de interesse e adequar esta disponibilidade às necessidades técnicas e sazonais dos departamentos da instituição.

Para alcançar este objetivo com eficiência, à área de Gestão do Voluntariado, diante da manifestação de interesse de uma pessoa em voluntariar-se na ONG Amigos do Bem, efetua uma entrevista, procurando inicialmente verificar se a mesma apresenta o perfil de valores da instituição e isto ocorrendo, o voluntário é convidado a preencher uma ficha cadastral, onde o mesmo declara suas informações de ordem pessoal, suas experiências profissionais, suas áreas de interesse para a prestação de serviços voluntários e suas disponibilidades de tempo. A figura 20 apresenta o formulário cadastral completo:

Amigos do Bem CADASTRAMENTO DE VOLUNTÁRIOS						
Nome completo (sem abreviar)						
CPF:		RG:		Data de nascimento:		
Endereço completo:						
Bairro:		Cep:		Cidade:		
DDD	Telefone residencial	DDD	Telefone comercial	DDD	Telefone celular	
E-MAIL:						
Grau de formação:		Em qual área:		Fala outro idioma?Qual?		
Atualmente, qual a sua área de atuação profissional ?						
<input type="checkbox"/> Medicina <input type="checkbox"/> Odontologia <input type="checkbox"/> Oftalmologia <input type="checkbox"/> Pedagogia <input type="checkbox"/> Informática <input type="checkbox"/> Jurídica <input type="checkbox"/> Artística <input type="checkbox"/> Engenharia <input type="checkbox"/> Arquitetura <input type="checkbox"/> Design <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Contabilidade <input type="checkbox"/> Auditoria <input type="checkbox"/> Jornalismo <input type="checkbox"/> Cabeleireiro <input type="checkbox"/> Foto/Filmagem <input type="checkbox"/> Agronomia <input type="checkbox"/> Comercial - Ramo: <input type="checkbox"/> Industrial - Ramo: <input type="checkbox"/> Outras - Mencione a área: _____ Por favor, nos detalhe um pouco sua experiência: _____						
Qual a sua situação profissional ?						
<input type="checkbox"/> Proprietário <input type="checkbox"/> Outros. Especifique: _____ <input type="checkbox"/> Profissional Liberal <input type="checkbox"/> Funcionário						
Empresa em que trabalha:				Em qual Cidade?		
Cargo:						
Considerando sua experiência profissional e habilidades pessoais, quais delas você poderia fazer uso e contribuir de forma voluntária com os Amigos do Bem ?						
Você já atua como voluntário dos Amigos do Bem ?						
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim						
Caso positivo, em qual grupo de trabalho ?						
Arrecadação de Alimentos <input type="checkbox"/> Central do Bem <input type="checkbox"/> Loja/Grife <input type="checkbox"/> Lojão						
Outros () Qual trabalho? _____						
Qual a sua disponibilidade para colaborar como voluntário nos Amigos do Bem ?						
Não considere seus atuais dias de trabalho no Perseverança ou nos Amigos do Bem, não podemos parar o que já estamos fazendo.						
<input type="checkbox"/> Período integral		<input type="checkbox"/> De manhã		<input type="checkbox"/> Horário comercial		
<input type="checkbox"/> Meio período		<input type="checkbox"/> A tarde		<input type="checkbox"/> Final de semana		
<input type="checkbox"/> Horário flexível		<input type="checkbox"/> A noite				
De que forma voce poderia ajudar os Amigos do Bem?						
Ações pontuais ()			Ações constantes ()			
OBSERVAÇÕES:						
" Muito Obrigado, Amigos do Bem "						

Figura 20 - Ficha cadastral de Voluntários

Fonte: Gestão do Voluntariado - Amigos do Bem

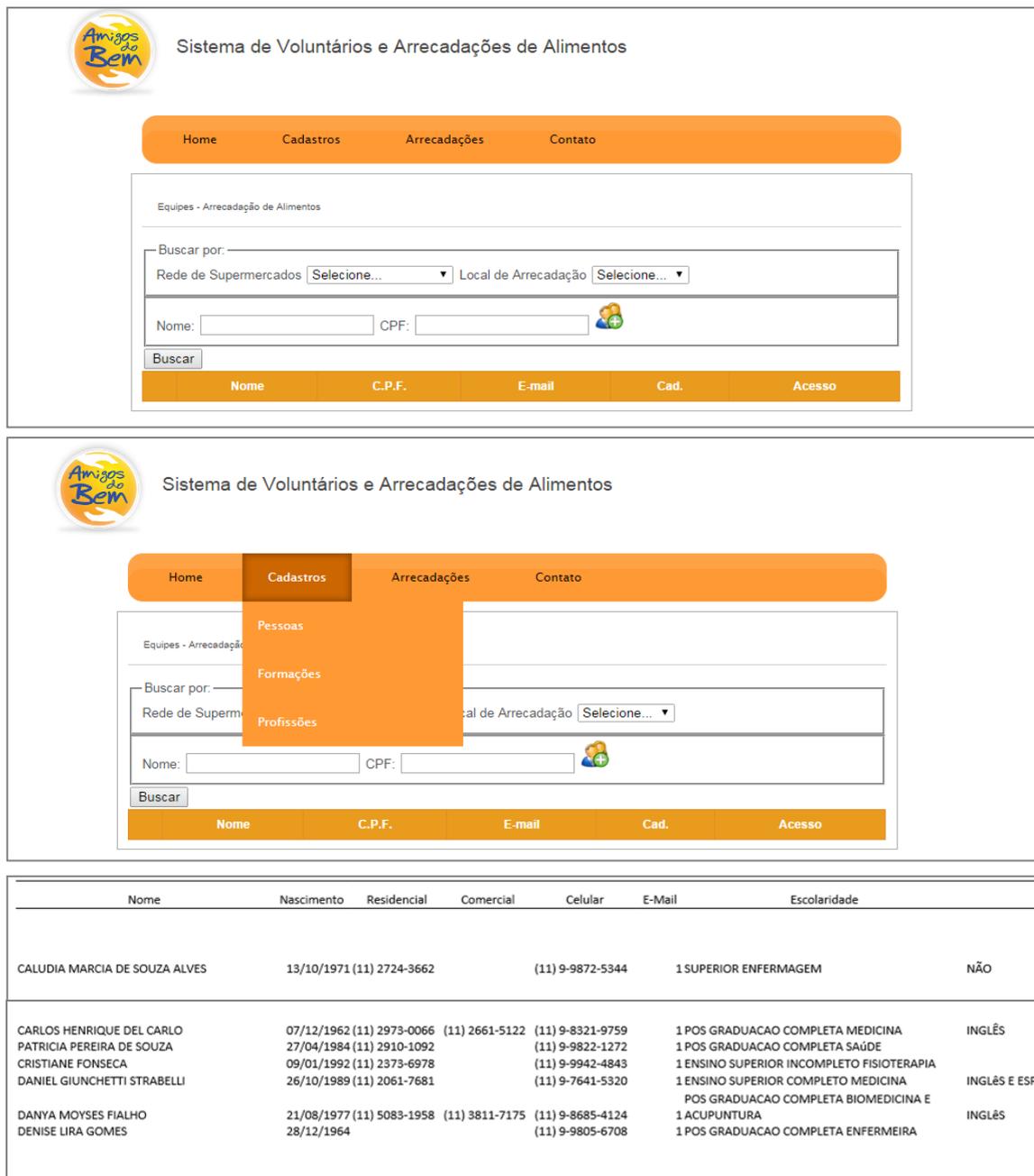
A ficha cadastral é muito bem elaborada, de fácil preenchimento e bem completa do ponto de vista informacional. Ao preencher a ficha cadastral, como informado pela gerente de Recursos Humanos Antônia Passarelli, os novos voluntários serão cadastrados no banco de dados, mediante a formalização de sua adesão voluntária à ONG Amigos do Bem. Para isto, a Gestão do Voluntariado utiliza-se de um documento denominado “Termo de Adesão”, que acumula a dupla finalidade de formalizar um vínculo inicial e, simultaneamente, documentar-se em precaução a uma futura ação trabalhista, em que um voluntário possa requerer remuneração pela prestação de serviços, que originalmente era voluntaria. O Termo de adesão está aprestado na figura 21:

<u>TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO</u>	
<p>Pelo instrumento, de um lado AMIGOS DO BEM – Instituição Nacional contra a Fome e a Miséria, com sede e foro na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Gabriel de Resende, nº 122, Vila Invernada, inscrita no CNPJ sob o Nº 05.108.918/0001-72, com Inscrição Estadual de nº 116.394.574.113, neste ato denominada apenas AMIGOS DO BEM e, de outro lado, _____</p> <p>_____, residente e domiciliado na _____</p> <p>_____, Cidade _____</p> <p>CEP. _____, Telefone Residencial _____, Telefone Comercial _____</p> <p>_____, Celular _____, E-Mail _____</p> <p>_____, portador (a) do RG nº _____ e CPF nº _____,</p> <p>doravante denominado VOLUNTÁRIO, resolvem, nos termos da Lei nº 9.608/98, celebrar o presente Termo de Adesão, de acordo com as seguintes cláusulas e condições:</p> <p>CLÁUSULA PRIMEIRA – Acordam as partes que o VOLUNTÁRIO prestará serviço à título de atividade voluntária, nas Arrecadações de Alimentos a serem executadas externamente às dependências dos Amigos do Bem;</p> <p>CLÁUSULA SEGUNDA - O trabalho voluntário será executado de forma espontânea e sem recebimento de contraprestação financeira ou qualquer outro tipo de remuneração, não gerando vínculo de emprego nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária, tributária ou outras afins;</p> <p>CLÁUSULA TERCEIRA – Não haverá o pagamento de despesas ou de qualquer numerário pelos AMIGOS DO BEM, seja ou não, para executar as atividades eventuais e voluntárias.</p> <p>CLAUSULÁ QUARTA – Não haverá qualquer vínculo de subordinação ou hierarquia entre o VOLUNTÁRIO e os AMIGOS DO BEM. Qualquer orientação feita pelos AMIGOS DO BEM ao VOLUNTÁRIO fica estabelecido ser tão somente de caráter de coordenação. Fica estabelecido que não haja imposição de horário ou função por parte dos AMIGOS DO BEM ao VOLUNTÁRIO.</p> <p>CLÁUSULA QUINTA – O trabalho voluntário acontecerá esporadicamente sem data previamente determinada.</p> <p>CLÁUSULA SEXTA – Declara o VOLUNTÁRIO estar ciente da legislação específica sobre o trabalho voluntário, bem como dos termos e condições do presente termo;</p> <p>Fica eleito o foro desta cidade como competente para dirimir questões decorrentes do presente contrato, que não puderem ser resolvidas amigavelmente, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.</p> <p>E, por estarem às partes justas e acordadas, firmam o presente termo.</p> <p>São Paulo, _____ de _____ de 20 _____.</p>	
<p>_____</p> <p>AMIGOS DO BEM</p>	<p>_____</p> <p>VOLUNTÁRIO</p>

Figura 21 - Termo de Adesão ao Serviço Voluntário

Fonte: Gestão do Voluntariado - Amigos do Bem

As fichas cadastrais, preenchidas manualmente, são lançadas no sistema informatizado, que funciona a como um banco de voluntários, a disposição da Gestão de voluntariado, a maneira de um banco de currículos, para os selecionadores das empresas. Cabe aqui observar que o site da instituição não está preparado para receber este cadastro de forma online, o que poderia aperfeiçoar o processo, minimizando o trabalho de lançar as fichas cadastrais, manualmente, no sistema. A figura 22 apresenta algumas telas do sistema, a título de ilustração:



Sistema de Voluntários e Arrecadações de Alimentos

Home Cadastros Arrecadações Contato

Equipes - Arrecadação de Alimentos

Buscar por: Rede de Supermercados [Selecione...] Local de Arrecadação [Selecione...]

Nome: [] CPF: []

Buscar

Nome C.P.F. E-mail Cad. Acesso

Sistema de Voluntários e Arrecadações de Alimentos

Home **Cadastros** Arrecadações Contato

Equipes - Arrecadação

Buscar por: Rede de Supermercados [Selecione...] Local de Arrecadação [Selecione...]

Nome: [] CPF: []

Buscar

Nome C.P.F. E-mail Cad. Acesso

Nome	Nascimento	Residencial	Comercial	Celular	E-Mail	Escolaridade
CALUDIA MARCIA DE SOUZA ALVES	13/10/1971 (11) 2724-3662			(11) 9-9872-5344	1 SUPERIOR ENFERMAGEM	NÃO
CARLOS HENRIQUE DEL CARLO	07/12/1962 (11) 2973-0066	(11) 2661-5122	(11) 9-8321-9759		1 POS GRADUACAO COMPLETA MEDICINA	INGLÊS
PATRICIA PEREIRA DE SOUZA	27/04/1984 (11) 2910-1092		(11) 9-9822-1272		1 POS GRADUACAO COMPLETA SAÚDE	
CRISTIANE FONSECA	09/01/1992 (11) 2373-6978		(11) 9-9942-4843		1 ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO FISIOTERAPIA	
DANIEL GIUNCHETTI STRABELLI	26/10/1989 (11) 2061-7681		(11) 9-7641-5320		1 ENSINO SUPERIOR COMPLETO MEDICINA	INGLÊS E ESP
DANYA MOYSES FIALHO	21/08/1977 (11) 5083-1958	(11) 3811-7175	(11) 9-8685-4124		POS GRADUACAO COMPLETA BIOMEDICINA E	
DENISE LIRA GOMES	28/12/1964		(11) 9-9805-6708		1 ACUPUNTURA	INGLÊS
					1 POS GRADUACAO COMPLETA ENFERMEIRA	

Figura 22 - Acesso ao Banco de Dados dos Voluntários

Fonte: Gestão de Voluntariado - Amigos do Bem

Desta forma, todos os dados constantes na ficha cadastral podem ser pesquisados pelo sistema, oferecendo uma sistemática de busca que permite a rápida localização dos voluntários com as características desejadas, para as necessidades de serviço demandados pelos diversos departamentos que integram o complexo “Amigos do Bem”.

Este conjunto de etapas constitui uma espécie de fluxo admissional, que pode ser observado pela figura 23:

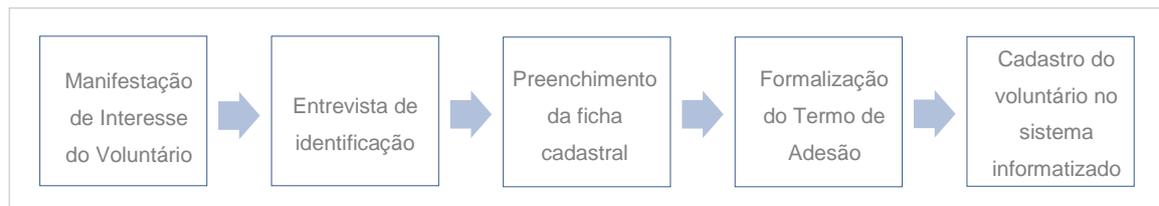


Figura 23 - Fluxo Admissional dos Voluntários

Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa de campo

Os aproximadamente 5.000 voluntários estão distribuídos nas diversas tarefas levadas a efeito pela ONG Amigos do Bem, as quais oscilam em função da sazonalidade dos eventos, como por exemplo, nos dias de arrecadação de alimentos nos hipermercados, o fluxo de voluntários é maior, com redução proporcional nas atividades da Central do Bem, o mesmo ocorrendo em dias de montagem e expedição de cestas básicas para o sertão nordestino, época em que a concentração de voluntários na Central é bem maior. É bastante difícil estabelecer uma distribuição numérica dos trabalhadores voluntários, o que somente poderia ser possível pela mensuração dos registros de trabalhos efetuados ao longo de um determinado período com a ponderação de médias estatísticas. A ONG, ainda não calculou estes números, mas, presume-se, por uma estimativa imprecisa, que a distribuição seja a apresentada no gráfico 7:

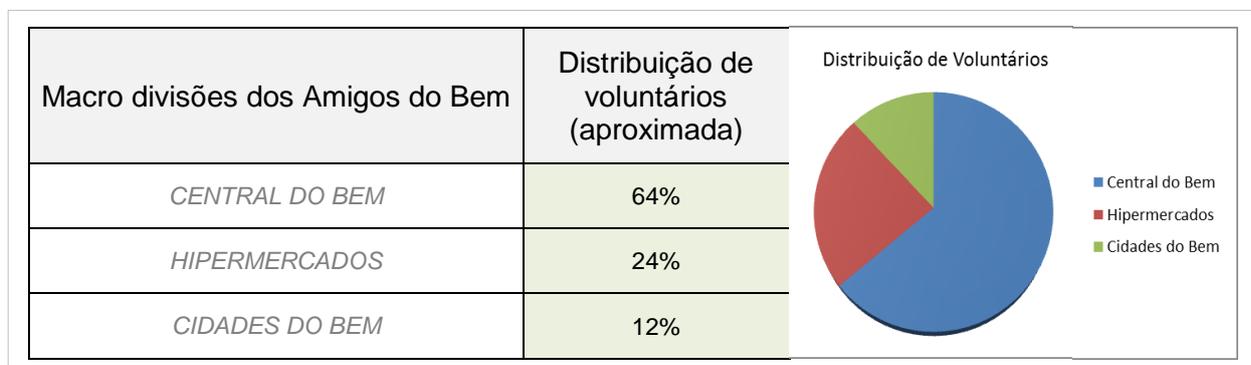


Gráfico 7 - Distribuição de Voluntários

Fonte: Gestão do Voluntariado ONG Amigos do Bem

Para melhor compreensão do contexto que cerca a área de Gestão do Voluntariado na ONG Amigos do Bem, faz-se necessário uma pequena abordagem sobre o contexto geral de Gestão da ONG Amigos do Bem, cuja atmosfera geral é profundamente influenciada pela personalidade marcante da fundadora e presidente da Instituição.

A ONG Amigos do Bem é liderada por Alcione de Oliveira de Albanesi, empresária bem sucedida e fundadora de uma grande empresa no setor de iluminação. Apesar de sua formação e experiência em Administração e Gestão Empresarial, Alcione segue padrões próprios de gestão, que se aproximam de um modelo de gestão mais centralizado, conquanto social e humanizado.

O contorno administrativo mais centralizador, não é percebido, necessariamente, como algo negativo, como ocorre em alguns ambientes organizacionais do Setor Privado, onde determinados gestores, num amplexo exclusivista, centralizam a tomada de decisões sobre sua pessoa, para ampliação de poderes e satisfação egoística de mando. Alcione é cercada de pessoas competentes, mas ocupa a posição de líder cuidadosa, que percebe a delicadeza da grande exposição mediática que envolve seu nome e o nome da instituição, sem mencionar os embaraços de uma ONG que atua na complexidade política e socioeconômica da região nordestina e assim, dirige a instituição com muita atenção, o que tem dado muito resultado.

A inclinação social e a formação voluntária vêm de berço. Alcione teve como principal mentora a sua mãe, Guiomar de Oliveira Albanesi, que juntamente com seu marido Serafim Antonio de Albanesi (já falecido), fundou há mais de 50 anos um serviço social, complexo e variado, o qual dirige até hoje, com energia invejável, não obstante os seus 87 anos de idade. O perfil de liderança de Alcione Albanesi será examinado com mais profundidade ainda neste capítulo, na abordagem sobre os aspectos da Liderança Social.

Neste contexto, a área de Gestão do Voluntariado, denominada na ONG por Gerência de Recursos Humanos, na configuração formal com que se apresenta atualmente, é relativamente nova. A gestora de Recursos Humanos, Antônia Passarelli, profissional com mais de 30 anos de experiência em consultoria de Gestão de Pessoas e sua principal assistente, a psicóloga Barbara Guimarães, na função de Analista de Recursos Humanos, iniciaram suas atividades no final do ano de 2013. A profissionalização da área está, portanto, em fase inicial de desenvolvimento, mais especificamente no estágio de mapeamento das necessidades e desenho das propostas de melhorias. Nesta fase do projeto, contudo, já se tem uma percepção razoavelmente clara sobre algumas possibilidades de aprimoramento, as quais estão indicadas no Quadro 24:

Quadro 24 - Plano de Intenções – Projetos da Gestão do Voluntariado

PROJETO		DESCRIÇÃO DO PROJETO
Aniversariantes do mês		Utilizando o banco de dados do Voluntariado, a área de gestão planeja informar todos os líderes de departamento sobre as datas de aniversário dos voluntários de sua equipe, a fim de que se promova uma pequena comemoração na presença do voluntário, além de enviar um e-mail parabenizando o voluntário em nome dos Amigos do Bem.
Indicador de presença / Evasão		Criação de mecanismos capazes de perceber uma ausência prolongada dos voluntários, individualmente, para acionar uma entrevista, visando apurar as causas da evasão ou distanciamento, para a melhoria precisa.
Voluntário do Mês		Envolve a criação de alguns indicadores de presença, desempenho e comportamento, bem como critérios pré-definidos para eleição do “voluntário do mês” para cada departamento, como forma de reconhecimento e incentivo.
História dos Departamentos		Ao longo dos anos, os diversos departamentos foram criados para atender determinados contextos e foram crescendo e se estruturando de maneira particular. O projeto prevê o levantamento histórico dos departamentos e sua divulgação honrosa.
Competências Voluntárias		Promover um estudo das diversas funções voluntárias, mapeando os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários a cada uma delas, para compor o descritivo de competências por função voluntária, diferenciando-as das descrições de cargo dos funcionários.
Redesenho Organizacional		Com o tempo os departamentos foram estruturando-se, em atendimento as demandas, e suas atuais configurações poderiam ser racionalizadas, a benefício de maior eficiência. Redesenhar a estrutura organizacional e desenvolver um organograma, contendo, simultaneamente, funcionários e voluntários é a proposta deste projeto.
Consultoria Voluntária		Este plano, já aplicado experimentalmente com sucesso, objetiva aproveitar voluntários altamente especializados e experientes em diversas áreas do conhecimento, para aplicar consultorias, implantar projetos e ministrar treinamentos, voluntariamente, atendendo áreas de interesse e carência ONG, como por exemplo, Finanças, TI, Administração, Psicologia Organizacional, etc.
Workshop da Liderança Social		Projeto que prevê a elaboração de encontros sistemáticos de líderes para treinamento e estudo das relevantes questões da Liderança Social no contexto do voluntariado

Fonte: Gestão do Voluntariado ONG Amigos do Bem

A pesquisa destacou alguns aspectos gerais da Gestão do Voluntariado na ONG Amigos do Bem, como base introdutória para acomodar as observações referentes às três proposições em estudo, quais sejam, o Fomento e a Formação da mentalidade do Serviço voluntário, a Liderança Social e a Identificação com a Organização e com a Causa Social.

4.3.3. Percepções dos Gestores – A mentalidade do Serviço Voluntário

A percepção dos gestores entrevistados sobre o tema Fomento e Formação da mentalidade voluntária, estão apontadas no Quadro 25:

Quadro 25 - Percepções dos Gestores sobre a mentalidade do Serviço Voluntário

FOMENTO E FORMAÇÃO DA MENTALIDADE DO SERVIÇO VOLUNTÁRIO	
TEMÁTICA	ENDOMARKETING
●	<p><i>O voluntariado é fundamental, é essencial e sem o voluntariado as coisas não aconteceriam. Os voluntários são como as engrenagens que movimentam todo este trabalho. Certa vez, cogitamos da possibilidade de mensurar o montante financeiro necessário para custear o serviço voluntário, em regime de contratação formal pelas regras da CLT e, embora não tenhamos concluído tal projeção, entrevistamos um valor tão alto que inviabilizaria a instituição nos moldes em que opera hoje.</i></p>
●	<p><i>Criar vínculos de relacionamento afetivo é um dos alicerces para a sustentação e manutenção dos voluntários. Os voluntários que atuam na Central do Bem passam por uma triagem de modo que nos certificamos se estão de acordo com os valores da organização e com a nossa causa em si. Na verdade, a presença de valores nos voluntários, como amor às pessoas, legítimo desejo de amenizar o sofrimento alheio, desejo de doar-se a uma causa nobre, funcionam como filtros seletivos para a aceitação do voluntário na ONG.</i></p>
●	<p><i>Como exemplo citamos o trabalho de uma voluntária especializada na área de desenvolvimento humano, que aplicou palestras para nossa equipe, sobre o conceito de “cliente interno”, favorecendo o senso de respeito e colaboração. Temos muitas ofertas de palestras aplicadas voluntariamente para a formação das equipes e do espírito de solidariedade, pois, já aprendemos que somente a boa vontade, sem ordem e sem método, nem sempre é o suficiente, por isso, estamos em um processo de reorganização para que a ação de formar os voluntários seja, cada vez mais, organizada, metódica e eficiente.</i></p>

A comunicação é fundamental e sem ela nada acontece. Mas a comunicação precisa ser autêntica, precisa ter lastro, precisa ter essência. Comunicar é diferente de divulgar. Comunicar pressupõe o acesso ao coração daquele que recebe o comunicado. Por isto, precisa ter algo real dentro da ONG. Muitas empresas movimentam programas de voluntariado, mas em regime de demagogia e isto não funciona. O voluntariado fundamentado no altruísmo, não se satisfaz com notícias de aparência. O voluntariado se identifica quando percebe que a comunicação da causa social, além de eficiente é verdadeira. Os Amigos do bem trabalham intensamente o espírito de trabalho voluntário. São palestras, mensagens, e-mails, vídeos, músicas, reuniões, eventos comemorativos e tudo isto integra um processo educativo, para a mentalidade de doação.

A ONG Amigos do bem, faz um ótimo trabalho de divulgação de sua causa e este contato inicial gera um impacto de simpatia nas pessoas, atraindo-as para conhecer melhor o trabalho, os projetos em andamento e quando as pessoas tem acesso às informações sobre como era antes, por meio de registros em vídeos, depoimentos e fotos, e constata, muitas vezes “in loco” como ficou depois das ações, normalmente despertam para um forte sentimento de solidariedade e a vontade de fazer além. Depois que começam a trabalhar como voluntários, eles vão tomando contato com as ações que impactam no resultado final e tendem a permanecer no projeto. A variação percebida na oferta de mão de obra, que eventualmente ocorre, deve-se, na maioria dos casos, ao problema do voluntário não ter tempo disponível (por diversos fatores), mas quando ele está engajado, procura horários alternativos para continuar ajudando.

Pode-se dizer que os Amigos do Bem, possuem uma área de Marketing e comunicação interna em nível profissional e esta comunicação é altamente estratégica para a ONG. É como se fosse uma poderosa emissora de TV de onde partem ondas de longo alcance que são recebidas por todos os aparelhos sintonizados naquela frequência e os aparelhos são os voluntários que estão sintonizados no amor a causa dos Amigos do Bem. A área de marketing da empresa FLC, de propriedade de Alcione Albanesi, presidente da ONG, define as principais estratégias de comunicação, a escolha do conteúdo, a forma e linguagem e orienta uma voluntária especializada na área de comunicação e marketing, que por sua vez é responsável por uma equipe de voluntários. Vários são os canais de comunicação, como o site, redes sociais, newsletters mensais, e-mails periódicos, panfletos, murais, reuniões, palestras, cursos, etc.

Conquanto a qualidade de comunicação seja boa, tem-se internamente o consenso de que é necessário “contar mais”. A ONG tem projetos grandiosos, realizações sólidas e expressivas, que deve compartilhar com a sociedade e com o voluntariado, de modo mais intenso”. Esta ampliação de destaques e mídia será muito benéfica para que o voluntariado perceba ainda mais o valor de sua participação.

Acredito que temos uma identidade organizacional bem definida do ponto de vista da história, missão, valores e visão. Quanto a falar da cultura organizacional, poderíamos dizer que uma característica central pode ser definida a partir do próprio nome da entidade, ou seja, Amigos juntos fazendo o Bem. Entretanto, os diversos grupos de trabalho voluntário que formam a ONG Amigos do Bem, manifestam suas particularidades, pela essência do que fazem e pelas características pessoais das pessoas que são atraídas para aquela atividade. Por exemplo, o grupo que separa alimentos e monta cestas básicas, é muito alegre e desprendido, o grupo que confecciona enxovais para as crianças, compõem um grupo mais cordato, formado na sua maioria por senhoras com mais idade e donas de casa. Já o grupo de voluntários envolvidos com a administração é mais sério, concentrado e reservado. Assim, cada grupo forma uma espécie de subcultura, mas na essência todos trazem a marca do Bem.

Aqui o voluntário percebe com transparência, os resultados alcançados. Ele vê nos vídeos, ele assiste pelas reportagens, ele ouve os depoimentos e muitas vezes ela vai ao local. Além do sentimento de amor e solidariedade, outro dos principais vínculos do nosso voluntário é a certeza da seriedade deste trabalho, em resumo, a confiança na ONG e a confiança de que sua doação de serviço ou donativos chega ao destino e cumpre seu papel.

O contato entre o voluntário e o beneficiado é um dos vínculos emocionais mais intensos, capaz de proporcionar forte identificação do voluntário e, neste quesito, os Amigos do Bem faceiam uma dificuldade logística, porquanto, a maioria dos voluntários mora em São Paulo, enquanto os beneficiários diretos do esforço voluntário residem no semiárido nordestino. A ONG, no entanto, busca superar as barreiras logísticas pela inteligência da comunicação e faz isto por diversas formas, como por exemplo, por meio de vídeos, os quais estão disponibilizados no site dos Amigos do Bem, demonstrando a credibilidade do trabalho. Outra maneira muito eficaz e arrebatadora é o programa “Viagem ao Sertão”. Periodicamente os Amigos do Bem, organizam viagens de voluntários para o sertão, para atuarem diretamente na assistência aos necessitados e na distribuição da “feirinha” como é conhecida à cesta básica na região. Estas viagens são custeadas pelos próprios voluntários, na maioria dos casos, mas algumas são sorteadas nos eventos e encontros presenciais e oferecidas gratuitamente aos voluntários sorteados, como ação motivacional de participação nos programas elaborados pela ONG. Sonhamos com o dia em que todos os voluntários dos Amigos do Bem tenham ido pessoalmente visitar as “cidades do bem”, faceando a maravilhosa experiência de pisar em solo nordestino para aliviar a fome e o sofrimento daquele povo sofrido.

FOMENTO E FORMAÇÃO DA MENTALIDADE DO SERVIÇO VOLUNTÁRIO

TEMÁTICA

EVENTOS PRESENCIAIS /CAPACITAÇÕES

A ONG Amigos do Bem, desenvolveu um Manual do Voluntário, onde constam as principais normas de conduta dos voluntários da arrecadação de alimentos nos supermercados. As regras de conduta são norteadoras importantes, principalmente porque elas são elaboradas com base nos valores da instituição onde o respeito, a transparência e o amor são fundamentais para o alcance dos objetivos.

Outro aspecto muito importante e um desafio para nossa área de Gestão do voluntariado é o Treinamento dos voluntários. Já temos uma integração que apresenta a estrutura da ONG e também como estabelecer relacionamento com possíveis doadores. Na verdade temos um plano de “capacitação” em desenvolvimento, inclusive para a formação da liderança (em fase de pesquisa das necessidades de treinamento), que conta com alguns Consultores Voluntários, que atuam na área de RH.

Os Amigos do Bem proporcionam o treinamento para novos voluntários das arrecadações dos supermercados, no intuito de os capacitarem para abordagem dos doadores, passando os valores da Instituição, bem como postura, ética, história da Instituição, objetivos do projeto, o projeto em si (transformação de vidas). Os departamentos de uma maneira geral, atuam de maneira autônoma, ensinando cada qual, o seu modo de trabalho, a exemplo disso, temos a farmácia, onde o médico responsável por ela montou uma equipe de trabalho no intuito de ensinar como fazer a triagem dos medicamentos de maneira adequada. Outro exemplo a ser citado é o da costura, as voluntárias mais experientes passam os seus conhecimentos para as voluntárias novas interessadas neste tipo de trabalho, além de diversos outros cursos, nos respectivos departamentos e áreas da ONG.

Pretendemos integrar em nosso cotidiano de formação de nossos voluntários o plano de utilização de consultores voluntários. Trata-se de aproveitar melhor a formação, o conhecimento e a experiências profissionais de nossos próprios voluntários na formação do grupo voluntariado. Esta ideia é interessante e viável, porque no quadro de aproximadamente cinco mil voluntários, encontramos pessoas de todas as profissões.

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas em profundidade

Assim, estão descritos, principais comentários dos gestores sobre Fomento e Formação da mentalidade do serviço voluntário, traduzidos pelas essências de suas ideias.

4.3.4. A Mentalidade do Serviço Voluntário na ONG Amigos do Bem

Os depoimentos dos gestores durante o processo de entrevista revelam, de modo claro, que os Amigos do Bem trabalham intensamente o fomento e a formação da mentalidade do Serviço Voluntário, cabendo analisar neste estudo, alguns modelos utilizados por ela para este propósito.

Um aspecto interessante destacado pelos entrevistados que merece atenção especial, é o fato de que a maior parte do grande contingente de voluntários da ONG reside e atua em São Paulo, beneficiando pessoas que residem no sertão nordestino, com as quais, na maioria dos casos, não podem manter um contato direto.

Tal limitação geográfica tem sua origem na própria estratégia da ONG que consiste em captar e operacionalizar recursos na região Sudeste, a mais desenvolvida do país, segundo dados do IBGE (2010) e aplicá-los na região Nordeste, a mais carente do país, segundo os dados do mesmo instituto, lembrando um pouco a velha lenda inglesa de Robin Hood, que tirava dos ricos para dar aos pobres, conforme ilustra a Figura 24:

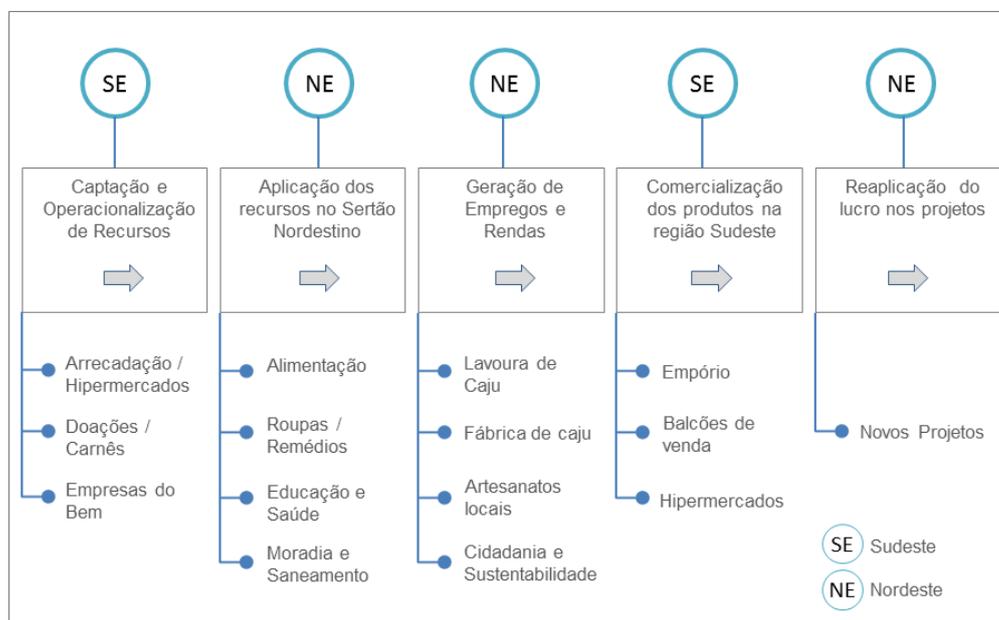


Figura 24 - Ciclo Estratégico – ONG Amigos do Bem

Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa de campo

Os recursos obtidos por meio das doações, carnês de contribuição, das arrecadações de alimentos nos hipermercados, são aplicados na região nordestina, sejam nas Cidades do Bem,

nas famílias que vivem nas circunvizinhanças, ou nas distribuições de remédios, roupas e alimentos nas áreas mais afastadas, que ocorrem periodicamente. As cidades do Bem, cujo projeto prevê a sustentabilidade futura, conseguem produzir regularmente produtos extraídos das plantações de caju, como os doces e castanhas, além da produção de artesanatos, produtos que são comercializados no estado de São Paulo, gerando lucro que é reinvestido na região nordestina, sustentando os atuais projetos e financiando os novos, até que a sustentabilidade integral possa ocorrer.

Esta circunstância, oriunda do processo estratégico operacional da ONG Amigos do Bem, acaba por dificultar o contato direto entre o voluntário e o beneficiado, que é um dos vínculos emocionais mais intensos, proporcionador de forte identificação do voluntário com a causa social. Como destacaram os entrevistados, os Amigos do Bem, compensam esta distância geográfica com um processo de comunicação envolvente e inteligente, utilizando-se de diversos recursos para fomentar e formar a mentalidade do serviço voluntário, junto aos seus milhares de voluntários.

No esforço para explicar os dados e percepções gerais coletadas em torno desta variável, o estudo orientou seus passos de pesquisa pelo modelo teórico apresentado no capítulo 2 desta obra acadêmica e rerepresentado parcialmente pela figura 25:

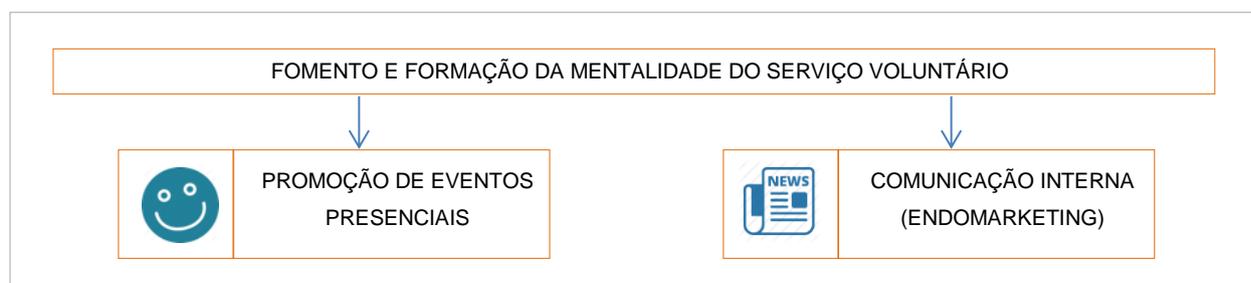


Figura 25 - Referencial Temático para pesquisa de campo

De modo geral a pesquisa revelou que a ONG promove ações que buscam envolver o voluntariado, intensificando os laços de identificação com a Organização e com a Causa social e esta percepção está em consonância direta com os depoimentos obtidos nas entrevistas junto aos gestores.

O próprio nome da instituição reporta a ideia da forte união de “Amigos” em torno do “Bem” e seu lema, cujo texto revela a sensibilidade poética e o viés emocional que marca o

processo de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário, deixa clara sua missão, seus valores e sua visão. O lema dos Amigos do Bem, apresentado no Quadro 26 é frequentemente exposto em quadros ou cartazes nas paredes, em vários locais da Central do Bem, nas cidades do Bem, nos supermercados onde ocorrem as arrecadações de alimentos e integra a maior parte dos Eventos, peças de Marketing e Comunicação Interna.

Quadro 26 - Lema dos Amigos do Bem

LEMA DOS AMIGOS DO BEM	
<p>Que ninguém se escuse de fazer o bem, sob o pretexto de que é pequenino, pois cada qual algum recurso tem, para valorizar o seu destino! A fraternidade é como hino que juntos cantamos, quando alguém de nós recebe o bálsamo divino que um gesto amigo e fraternal contém!</p>	<p>Em face do progresso social, trabalhar sempre pelo bem geral É sagrado dever nosso! O meu lema de vida assim descrevo: se não posso fazer tudo o que devo, devo, ao menos, fazer tudo o que posso</p>

Fonte: Site Amigos do Bem

O “Lema dos Amigos do Bem”, em si mesmo vale por uma declaração de sua identidade, ou seja, de sua missão, valores e visão. Estimula seus voluntários a fazer o bem, ao mesmo tempo em que se mostra acolhedor a todos os esforços voluntários, mesmos os tidos como menores, asseverando que o gesto voluntário é algo que tem o poder de valorizar o destino do ser humano que o pratica. Compara a fraternidade a um hino, cujo poder e beleza estão no conjunto de muitas vozes, assim como o pequeno serviço voluntário de cada um dos 5000 voluntários tem o poder de realizar a visão da entidade de erradicar a fome no sertão nordestino. Enfatiza a valorização de cada pequeno gesto de trabalho voluntário ao concluir, em inteligente trocadilho que, “se não posso fazer tudo o que devo, devo ao menos fazer tudo o que eu posso”.

No que tange aos encontros presenciais destinados ao fomento e formação da mentalidade voluntária, convém destacar, como mencionado anteriormente, que muitos dos voluntários da ONG Amigos do Bem, são também voluntários nos serviços sociais mantidos por uma entidade dirigida pela mãe de Alcione Albanesi, presidente da ONG Amigos do Bem, para a qual não nos cabe relacionar minudencias, mas compete o dever de informar que nesta

instituição os voluntários também participam de palestras, reuniões e cursos frequentes, onde são abordadas profundas questões que afligem a Humanidade.

A despeito desta valiosa contribuição, a ONG Amigos do Bem promove, por iniciativa própria, vários encontros presenciais, em grandes locais de eventos, capazes de comportar milhares de pessoas, como o Clube Juventus, no bairro da Mooca em São Paulo.

Eventos deste porte, que são realizados em clima de muita alegria e confraternização, guardam o propósito sadio e bem estruturado de fomentar e formar a mentalidade positiva do Serviço voluntário, conforme indicam os comunicados amplamente divulgados, que convidam os voluntários para um evento deste porte, realizado no dia 03 do mês de outubro do ano de 2014, ilustrado pela figura 26:



QUEM É AMIGO APARECE

Amigos do Bem

Encontro dos Amigos do Bem
03 DE OUTUBRO ÀS 19h30

Programação

19h30 | Abertura do salão
Banda de Músicas Regionais
Galeria de fotos Sertão

20h00 | Apresentação Alcione Albanesi
Trajetória dos Amigos do Bem
Histórias de Transformação
Resultados de nossas ações
Próximos desafios

Sorteio de viagens para o Sertão
No final do encontro, haverá o sorteio de viagens ao sertão para conhecer o projeto. Serão realizadas inscrições para a viagem de distribuição de fim de ano.

Se possível, venha com sua camiseta dos Amigos do Bem!

"Meus Amigos, espero vocês com muita alegria. Vamos comemorar as vitórias do Bem."
Alcione Albanesi

Amigos do Bem

Meus Amigos do Bem,

Nosso encontro está chegando e conto com a presença de todos vocês.

Dia 03 de outubro, sexta-feira, será um dia muito especial e importante, estaremos apresentando tudo o que já foi realizado e os desafios para 2015.

Quando nos tornamos voluntários, assumimos responsabilidades perante aquilo que acreditamos e devemos ter a nossa participação como um compromisso.

Aguardo vocês com muita alegria.

Abraços,

Alcione Albanesi

Se não posso fazer tudo o que devo, devo, ao menos, fazer tudo o que posso!

Figura 26 - Convite para reunião dos Amigos do Bem

Fonte: Newsletter Amigos do Bem

Os comunicados permitem entrever a estratégia da comunicação com clareza. Destina-se o encontro à apresentação dos resultados, por meio de uma análise histórica da evolução da entidade e de seus feitos, bem como objetiva à sensibilização dos voluntários por meios das histórias de transformação na vida dos beneficiados, a serem apresentadas por meio de vídeos, depoimentos gravados e, por vezes, depoimentos de viva voz, fornecidos por pessoas que muito receberam os Amigos do Bem e que são trazidas pela ONG para estabelecer contato direto com o corpo voluntário. Além de prestar contas dos resultados, o evento também apresenta os novos desafios, as metas futuras e desta maneira, forma a consciência dos voluntários para as necessidades de assistência aos sofridos brasileiros da região nordestina, produzindo forte estímulo para continuidade ininterrupta do serviço voluntário.

Nota-se que, paralelamente ao convite, a ONG envia uma mensagem direta de sua presidente, permitindo entrever a importância da influência que sua liderança exerce sobre os voluntários, o que é confirmado pelo fato de que a direção destas reuniões sempre é presidida diretamente por Alcione de Albanesi, que consegue contagiar milhares de voluntários, com sua exposição carismática, ardente e ao mesmo tempo descontraída. A pronunciada liderança social de Alcione será abordada no próximo tópico.

Os registros dos encontros anteriores, os descrevem como encontros muito alegres e, não obstante, a seriedade dos temas abordados, as reuniões transcorrem em clima de confraternização e descontração, como ilustra a figura 27:



Figura 27 - Encontro dos Amigos do Bem

Fonte: Newsletter Amigos do Bem

Os encontros promovidos pelos Amigos do Bem são frequentes, contudo, nem sempre exclusivamente para reunir todos os voluntários, mas algumas vezes para reunir empresários ou para tratar de estratégias específicas e, nestas ocasiões, os voluntários são convidados conforme a pertinência de sua presença para o sucesso do encontro.

Além das reuniões presenciais a ONG Amigos do Bem movimenta, com razoável frequência, porém não de modo sistemático, cursos presenciais para temas específicos, inclusive para integração de voluntários novos.

Não é objetivo deste estudo a análise dos treinamentos na sua essência, mas interessa a esta pesquisa examinar o contexto de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário e, neste propósito, citaremos a título de exemplo, a realização do encontro de capacitação promovido pela instituição, para o Treinamento de novos Voluntários, realizado na Central do Bem, com o objetivo de preparar os voluntários para o trabalho de arrecadação de alimentos em supermercados, proporcionando a oportunidade para os novos voluntários conhecerem a Central do Bem, sede da instituição. Os temas em destaque neste encontro foram:

- História, missão, valores e visão da ONG Amigos do Bem;
- Como os alimentos arrecadados chegam às famílias nordestinas carentes;
- Modelo de abordagem para solicitar alimentos aos clientes do Hipermercado;
- Logística dos alimentos arrecadados no Hipermercado;
- Horários de funcionamento da arrecadação;
- Entrega do manual do voluntário (Ilustrado na figura 28).



Figura 28 - Treinamento para novos voluntários

Fonte: Site da ONG Amigos do Bem – Gestão do Voluntariado

No que diz respeito ao endomarketing ou comunicação interna, são múltiplos os recursos utilizados pelos Amigos do Bem. O Site da instituição é completo, apresentando com clareza a missão, valores e visão da ONG e caracterizando perfeitamente sua identidade organizacional. O site apresenta de modo completo, tanto os projetos de captação e transformação de recursos movimentados em São Paulo, como os projetos sociais desenvolvidos no semiárido nordestino. O site explica as formas de participação para empresas e pessoas físicas, seja para doação de recursos ou doação de serviço voluntario e ainda disponibiliza extensa lista de reportagens, notícias, fotos e vídeos, explicitando transparentemente o andamento de todos os projetos. A navegação é simples, a funcionalidade adequada e o site disponibiliza um sistema de procura Google, que permite ao voluntário interessado, a busca temática, pelas diversas matérias disponíveis. A navegação concentrada e a leitura atenta do conteúdo disponibilizado valem por um curso avançado de como conciliar organização e altruísmo social, num cenário de realizações práticas. A figura 29 ilustra a tela de abertura e os principais menus de navegação do site:



Figura 29 - Site Amigos do Bem
 Fonte: Site da ONG Amigos do Bem

A ONG amigos do bem, atenta ao fenômeno das redes sociais, complementa sua comunicação virtual, mantendo ativa as suas páginas no, LinkedIn, Facebook, Twitter e seus vídeos no YouTube. A figura 30 ilustra algumas matérias disponibilizadas no facebook:



Figura 30 - Facebook dos Amigos do Bem

Fonte: Site da ONG Amigos do Bem

Dois recursos amplamente utilizados pela ONG Amigos do Bem para o fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário, sejam nos encontros presenciais (reuniões, palestras, cursos ou fóruns), sejam nas comunicações virtuais, disponibilizadas pelo site, e-mails ou redes sociais, são os vídeos e as músicas.

Na afirmativa do filósofo chinês Confúcio, "uma imagem vale mais do que mil palavras" e os Amigos do Bem parecem ter compreendido bem a lição do sábio oriental, porque utiliza intensamente os vídeos para compensar a distância que separa a maioria dos voluntários, residentes no Estado de São Paulo, dos seus beneficiados que lutam desesperadamente para sobreviver na aridez do sertão nordestino. As reportagens, próprias ou da mídia, contidas nos vídeos, são captadas num contexto de emoção e realidade, possuindo a capacidade de formar um

forte vínculo emocional entre beneficiado e voluntário, fortalecendo a identificação dos voluntários com a Causa e com a Organização.

No site dos Amigos do Bem é possível encontrar na seção "galeria" a "sala de vídeos" que concentra inúmeras reportagens tanto de produção própria, como as reportagens realizadas, pela mídia televisiva, muitas pela TV Globo, que tem oferecido grande apoio na divulgação da obra. A referida página está ilustrada na figura 31;

Figura 31 - Vídeos sobre os Amigos do Bem

Fonte: Site da ONG Amigos do Bem

Outra poderosa ferramenta de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário, que não foi abordada, senão sutilmente pelos entrevistados, mas que se destacou na avaliação de campo, foi à utilização da música, como instrumento de comunicação.

De acordo com Ian Cross, diretor do Centro para Música e Ciência da Universidade de Cambridge, a música é um agente cultural que permeia a educação em todas as direções, por meio de sua capacidade de enriquecimento estético e cultural. É um facilitador eficiente para a transmissão e assimilação de conceitos de fundo emocional. Historicamente, a música tem sido utilizada para acompanhar a evolução da humanidade, da pré-história à pós-modernidade, para referenciar arte, o consumo, o protesto, a religião e todos os temas de expressão do conhecimento e da cultura e, na ONG Amigos do Bem, é amplamente utilizada para o Fomento e Formação da mentalidade do Serviço Voluntário.

Neste canal de comunicação, a pesquisa encontrou uma produção musical, organizada pelo voluntário Silvio Corsioli, músico, cantor e compositor, com a ajuda de um grupo de voluntários, todos portadores de talentos musicais. Atuando em nome da ONG Amigos do Bem, junto a grandes nomes da música popular brasileira, conseguiu deles a cooperação para interpretação de músicas de sua própria autoria, em parceria com alguns colegas, e os compilou num álbum denominado "Amigos do Bem", cuja renda da venda é revertida para a entidade. O álbum está apresentado na figura 32:

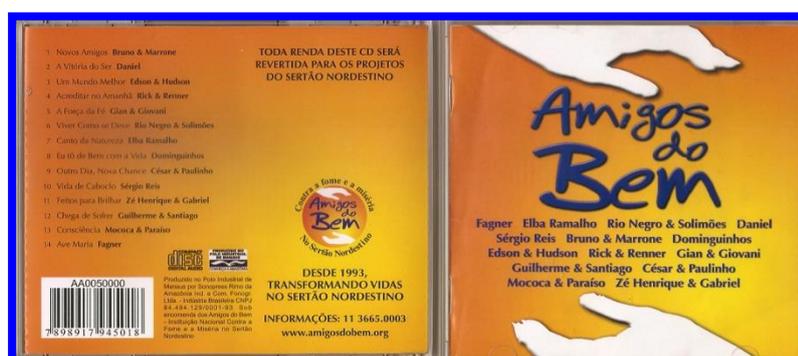


Figura 32 - CD Amigos do Bem

Fonte: Capa frente e verso do CD – Amigos do Bem

As letras profundas, em sincronismo com belíssimas melodias e interpretadas com a emocionalidade e a competência de cantores como Fagner, Elba Ramalho, Daniel, Sergio Reis, Bruno e Marrone e outros cantores de destaque, correspondem a significativos elementos de fomento e formação da cultura da responsabilidade social, da caridade, da solidariedade e do

altruísmo, ao mesmo tempo em que salienta as necessidades dos mais carentes e destaca a alegria de servir ao próximo.

O texto por melhor que seja escrito, não poderá transportar a emocionalidade musical contidas nestas obras, contudo, num esforço de aproximação e com o objetivo de ilustrar a eficiência deste poderoso canal de comunicação da identidade organizacional da ONG, analisamos nos Quadros a seguir, 04 das 14 músicas do álbum supracitado, as quais são amplamente veiculadas nos encontros, comemorações, palestras, como enredo musical dos vídeos, enfim, em várias ocasiões e situações.

Quadro 27 - Música - Novos amigos

COMPOSIÇÃO	INTERPRETAÇÃO
Silvio Corsioli / Mário Castilho/ Vicente Castilho	Bruno e Marrone
LETRA	
<p><i>Vimos falar das coisas do Bem, E cantar para vocês como é que faz: Primeiro tem que abrir o coração, Viver a vida com amor e paz.</i></p> <p><i>A paz você conquista meu amigo, Colhendo aquilo que você plantou. O amor é um pouquinho mais difícil, Tem que seguir conforme Deus Nos ensinou.</i></p> <p><i>Amando nosso irmão, Sem impor condição, Assim é que devemos viver,</i></p>	<p><i>Nesse sentimento, Viver este momento, E ver que temos muito por fazer.</i></p> <p><i>Não dá pra seguir na vida, olhando, Vendo a miséria na televisão. Temos que ter vergonha das manchetes, Que mostram sofrimento no Sertão.</i></p> <p><i>Aqui fica o recado, meus amigos, Do Bruno e do Marrone também. Para nós é uma grande felicidade Seremos os novos "Amigos do Bem".</i></p>

Fonte: Folheto interno do CD – Amigos do Bem

Nesta obra musical, interpretada por Bruno e Marrone, a letra convida ao trabalho voluntário, a ação perante a dor, sobre tudo quando diz: "temos muito por fazer" e na estrofe: "Não dá pra seguir na vida, olhando, vendo a miséria na televisão. Temos que ter vergonha das manchetes, que mostram sofrimento no Sertão".

Quadro 28 - Música - Um mundo melhor

COMPOSIÇÃO	INTERPRETAÇÃO
Silvio Corsioli / Nestor Castilho/ Vicente Castilho	Edson e Hudson
LETRA	
<p><i>Essa noite eu sonhei Com um mundo melhor. Sentimentos sublimes, De uma força maior.</i></p> <p><i>Um mundo de amor, Sem ódio e sem dor, De pessoas iguais, Era um mundo de paz.</i></p> <p><i>Neste sonho encontrei O que tanto buscava, E na busca, resposta, A tudo que questionava.</i></p> <p><i>E a verdade maior, veio assim me mostrar Que nós somos estrelas, feitas pra brilhar.</i></p>	<p><i>Emoções eu senti, não dá pra descrever, Encontrei no meu sonho, A razão para viver.</i></p> <p><i>O que nele eu vivi, eu pedi para lembrar, Para contar aos amigos, Após o meu despertar.</i></p> <p><i>E quando acordei E vi que o mundo em que vivemos Não era igual ao que sonhei, então Lembrei do que nós temos que fazer: É dar as mãos, e não deixar O nosso sonho morrer. É buscar, no amor, vivermos como irmãos.</i></p>

Fonte: Folheto interno do CD – Amigos do Bem

A música Um mundo melhor, interpretada por Edson e Hudson, descreve o sonho de uma noite sobre um mundo "sem ódio e sem dor, de pessoas iguais", mas ao despertar nos "deparamos" com o mundo real e com aspiração do que "nós temos que fazer", que em essência é "não deixar este sonho morrer", inspirando os esforços da obra no sentido de realizar a missão da ONG.

Quadro 29 - Música - Canto da natureza

COMPOSIÇÃO	INTERPRETAÇÃO
Silvio Corsioli / Vicente Castilho	Elba Ramalho
LETRA	
<p><i>Canta alegre passarinho, A linda melodia, Quem vem de manhã Anunciar que o dia Acabou de raiar.</i></p> <p><i>Canta um canto de esperança. Eu quero acreditar, ao ver Nossas crianças, Que o amanhã podemos mudar.</i></p>	<p><i>Canta passarinho, canta, canta O seu canto de paz. Quisera mostrar quanto bem O seu canto me traz.</i></p> <p><i>Canta passarinho, canta, Eu sonho ao te ouvir cantar. Te ouço e nos meus pensamentos Começo a voar.</i></p> <p><i>Canta passarinho, canta, O mundo quer te ouvir cantar. Diga no seu canto ao mundo Que somos irmãos, E devemos nos amar.</i></p>

Fonte: Folheto interno do CD – Amigos do Bem

A música Canto da Natureza, na voz de Elba Ramalho, tendo o canto dos pássaros como pano de fundo, fala da esperança que nasce ao ver "nossas crianças", sugerindo com sutileza a esperança que nasce junto com a dor de ver a carência das crianças nordestinas e apontando a direção da esperança, pela capacidade de poder mudar o amanhã, estimulando a força do trabalho voluntário que pode transformar esta realidade.

Quadro 30 - Música - Chega de sofrer

COMPOSIÇÃO	INTERPRETAÇÃO
Silvio Corsioli / Mario Castilho/ Vicente Castilho	Guilherme e Santiago
LETRA	
<p><i>Temos que acreditar Que juntos podemos construir Um mundo de paz, Para isso devemos refletir</i></p> <p><i>Como nós vivemos e buscar, Com as atitudes, ajudar. A hora é agora e não dá mais.</i></p> <p><i>Quando o sol raiar, Devemos a Deus agradecer. Cada despertar, Traz com ele a Esperança de poder</i></p>	<p><i>Mudar, porque hoje Vem mostrar Que os erros não Deixam de causar Tristezas, angustias, aflições.</i></p> <p><i>Então por que sofrer, Se a solução está em nós. É só abrir o coração, E o sol que brilha irá mostrar</i></p> <p><i>Que temos que fazer Acontecer, soltar a voz, Fazer o mundo então ouvir Que fomos feitos para se amar.</i></p> <p><i>Dizer não, não vamos mais, Chorar, sofrer, se destruir e sim Se entender e dar as mãos, Viver em paz, e união.</i></p>

Fonte: Folheto interno do CD – Amigos do Bem

Nesta composição, na voz de Guilherme e Santiago, a música é encorajadora da ação voluntária quando destaca que "Temos que acreditar, que juntos podemos construir um mundo de paz" que devemos "buscar, com as atitudes, ajudar. A hora é agora e não dá mais", "que temos que fazer acontecer, soltar a voz, fazer o mundo então ouvir, que fomos feitos para se amar". Um estímulo ao altruísmo é perfeitamente caracterizado nestas estrofes.

Outras muitas músicas foram compostas e são amplamente divulgadas, funcionando como mantras, cujas letras estimulam os valores da Organização Não Governamental Amigos do Bem, comunicando com eficiencia a identidade organizacional da entidade e promovendo o fortalecimento dos laços de identificação com a organização e com a causa.

Outro instrumento largamente utilizado pela entidade é o conjunto de comunicados escritos, veiculados no modelo Newsletter (comunicados escritos, enviados frequentemente por e-mail aos voluntários). Entre os vários comunicados examinados, identificamos algumas categorias emocionais de comunicação utilizadas pela ONG Amigos do Bem, entre elas destacam-se comunicados de agradecimento, aproximação, comunicação de resultados, convites ao trabalho voluntário, energização para a execução do trabalho, seleção de voluntários especializados e sensibilização da causa social. Todos os newsletters são diagramados no padrão gráfico dos Amigos do Bem, mas a título de ilustrar as categorias de comunicação, extraímos de alguns comunicados apenas o conteúdo escrito e os apresentamos no Quadro 31:

Quadro 31 - Categorias de Comunicados

CATEGORIA DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLO TEXTUAL DA COMUNICAÇÃO
Aproximação	<p><i>Meus Amigos do Bem,</i></p> <p><i>Este ano estamos organizando uma viagem com um formato diferente, principalmente para quem deseja conhecer as Cidades e os Centros de Transformação. As inscrições estão abertas para todos. Caso você deseje participar se inscreva imediatamente e aguarde a data da entrevista.</i></p> <p><i>Abraços com carinho,</i></p> <p><i>Alcione</i></p>
Comunicação de Resultados	<p><i>Olá Amigos do Bem!</i></p> <p><i>A sua presença foi muito valiosa para o povo do sertão! Graças a sua colaboração a equipe Extra Marginal Tietê arrecadou 2606 Kg de alimentos e R\$ 1.613,00. Obrigada pela sua presença e aos que não puderam comparecer, estamos aguardando a sua presença para juntarem-se a nós na próxima arrecadação que será dia 04 de Outubro.</i></p> <p><i>Abraços</i></p> <p><i>Arlete e Bruno (Coordenadores de mercado)</i></p>
Convites de trabalho voluntário	<p><i>Meus Amigos Trabalhadores. Espero que todos estejam bem.</i></p> <p><i>Estamos fazendo uma forte campanha para vender as castanhas de caju. Nossa fábrica não pode parar! Peço a ajuda de todos. Retire seu Kit consignado e ofereça aos seus familiares e amigos. Vai dar tudo certo!</i></p> <p><i>Abraços com carinho e gratidão!</i></p> <p><i>Alcione</i></p>

	<p><i>Bom dia, Meus Amigos Trabalhadores,</i></p> <p><i>Convidamos a todos para participar do mutirão de montagem das cestas básicas e carregamento das carretas para a distribuição no sertão, aqui na central do Bem. Sua participação é muito importante para que consigamos realizar um bom trabalho em prol da distribuição de alimentos no próximo natal. Abaixo segue os horários para você participar:</i></p> <p><i>Segunda, Terça e Quarta das 18h00min às 22h00min.</i></p> <p><i>Sábado das 08h00min as 12h00min</i></p> <p><i>Quem é amigo aparece,</i></p> <p>AMIGOS DO BEM</p>
Energização	<p><i>Meus Amigos do Bem. Espero que estejam todos bem.</i></p> <p><i>Gostaria de falar pessoalmente com cada um, mas o tempo tem se tornado cada vez mais escasso. Nossa campanha precisa de sua atuação e empenho, sua movimentação é fundamental para alcançarmos os resultados necessários.</i></p> <p><i>Estamos na reta final de nossa campanha de arrecadação de alimentos e os projetos do sertão dependem do envolvimento de todos. Conto com sua ajuda e agradeço por tudo o que vocês tem feito pelos Amigos do Bem,</i></p> <p><i>Abraços com carinho,</i></p> <p><i>Alcione</i></p>
Seleção de Voluntários Especializados	<p>COMUNICADO VIAGEM AO SERTÃO</p> <p><i>Nos dias 8, 9,10 e 11 de Março, faremos um evento na Cidade do Bem, Pernambuco, para capacitar e integrar todos os profissionais locais que irão trabalhar nos Centro de Transformação. O trabalho a ser realizado será de preparação e treino através de dinâmicas, palestras motivacionais e vivências em sala de aula, com os profissionais contratados. O nosso objetivo é que todos saiam capacitados com a filosofia dos Amigos do Bem, e com muita vontade de transformar. Para isso, necessitamos de Amigos do Bem de São Paulo, com experiência nas áreas envolvidas, para elaboração do material de treinamento, disponibilidade para viajar nesse período e que estejam dispostos a assumir esta Missão do Bem. Os voluntários deverão ter experiência nas disciplinas:</i></p> <p><i>Esportes, Danças, Teatro, Informática, Música, Português, Inglês, Matemática, Culinária, Cabeleireiro, Manicure, Artes e Capoeira.</i></p> <p><i>Os interessados deverão procurar a sala 11, levar uma foto e preencher uma ficha de inscrição para a viagem até o dia 20/02/2012 e aguardarem nosso contato.</i></p> <p>AMIGOS DO BEM</p>

Nota-se que a maior parte dos comunicados apresenta a assinatura de Alcione, permitindo entrever a influência e a confiabilidade que ela exerce sobre o grupo de voluntários. O tema Liderança Social será abordado no próximo tópico.

O esforço na construção de instrumentos para o fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário, na ONG Amigos do Bem, ultrapassam as linhas do convencional. Duas outras ações, originais e criativas foram levadas a efeito com este propósito. Trata-se da criação do Museu do Bem e o lançamento do livro "Sertão, a caminho da transformação".

O Museu Bem, instalado na cidade do Bem de Catimbau, município de Buíque em Pernambuco, foi criado para que as futuras gerações não perdessem jamais a história de vida sofrida das famílias, para mostrar a realidade em que viviam seus moradores. Cada família doou ao museu um objeto de sua antiga casa. São objetos simples, de barro, madeira ou palha, mas que retratam uma história de vida.



Figura 33 - Museu do Bem

Fonte: Gestão do Voluntariado – Amigos do Bem

Os voluntários de São Paulo ou mesmo visitantes que vão à cidade do Bem de Catimbau, são convidados a conhecer o Museu do Bem, que serve como uma fotografia viva do "antes", marcando o valor das transformações conquistadas ao longo dos anos pela ONG.

O livro "Sertão - a caminho da transformação", com fotos do Chico Audi, retrata o contexto de seca e miséria do sertão e o trabalho dos Amigos do Bem. As lentes sensíveis de Chico Audi, considerado um dos 200 melhores fotógrafos do mundo, mostra o cenário de abandono de milhares de vidas, mas, acima de tudo, evidencia a fé e a esperança por uma

verdadeira transformação. A elevada qualidade deste trabalho fotográfico retrata de maneira forte e intensa a triste situação de miséria em que vive a população nordestina do semiárido e, certamente, causará forte impacto sensibilizador aos leitores que se dispuserem a folhear suas páginas. O referido livro está ilustrado na figura 34:



Figura 34 - Livro Sertão - A caminho da transformação

Fonte: Gestão do Voluntariado – Amigos do Bem

O livro editado em papel fotográfico, no formato 30cm x 30cm, exhibe mais de 70 fotografias editadas em alta definição e conta a história da ONG, ilustrando a transformação que se operou nas pessoas assistidas pela ONG Amigos do bem e certamente insufla muita satisfação nos voluntários que percebem por esta obra, a significância de sua contribuição.

4.3.5. Percepções dos Gestores sobre a Liderança Social

A percepção dos gestores entrevistados sobre o tema Liderança Social estão apontadas no Quadro 32:

Quadro 32 - Percepções dos Gestores - Liderança Social

LIDERANÇA SOCIAL	
TEMÁTICA	LIDERANÇA SOCIAL
	<p><i>Não será possível falar em liderança na ONG Amigos do Bem sem falar da figura de Alcione de Albanesi. A Presidente-fundadora da instituição é um modelo de liderança inspiradora e contagiante. Proprietária de uma grande empresa, mãe de quatro filhos, Alcione viaja mensalmente para o sertão nordestino, por lá permanecendo por vários dias, supervisionado pessoalmente a qualidade da alimentação fornecida às crianças que estudam nos Centros Educacionais, verificando a evolução das lavouras de caju, acompanhando a produtividade da fábrica de beneficiamento de caju, inspecionando o artesanato e ainda encontrando tempo para participar dos entretenimentos com as crianças. Mais do que isto, ela visita as comunidades nordestinas a cada viagem que realiza mensalmente, entra nos casebres de taipa, abraça as pessoas e chora com elas, tornando-se o primeiro e maior exemplo de altruísmo autêntico que se converte em trabalho voluntário. Alcione arrebatada pelo exemplo e pela energia. Dizem os amigos mais próximos que não são baixos os valores financeiros pessoais que Alcione destina mensalmente aos Amigos do Bem. É ela quem personaliza todas as mensagens escritas ou filmadas, as quais recebem a força de sua convicção, ela é a mentora dos projetos e a força de execução das obras. É um poderoso dinamismo de energia que impulsiona todas as realizações, conquistando os voluntários e os demais líderes, não pela oratória de seus discursos, conquanto tenha um forte poder de eloquência e comunicação, mas principalmente pela força de seu exemplo de amor as pessoas, de estar à frente dos trabalhos e no "campo", onde as coisas acontecem. Alcione constitui a expressão e a exemplificação mais tangível e legítima da causa social dos Amigos do Bem.</i></p>
	<p><i>Na liderança reside a principal diferença entre o voluntariado empresarial e o voluntariado livre. Nos programas empresariais a liderança social, na maioria dos casos não é legítima e não é autêntica porque os líderes têm interesses pessoais e capitalistas, conflitando com os interesses da causa social. A liderança social de uma ONG independente, parte de uma premissa de legitimidade, porque se a pessoa abraçou a causa o fez por vontade própria e vai doar-se por ela, vai ser exemplo e vai ter poder de argumentação e contágio e isto faz muita diferença para atrair e manter os voluntários ativos e identificados.</i></p>

Consideramos o papel da liderança com muito cuidado. Sabemos que todo grupo de trabalho precisa de uma coordenação e sempre nomeamos um voluntário à frente do grupo, para supervisionar as tarefas. A liderança, sem dúvida nenhuma, tem o poder de influenciar os voluntários e muitas vezes percebemos que a própria constância dos voluntários se deve a certa "fidelidade" aos seus líderes diretos, que sabem criar vínculos de amizade com sua equipe voluntária, além é claro, da fidelidade à instituição e a causa social. O líder precisa ter carisma pessoal, responsabilidade com o serviço e conhecimento técnico-operacional da tarefa que coordena, mas não é simples encontrar nos voluntários líderes com todas estas competências juntas. Por esta razão, em algumas áreas, especialmente nos hipermercados onde fazemos as arrecadações, utilizamos no mínimo dois líderes, em alguns casos, coordenador e subcoordenador, muitas vezes alternando um homem e uma mulher, formando uma espécie de "liderança combinada", que desta forma se torna mais completa e mais eficiente. Pensamos que para o voluntário isto seja importante, pois, às vezes, o voluntário pode se identificar mais com um líder do que outro e ter dois ou três líderes aumentam as possibilidades de harmonização nos relacionamentos, pois, embora não tenhamos uma estatística indicadora, sabemos que a indisposição com a liderança, representa uma das causas mais prováveis da evasão de voluntários.

Percebemos que o modelo de liderança varia muito de departamento para departamento. Em alguns departamentos a liderança é natural e eficaz e, em outros, ainda não é bem definida e, por isto, estamos pensando em desenvolver um curso de liderança, buscando nivelar "por cima" a eficiência dos nossos líderes e buscando cada vez mais situa-los nos níveis de uma boa Liderança Social, no entanto, uma característica importante marca todos os líderes dos Amigos do Bem; aqui não temos "líderes de escrivania", que somente mandam. Aqui os líderes são os que mais trabalham, são os que estão à frente dos serviços e os que dão o exemplo.

Acredito que a presença de um líder democrático, que delegue e coordene os trabalhos, que crie respeito e admiração, por sua experiência e credibilidade moral, tenha força de manter ou fortalecer os vínculos positivos, junto aos colegas que estão sob sua coordenação. Temos voluntários de muitos anos de contribuição que, independentemente da posição de seu líder, operam com produtividade, pois, sua identificação com a casa e com a causa supera os percalços do caminho, mas temos outros voluntários mais "sensíveis" ou emocionalmente menos maduros, cuja variação no comportamento do líder, impõe variação motivacional para a oferta de serviços.

A Gestão do Voluntariado na ONG Amigos do Bem está em desenvolvimento e, por isso mesmo, ainda não temos vários processos de RH formalizados, de forma que os líderes, com suas experiências atuam como complementadores das eventuais deficiências estruturais e como administradores de eventuais conflitos.

Outros dois aspectos do líder para os Amigos do Bem, ultrapassando os limites do relacionamento motivacional com os voluntários, diz respeito à capacidade "conectiva" do líder e a sua capacidade de administração. Estes dois aspectos influenciam nos resultados. Por exemplo, na arrecadação de alimentos dos Hipermercados, o posicionamento do líder junto à Coordenação da loja, é fundamental para obter apoio, por vezes conseguindo ampliar a divulgação interna do movimento de arrecadação, conseguindo locais na loja para logística dos alimentos arrecadados, alimentação dos voluntários e até doações diretas. Também depende do líder a distribuição de tarefas, a eficiência na logística, a administração geral do processo, etc.

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas em profundidade

Assim, estão descritos, os principais comentários dos gestores sobre o tema Liderança social, traduzidos pelas essências de suas ideias.

4.3.6. Liderança Social na ONG Amigos do Bem

As "essências" extraídas das entrevistas em profundidade destacam vários aspectos interessantes ao tema desta pesquisa, mas, indubitavelmente, a liderança exercida pela fundadora e presidente Alcione de Albanesi, mereceu destaque em todas as entrevistas efetuadas com os gestores da ONG Amigos do Bem.

Os gestores foram claros em suas manifestações sobre liderança, destacando Alcione como fonte de inspiração, não somente para a cadeia de liderança da ONG, como também para todo o grupo voluntariado. São enfáticos em dizer que Alcione arrebatou pelo exemplo e pela energia e que, se quiserem encontra-la lá no sertão, não a procurem em sua mesa de trabalho, porque ela não estará lá. Estará junto da ação, ao pé do serviço, convertendo altruísmo autêntico em trabalho produtivo e desta forma, adquirindo o legítimo poder dos que sabem liderar pelo exemplo.

Abrigando em sua personalidade forte, pronunciadas características de liderança, tanto distintas como marcantes, Alcione de Albanesi consegue conciliar energia arrebatadora, coragem, ousadia, determinação e, simultaneamente, carisma, criatividade inovadora, alegria contagiante, entusiasmo, otimismo e muito amor aos semelhantes.

Durante o processo de pesquisa, tivemos a oportunidade de um contato inicial com Alcione de Albanesi, fundadora e presidente da ONG Amigos do Bem e nesta ocasião, obtivemos sua aprovação para a execução do presente estudo de caso, mas não foi possível obter uma entrevista direta com ela, devido a sua agenda, compreensivelmente sobrecarregada com suas viagens ao exterior, em atendimento as demandas de sua empresa e com suas viagens mensais ao sertão nordestino. Entretanto, entendemos que a compreensão do processo de Liderança Social na ONG Amigos do Bem não se faria completa se não abordássemos algo sobre sua presidente e, na impossibilidade de uma entrevista direta, pesquisamos e organizamos uma coletânea de notícias e entrevistas concedidas aos veículos de comunicação, de onde pudemos extrair algumas "as falas" que traduzem os pensamentos e a filosofia de trabalho de Alcione Albanesi, os quais estão indicadas no Quadro 33:

Quadro 33 - Alcione de Albanesi

PALAVRA DA PRESIDÊNCIA	
TEMÁTICA	SITE AMIGOS DO BEM
	<i>“Nosso trabalho não busca apenas a eficiência, mas o compromisso de amor e o exercício constante do Bem”.</i>
TEMÁTICA	REVISTA ANAMACO (2013: 107)
	<i>De acordo com a empresária e presidente-fundadora da ONG Amigos do Bem, Alcione Albanesi, em declaração à revista Anamaco, publicada em Outubro de 2013, a doação do serviço voluntário é a essência do voluntariado e esta prática representa um compromisso, pois, a pessoa que se propõe a função de voluntário precisa se comprometer com o trabalho e destinar ao serviço social o mesmo "peso" de atenção e responsabilidade que destina as demais atividades que exerce em sua vida pessoal. Este talvez seja um dos maiores desafios na gestão do voluntariado, pois, cada vez mais as ONGs, disputam tempo e atenção com as atividades cotidianas de seus voluntários.</i>

Entrevista concedida à revista BrazilcomZ, na matéria intitulada “Conheça a mulher que está transformando o Sertão do Brasil”.



"Por mais recursos financeiros que o ser humano tenha, ele não constrói nada sozinho. A ONG Amigos do Bem é a realização de um sonho e tornou-se parte das nossas vidas. Foi construída com a colaboração, dedicação e o amor dos Amigos do Bem".

"Como querem ensinar a pescar se o rio (sementes e irrigação para comunidades rurais) está seco? A minha próxima alegria será a adução de água. Quero dotar Torrões de água encanada, nem que tenha de trazê-la do São Francisco".

"Sou uma pessoa comum, mas talvez eu tenha um pouquinho mais de coragem para fazer o que tenho feito! Sempre digo que minha vida não me pertence. A partir do momento que dei início ao trabalho dos Amigos do Bem, deixei de pensar só em mim e na minha família de São Paulo e passei a considerar que tenho uma família muito maior para cuidar; a do sertão."

" Sempre fui uma mulher com muitos compromissos e costumo dizer que quanto menos tempo temos mais coisas conseguimos fazer".

"Já passei por diferentes dificuldades em minha vida, que me fizeram ser quem sou e me deixaram mais confiante de que sempre "vai dar tudo certo". Mas a necessidade de ajudar o outro nasceu desde pequena, pelo exemplo vivo de solidariedade que tenho em casa, minha mãe, Dona Guiomar, que tem 11 creches em São Paulo e atende mais de 2 mil crianças com seu trabalho social".

"Não temos vínculo nenhum com o governo e com a política. Somos uma instituição que, por muitos anos, trabalhou de forma silenciosa pelo sertão do Nordeste. Formamos um grupo de amigos com o mesmo objetivo: de erradicar a fome e a miséria no sertão nordestino, e promover a transformação de vidas em regiões que contrariam o desenvolvimento do homem".

"Acredito muito na educação, que é a base para a transformação do cenário de miséria do sertão, mas a situação dessa região é tão precária, que o investimento em recursos básicos, como alimentação, saúde e infraestrutura, ainda é imprescindível".

"A Cidade do Bem é a materialização da transformação. Pessoas saem de casas de taipa, sem água, luz e trabalho digno, para viverem em um lugar que promove mudanças em suas vidas e nas regiões vizinhas, por meio de projetos que visam a autossustentabilidade e o desenvolvimento do ser humano. A maior dificuldade não é promover a autossuficiência dessas pessoas, mas, principalmente, promover a transformação daqueles que, durante anos, viveram em abandono total".

"A tendência é cada vez mais eu viajar para o sertão e conviver com essa gente que tem me ensinado a ser melhor, mais segura de que "é possível" e ser persistente."

" Cansar? Imagina. Vou tocar tudo isto aqui até o fim, porque a partir do momento que estou trabalhando com vidas, não posso abandoná-las."

TEMÁTICA

REVISTA 29 HORAS

Entrevista concedida à revista 29 Horas, em matéria intitulada "Uma mulher de luz".



"Na Central, cada um cuida de uma área. Tem as senhoras que aparecem toda semana para fazer os enxovaizinhos de bebês, tem voluntários que consertam brinquedos, tem a turma das roupas, é muita gente trabalhando animada e alegre para fazer o bem. Os voluntários também arrecadam alimentos nos mercados e essas doações são depois organizadas e mandadas para o Nordeste".

"Tudo na vida é o exemplo, e eu faço questão de ficar dez dias por mês no Nordeste para ver as famílias, conversar, conferir o que está faltando. Sou sempre a última a dormir e fico feliz da vida".

"Dá para terceirizar construções de casas, estradas, saneamento, mas quando você fala de transformação de vidas, você tem que realmente estar lá".

"Porque a criança pode até morar em uma casa de taipa, o que é horrível, mas se ela tiver educação, ela pode ser alguém. Mas se ela morar em uma casa de alvenaria e não tiver educação, ela não será nada. O futuro das crianças está nas nossas mãos! O que nos motiva a continuar são essas transformações, a autoestima e o desejo de mudança dessas crianças".

TEMÁTICA

ENCONTRO COM FÁTIMA BERNARDES

Entrevista concedida no programa "Encontro com Fátima Bernardes", da Rede Globo.



"Existe uma moeda de troca no nosso projeto: É a transformação, porque para as pessoas receberem os benefícios das cidades do bem, os filhos tem que ir para a escola, o Pai e a mãe tem que estar trabalhando e a casa tem que estar limpa"

"Construir casas é fácil, transformar pessoas é outra história e este é o grande desafio dos "Amigos do Bem".

TEMÁTICA

REVISTA MERKADO

Entrevista concedida à revista Mercado, na matéria intitulada "Alcione: Luz que ascende de sua própria energia".



Símbolo de empreendedorismo da mulher brasileira, Alcione está à frente da FLC, uma empresa líder de vendas de lâmpadas econômicas no Brasil, com fabricação exclusiva e escritório próprio na China, incluindo laboratórios de controle e a conquista de mais de vinte certificações de qualidade. Não bastasse cuidar de tudo isso, Alcione ainda consegue se dedicar a um importantíssimo projeto social. Mãe de quatro filhos que não pensa pequeno, consegue reunir todos esses voluntários mensalmente em lojas de supermercados a fim de arrecadarem alimentos para as mais de 60 mil pessoas atendidas regularmente pelos Amigos do Bem. Quando perguntada sobre o cansaço da rotina tão puxada, Alcione é enfática:

"Não existe nada melhor do que fazer o Bem; é o sentimento do dever cumprido perante a vida".

Fonte: Site Amigos do Bem

Pela expressão das ideias que a própria Alcione declarou nos veículos de comunicação citados, pressupõe-se encontrar nela, um modelo de liderança e empreendedorismo Social. Alcione, incontestavelmente, tem seguidores e mais do que isto, o conjunto das entrevistas e as conversas não formais com diversos voluntários da entidade, revelam que ela é admirada, reunindo três características marcantes de uma forte liderança, quais sejam, a admiração, o respeito e os resultados. Outro aspecto da liderança social, evidenciado na personalidade de Alcione é a liderança conectiva, pois, a grandiosidade da ONG Amigos do Bem não se deve somente aos esforços incontestes de seus voluntários que a seguem confiantes, mas também à sua liderança conectiva, ou seja, sua capacidade de se relacionar no meio empresarial, na mídia e no meio artístico, "abrindo portas" e conquistando parcerias importantes para o projeto. O

Quadro 34 contém alguns depoimentos de algumas personalidades conhecidas do meio artístico, empresarial e jornalístico, sobre Alcione e sobre a ONG Amigos do Bem:

Quadro 34 - Depoimentos sobre a ONG Amigos do Bem

AUTORES	DIMENSÕES E ABRANGÊNCIA - CREDIBILIDADE
<p>PAULO LIMA (Editor e sócio fundador da TRIP Editora)</p>	<p><i>“Faz muito tempo, Alcione descobriu um modelo de negócio capaz de resolver os dilemas que os grandes gurus da gestão empresarial do mundo estão pensando para conseguir decifrar. Onde estaria afinal a organização perfeita? Uma entidade que ao mesmo tempo interagisse com sua comunidade e prestasse um serviço reconhecido como excelente e sustentável, apresentasse taxas de crescimento importantes, registrasse um altíssimo nível de satisfação entre seus colaboradores e por fim, remunerasse regidamente seus fundadores. Isto Existe? Alcione Albanesi tem resposta...”</i></p>
<p>BEATRIZ CASTRO (Repórter da rede Globo)</p>	<p><i>“Como repórter e testemunha da façanha dos Amigos do Bem, me sinto privilegiada em poder contar grandes histórias, que comovem e servem de exemplo para os brasileiros. O Nordeste e os brasileiros agradecem tanta amizade”.</i></p>
<p>MARCO ANTONIO BOLOGNA (CEO da TAM S.A.)</p>	<p><i>“Sentimo-nos honrados em participar e apoiar os Amigos do Bem. A dedicação, a persistência, a alegria e a energia dos voluntários que, com muita felicidade transportamos para as cidades do bem, nos lembra que, sempre podemos no nosso trabalho fazer mais pelo próximo.”</i></p>
<p>HECTOR NUNES (CEO Ri Happy / PBKids)</p>	<p><i>“Claramente a Alcione tem no centro de sua vida a transformação das vidas no sertão nordestino, através dos Amigos do Bem. Uma transformação de dignidade humana, de mudança e sustentável sistêmica.”</i></p>
<p>GUILHERME PEIRÃO LEAL (Presidente da Natura)</p>	<p><i>“Parabéns pelo Árduo e generoso trabalho e obrigado, Amigos do Bem, pela linda experiência humana que vocês me proporcionaram”.</i></p>
<p>CHICO AUDI (Fotógrafo)</p>	<p><i>“Ser escolhido para fotografar o trabalho dos Amigos do Bem no sertão mudou o meu jeito de ser, aumentou a minha sensibilidade e mudou a minha vida”.</i></p>
<p>CHITÃOZINHO E XORORÓ (Cantores)</p>	<p><i>“Apoiando o projeto Amigos do Bem há anos, somos padrinhos dessa instituição que faz um trabalho sério pela transformação das vidas. Conhecemos o projeto, buscamos mais informações e fizemos questão de abraçar esta causa. Temos muito orgulho de fazer parte desse trabalho, que já está mudando a história do sertão”.</i></p>
<p>MARIA LUIZA HELENA TRAJANO (Presidente da rede de lojas Magazine Luiza)</p>	<p><i>“O Trabalho de Alcione de Albanesi é ótimo e me emocionei muito ao visitar as cidades do Bem”</i></p>

Fonte: Livro “Sertão a caminho da transformação” (Chico Audi – Editora B4 - 2013) / Amigos do Bem

A admiração e o respeito contidos nos depoimentos de pessoas tão consagradas e aptas a expressar opiniões consistentes, valem por um selo de seriedade e eficiência para a liderança de Alcione, como também para a ONG Amigos do Bem e seu grupo voluntário.

Alcione, líder de visão, cerca-se de pessoas competentes ao seu lado. No nível mais estratégico da cadeia de gestão e liderança, encontramos profissionais bem formados academicamente e muito experientes, profissionalmente falando. Uma evidencia desta percepção encontra-se na apurada percepção e na qualidade das exposições relatadas como "essências" no processo de entrevista em profundidade.

Nos níveis mais táticos desta cadeia, encontram-se coordenadores de diversos departamentos da ONG, os quais não foram alvos de nossa pesquisa, mas, pelas declarações dos entrevistados, percebe-se nas entrelinhas, tratar-se de pessoas das mais diversificadas competências e formações, não sendo possível formar uma conceituação a respeito. Muitos líderes foram citados por serem muito admirados, muito respeitados pelos voluntários e pelos colegas, como também existe a citação de outros, que por terem menor habilidade do trato com as pessoas, oferecem maior coeficiente de problemas, que incluem a evasão de alguns voluntários, conquanto esta questão tenha sido abordada em caráter de exceção, sem constituir uma característica do grupo de líderes.

Mas, se as competências e habilidades de liderança variam nos níveis táticos e estratégicos da cadeia de gestão, notam-se alguns pontos que os unificam de modo muito acentuado. No que tange à confiabilidade, ao caráter e, principalmente, à identificação com os valores da Organização e sua Causa, não existem variações significativas. Segundo as declarações dos gestores entrevistados, muitos líderes ainda têm muito que aprender quanto às competências gerais e as habilidades de liderança, mas desconhece-se entre eles, aquele que não tenha a confiança de Alcione e muito amor ao trabalho que a ONG desenvolve.

Outro aspecto relevante da liderança, que foge ao padrão comum das organizações do segundo setor, é a prática de utilizarem dois ou mais líderes voluntários para a gestão de alguns departamentos, sob a justificativa inteligente de conseguir, desta forma, uma associação de características pessoais, que resultaria em maior equilíbrio, ponderabilidade e assertividade na gestão do setor, além de permitir mais opções de afinidade relacional para os voluntários. Certamente, esta iniciativa original mereceria uma investigação científica que pudesse pesquisar

com mais profundidade os efeitos de semelhante estratégia, mas ao que parece a primeira vista, o processo funciona bem.

A ONG não apresenta nenhum processo formal de seleção ou desenvolvimento de seus líderes, conquanto tenha manifestado, pela área de Gestão do Voluntariado, o projeto de investir em treinamentos para formação de sua liderança.

Considerando a liderança marcante da sua presidente e, de modo geral, a cadeia de liderança, a pesquisa entende que a liderança da ONG Amigos do Bem se inclina fortemente ao modelo de uma liderança carismática e social.

4.3.7. Percepções dos Gestores – Identificação Organizacional / Causa Social

A percepção dos gestores entrevistados sobre o tema Identificação com a Organização e a Causa Social estão apontadas no Quadro 35:

Quadro 35 - Identificação com a Organização e a Causa Social

IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E A CAUSA SOCIAL	
TEMÁTICA	IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E A CAUSA SOCIAL
	<p><i>A ONG Amigos do Bem, não registra uma oscilação significativa na oferta de serviços voluntários, devido ao banco de dados composto por cerca de 5.000 voluntários, que na maioria das vezes, estão disponíveis para as ações. Percebe-se o comprometimento destes voluntários, pois, não raro, os próprios voluntários quando não podem atender um convite de serviço, chamam outras pessoas para participarem em seus lugares e estas pessoas, após um treinamento oferecido na Central do Bem, suprem eventuais ausências.</i></p>
	<p><i>A identificação com a Causa social é o fator primário para a integração à ONG. A causa nordestina, amplamente divulgada pela mídia, ao longo de tantos anos, é altamente sensibilizadora e toca profundamente os corações sensíveis que caracterizam os nossos voluntários. O pensar consciente de que no "meu país pessoas morrem de fome, crianças morrem de fome", constitui um apelo muito forte e esta é a causa dos Amigos do Bem, suprimir a extrema pobreza no sertão nordestino.</i></p>

Todo ser humano tem o sentimento altruísta dentro dele, que desabrocha no seu tempo certo. É um sentimento impreciso, difícil de definir, mas que conduz as pessoas à busca de uma realização imaterial, enfim, uma aspiração natural do ser humano. Quando estas pessoas estão mais amadurecidas para o sentimento altruísta, elas buscam saciar esta necessidade interior, umas por meio da religião, outras pelas práticas voluntárias e na maioria das vezes, pelas duas maneiras. Este amadurecimento é uma espécie de evolução da civilização, rompendo as amarras do egoísmo e aprimorando o sentimento para o altruísmo e para a convivência social. O voluntariado é uma consequência, o sentimento de altruísmo é a causa. A essência do voluntariado não está na ONG ou no seu processo de Gestão, está na pessoa do voluntário. O voluntário amadurecido busca naturalmente a pratica do bem e as religiões tem forte papel neste processo. A religião "empurra" a pessoa para fazer o bem e as religiões Cristãs, de modo geral, quando apregoam o perdão das faltas, educam a paciência dos voluntários para com os erros das ONGs e das pessoas que a compõem, favorecendo a continuidade na doação de serviços. Neste contexto, as ONGs surgem com propostas que dignificam a civilização e as relações entre as pessoas, seja no combate à fome, à pobreza, à velhice ou a infância desamparada, na defesa do meio ambiente, enfim, propostas do bem, pois, é pela causa que surge a identificação maior. A essência de uma ONG é a sua proposta do bem e é isso que chama a atenção dos voluntários.

A maioria dos voluntários ativos na ONG Amigos do Bem, já chegaram aqui amadurecidos, porque também participam de um grande serviço social dirigido pela mãe de Alcione de Albanesi, Guiomar de Oliveira Albanesi. A família Albanesi é composta por pessoas especiais que há décadas se movimentam e movimentam milhares de pessoas em torno do Bem.

Os voluntários, normalmente são entrevistados na Central do Bem pelo RH ou pelos Coordenadores de Arrecadação nos Mercados e nisto procuramos avaliar o que move estes voluntários e quais são seus sentimentos em relação à ONG Amigos do Bem, verificando se o perfil é adequado à nossa causa e aos princípios da nossa ONG. Mas, a principal energia que liga os voluntários aos Amigos do Bem é o Amor. O ambiente fraterno criado em torno de nossas atividades, proporciona acolhimento e as pessoas sentem-se muito bem e até podem carregar certo orgulho, certo status por serem voluntários nesta ONG, muitos até declaram isto em seus currículos profissionais, mas o principal fator de identificação é o amor, ou seja, sentimento de Altruísmo e a oportunidade de executar uma atividade útil, que tenha sentido e significado. Existem voluntários que estão com frequência na Instituição, sem haver necessidade de contato, já se vincularam positivamente tanto com a causa como com os coordenadores e funcionários, já fazem parte de determinados departamentos, como se fossem "funcionários", principalmente por amor a causa.

Observamos que a existência da forte identificação consegue superar resistências, por exemplo, existem algumas regras a serem seguidas que fazem parte da cultura da Instituição, mínimas para que se possa manter a organização dos serviços, porém os voluntários, em geral, aceitam com naturalidade e buscam empenhar-se ao máximo para cumpri-las. A colocação de normas ou até de metas, não afeta a motivação, ao contrário, eles buscam fazer o melhor e seguir a risca as orientações.

Um dos fatores que favorecem a identificação dos voluntários com os Amigos do Bem é o respeito com que os tratamos dentro de suas manifestações de interesse na prestação do serviço voluntário. Para ilustrar, temos um caso interessante de um voluntário que é Diretor Executivo de uma grande empresa multinacional, mas ao contrário do que se possa supor a primeira vista, não deseja encargos complexos, compatíveis com sua elevada competência profissional, preferindo as execuções mais modestas. É no mínimo interessante ver aquele voluntário de elevadíssima competência profissional separando sapatos doados, que serão enviados para distribuição no sertão nordestino, mas entendemos que para ele, a atividade voluntária representa uma espécie de "terapia", um espaço de execução serena e humilde onde ele pode dar expansão ao sentimento altruísta, longe das tensões e pressões que devem marcar seu ambiente de trabalho profissional. Ele sabe que o compreendemos e sente-se feliz desta forma. Assim, precisamos respeitar os voluntários em suas subjetividades e quanto possível aloca-los em tarefas compatíveis com sua área de interesse e / ou competência. Por isso os voluntários determinam qual o tempo que dispõem para o trabalho voluntário e ainda, se possuem alguma limitação ou interesse para determinadas tarefas, mas ainda assim, orientamos os líderes de área para que supervisionem o estado físico e mental dos voluntários, atentos ao fato de que nem todos os voluntários estão capacitados à autogestão de seus limites, podendo exceder-se em função do entusiasmo com que se entregam ao serviço voluntário. Conciliamos estas informações com as necessidades de serviço e buscamos a melhor distribuição de tarefas, de modo a deixar o voluntário o mais confortável e feliz na sua contribuição de serviço.

Fonte: Elaboração do autor a partir das entrevistas em profundidade

Assim, estão descritos os principais comentários dos gestores sobre o tema Identificação com organização e com a causa social.

4.3.8. Identificação com a ONG Amigos do Bem e sua Causa Social

Na exposição dos gestores entrevistados residem fatores em torno da identificação que se bifurcam em diversas direções, tornando a análise dos depoimentos bastante complexa.

Conforme destacado no Quadro 35, pela afirmativa dos gestores, o principal fator de identificação é o sentimento do altruísmo, contudo, conversando com vários voluntários, evidenciou-se que, se não foi à busca pelo sentimento de acolhimento que os levou ao exercício do voluntariado na ONG, o ambiente fraterno e a atmosfera acolhedora criada em torno dos serviços, desperta nos voluntários um sentimento de bem estar, de alegria e de gratidão, que mesmo inconscientemente, cria sentimentos de fidelidade e devoção, a manifestar-se pela continuidade, se não pela expansão do serviço voluntário.

Cabe notar que os voluntários são aceitos ao trabalho voluntário na medida em que seus sentimentos e valores são compatíveis com a causa social da ONG, cuja característica essencial é o sentimento de amor pelas pessoas que vivem a miséria no sertão nordestino, seguido do trabalho incansável para amenizar este sofrimento, em outras palavras o altruísmo. Destaca-se nas sutilezas da frase anterior, que o critério seletivo para trabalhar na ONG Amigos do Bem, difere consideravelmente dos critérios da sociedade capitalista de consumo e, conseqüentemente, dos ambientes corporativos.

Na sociedade ocidentalizada, em muitos contextos, as pessoas são valorizadas por suas titularidades acadêmicas, por sua jovialidade, ousadia e beleza física, por seu poder de mando, por sua sagacidade nos negócios, pela expressão de suas contas bancárias, pelo tipo de carro com que desfilam na via pública, pela grife que ostentam em suas vestes, por seu status social, etc.

No entanto, nota-se na ONG Amigos do Bem, o convívio entre pessoas das mais variadas idades, senhoras e senhores em idade senil, atuando ao lado de jovens fortes e belos, muitas "donas de casa", cooperando com pessoas que ocupam cargos de direção em grandes empresas, enfim, pessoas das mais variadas categorias socioeconômicas e culturais em harmoniosa convivência de trabalho. Para muitos voluntários que prestam serviços da ONG Amigos do Bem, "rejeitados" pelas exigências do protocolo capitalista, este ambiente acolhedor e fraterno tem um significado muito especial, por representar certa inclusão socioeconômica, em contraste com a "exclusão velada", que se percebe na sociedade comum. Este sentimento, algo impreciso para definir, mas real no campo dos sentimentos, tem a força de gerar fidelidade à

organização, fortalecendo os fatores de identificação e comprometimento com a ONG e com a Causa Social.

Além da percepção dos gestores sobre a identificação dos voluntários com os Amigos do Bem e com a Causa Social, o estudo obteve a percepção dos voluntários, por meio de uma pesquisa que tem o propósito de gerar parâmetros mensuráveis sobre a identificação dos voluntários com a ONG Amigos do Bem, demonstrando assim, os efeitos alcançados nos esforços de envolvimento, comunicação e liderança, levados a efeito pelas ações da Gestão do Voluntariado, praticadas pela ONG Amigos do Bem.

Deste modo, 350 convites foram enviados por e-mail, convidando os voluntários para acessar o link e responderem remotamente o questionário proposto no anexo dois deste relatório e 158 voluntários atenderam a este convite, respondendo a pesquisa enviada.

Neste estudo não se aplicaram estatísticas inferenciais para verificação das respostas, como por exemplo, a utilização do software SPSS, restringindo-se a análise, a uma constatação descritiva, baseada no referencial teórico, nas entrevistas em profundidade e nas percepções de campo do pesquisador.

Cabe ainda ressaltar, que algumas categorias temáticas foram selecionadas para compor esta estatística descritiva, por serem consideradas mais diretamente relacionadas à questão do estudo e as proposições direcionadoras, dentro da unidade e das subunidades da pesquisa. Foram elas: dados biográficos do respondente; admiração, respeito e confiança na ONG; alinhamento de valores; identificação organizacional; sentimento de pertencimento; comprometimento com a organização e sua causa; satisfação com serviço voluntário executado; satisfação com a aprendizagem e o conteúdo informacional recebido; satisfação com a liderança e intenções para com a ONG.

O questionário apresentado, que contou com um pequeno texto de apresentação, informando aos voluntários os objetivos e a finalidade da pesquisa e cujas respostas serão analisadas a seguir, está estruturado no modelo clássico de Likert, contendo cinco níveis de respostas (discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente).

O primeiro bloco do questionário é composto de questões classificatórias, que permitem apreciar alguns dados biográficos dos respondentes:

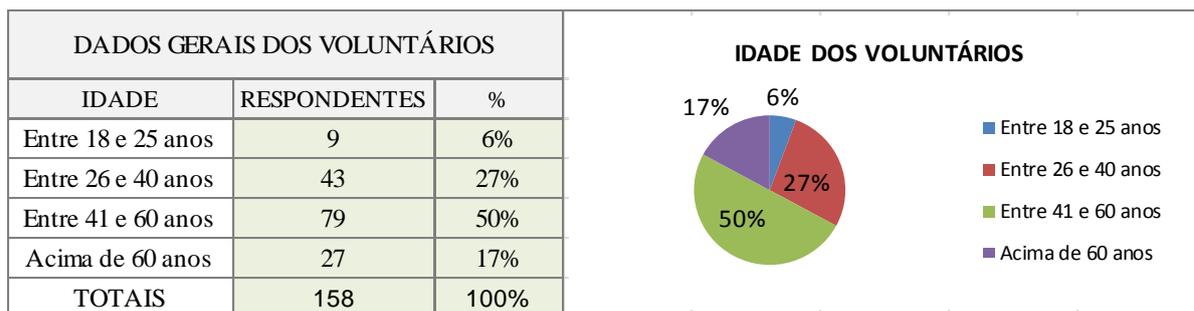


Gráfico 8 - Idade dos Voluntários

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

A análise do gráfico 8 permite verificar que 50% dos respondentes tem idade entre 41 e 60 anos, ou seja, um público de meia idade, mais amadurecido, fato que é coerente se considerarmos o perfil mais altruísta do voluntariado da ONG Amigos do Bem. Portanto, uma faixa etária mais consciente, mais desindexada das ilusões características da mocidade e mais lúcida em relação aos problemas sociais que os cercam.

A observação do gráfico nº 9 demonstra que 52% dos respondentes está na ONG no período de tempo situado entre 1 e 8 anos.

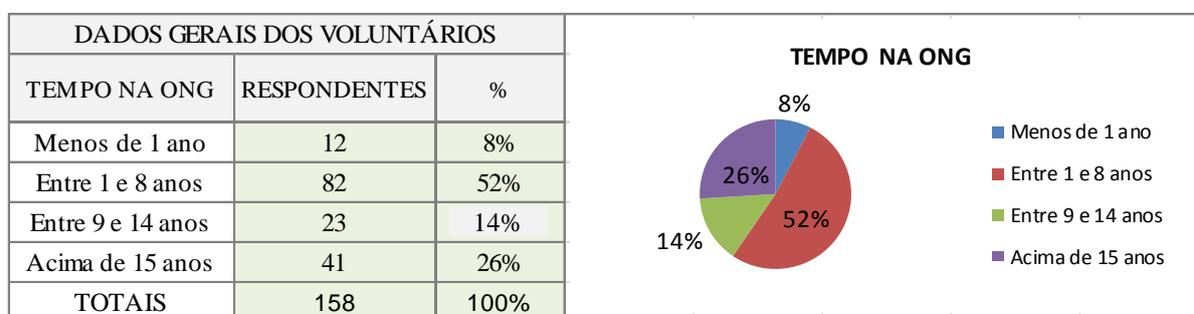


Gráfico 9 - Tempo na ONG

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

O segundo percentual mais expressivo desta tabela revela que 26% dos respondentes prestam serviços à ONG há mais de 15 anos e, se somarmos os dois últimos indicadores teremos que 40% dos colaboradores estão nos Amigos do Bem há mais de 9 anos, constituindo desta forma, um significativo indicador de continuidade. Os dois primeiros indicadores, ou seja, pessoas que estão prestando serviço com tempo até 8 anos, somam 60% sugerindo um indicador de crescimento no público voluntário da entidade.

O gráfico 10 revela que 73% dos respondentes tem formação acadêmica em nível superior, sendo que 30% dos respondentes são pós-graduados, indicando que o público voluntário da ONG Amigos do Bem é um grupo intelectualmente e culturalmente seletivo, principalmente se consideramos os dados do IBGE (2010), os quais indicam que apenas 10,8% da população brasileira tem o ensino superior completo.

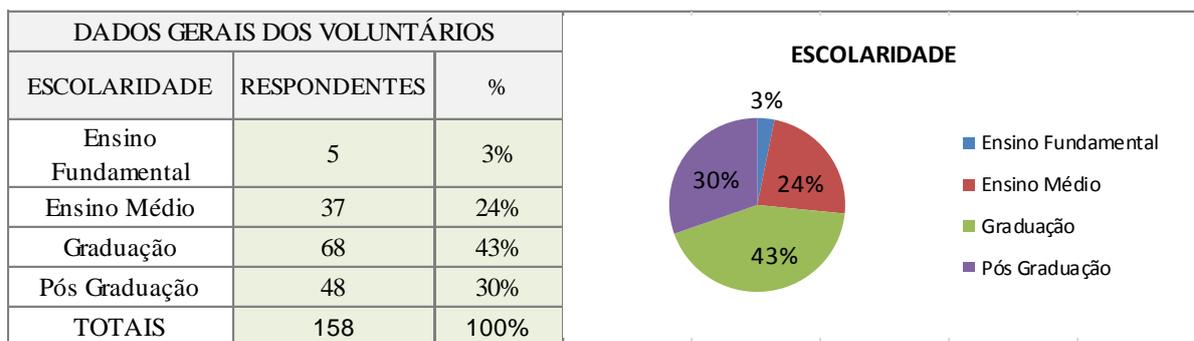


Gráfico 10 - Escolaridade dos Voluntários

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

A observação do gráfico 11 indica que a maior parte dos respondentes são funcionários de empresa, ou seja, 48 %, no entanto, o número de empresários é também significativo, representando praticamente um terço dos voluntários, ou seja, 30% dos respondentes. Ao contrário do que se poderia supor, a primeira vista, o maior contingente de voluntários não é oriundo do grupo de pessoas aposentadas, pois, se somarmos os dois primeiros indicadores poderemos concluir que 78% dos voluntários são pessoas economicamente ativas.

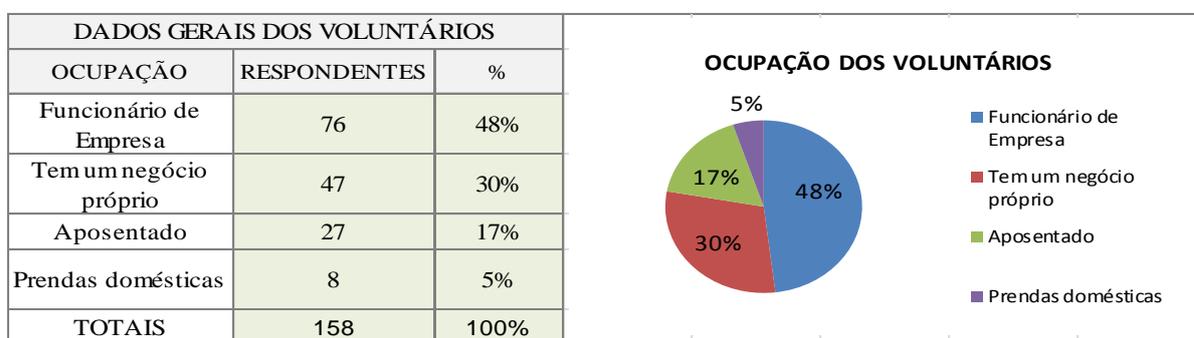


Gráfico 11 - Ocupação dos Voluntários

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Uma análise conjunta dos gráficos de 8 a 11 sugere, como perfil generalizado, um grupo de voluntários com mais experiência de vida, com faixa etária predominante entre 41 e 60 anos (50%), com prestação de serviços prolongada, onde 40% dos voluntários oferece seus serviços voluntários a mais de 9 anos, com excelente nível de escolaridade, considerando-se que 73% dos voluntários possuem ensino superior completo e, para concluir o perfil do voluntariado dos Amigos do Bem, a pesquisa indicou tratarem-se de pessoas, na sua maioria (78%) economicamente ativas.

As questões propostas aos respondentes, apresentadas no gráfico de nº 12, tiveram o propósito de verificar se os voluntários manifestavam admiração, respeito e confiança pela ONG Amigos do Bem, ao ponto de recomendá-la a outras pessoas para nela ingressarem. Assim, foram apresentadas cinco proposições, cujos percentuais de respostas obtidas, estão apresentadas no referido gráfico:

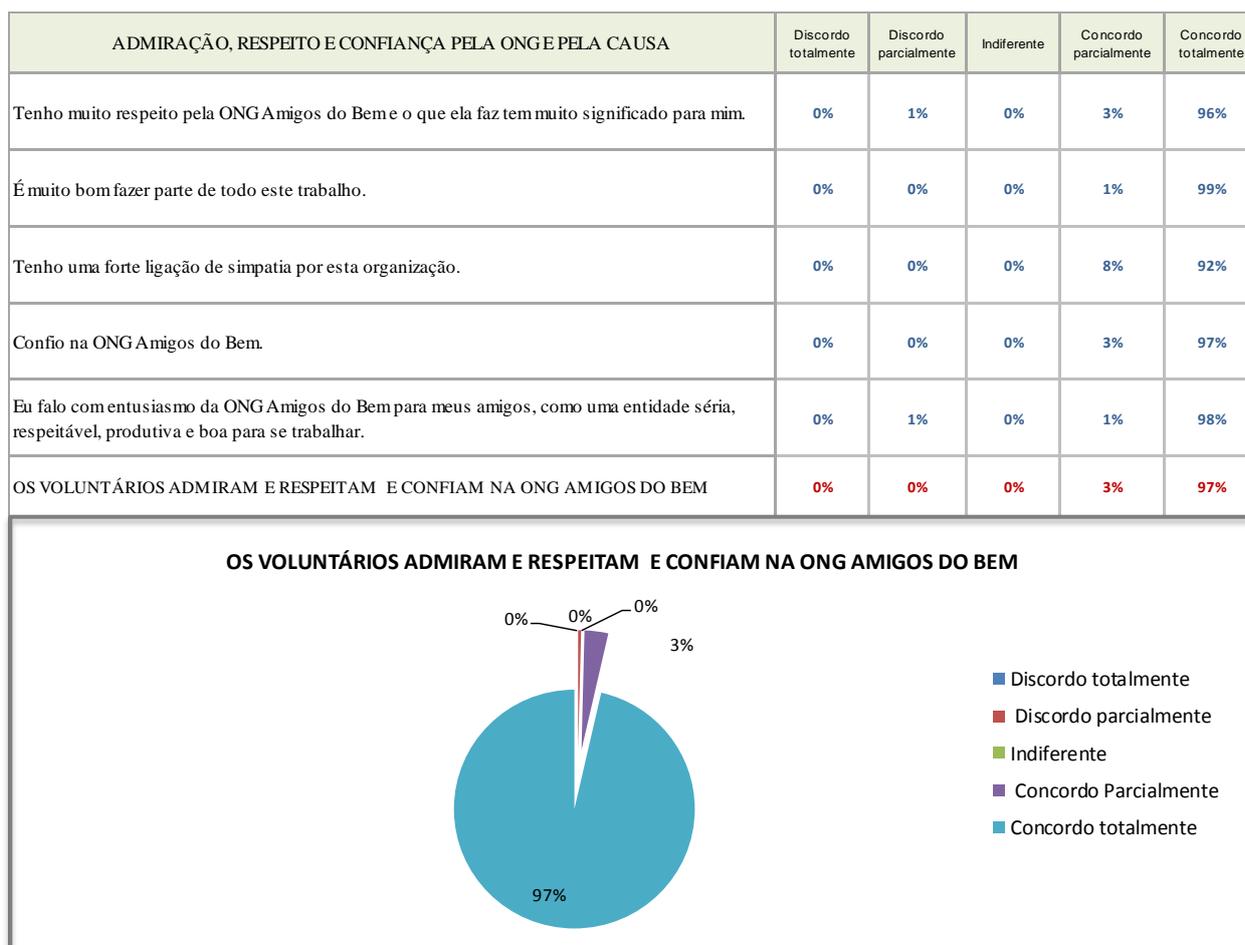


Gráfico 12 - Admiração, Respeito e Confiança na ONG.

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

As questões apresentadas foram respondidas com altíssimo nível de concordância total em relação às proposições afirmativas sobre admiração, respeito e confiança. 97% dos voluntários, pela média simples, apresentada na última linha da tabela concordaram plenamente e ao adicionarmos os 3% que concordaram parcialmente, podemos concluir que todos os voluntários da ONG Amigos do Bem admiram, respeitam e confiam na instituição.

As questões propostas aos respondentes, apresentadas no gráfico 13, tiveram o objetivo de avaliar se os voluntários sentem-se confortáveis com as premissas éticas, morais e sentimentais da instituição, se sentem prazer no convívio com os colegas e seguros sobre as decisões da ONG, que projetarão o futuro ético da instituição, ou seja, a verificação do nível de alinhamento entre os valores dos respondentes e os valores da Organização e também do alinhamento com os colegas que partilham a convivência nos serviços voluntários prestados à ONG Amigos do Bem.

ALINHAMENTO DE VALORES DOS VOLUNTÁRIOS COM A ONGE COM A CAUSA SOCIAL	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sinto-me bem com os valores éticos e morais dos ONG Amigos do Bem.	1%	0%	0%	5%	94%
Eu tenho muita confiança no futuro da ONG Amigos do Bem.	1%	0%	0%	4%	95%
A ONG Amigos do Bem me proporciona a oportunidade de vivenciar e consolidar os meus valores de solidariedade, cidadania e responsabilidade social, através do trabalho voluntário que eu realizo.	1%	0%	0%	4%	95%
Tenho prazer e alegria em compartilhar os momentos de serviço com os colegas voluntários da ONG Amigos do Bem.	1%	0%	0%	2%	97%
OS VALORES DOS VOLUNTARIOS ESTÃO ALINHADOS COM OS VALORES DOS AMIGOS DO BEM	1%	0%	0%	4%	95%

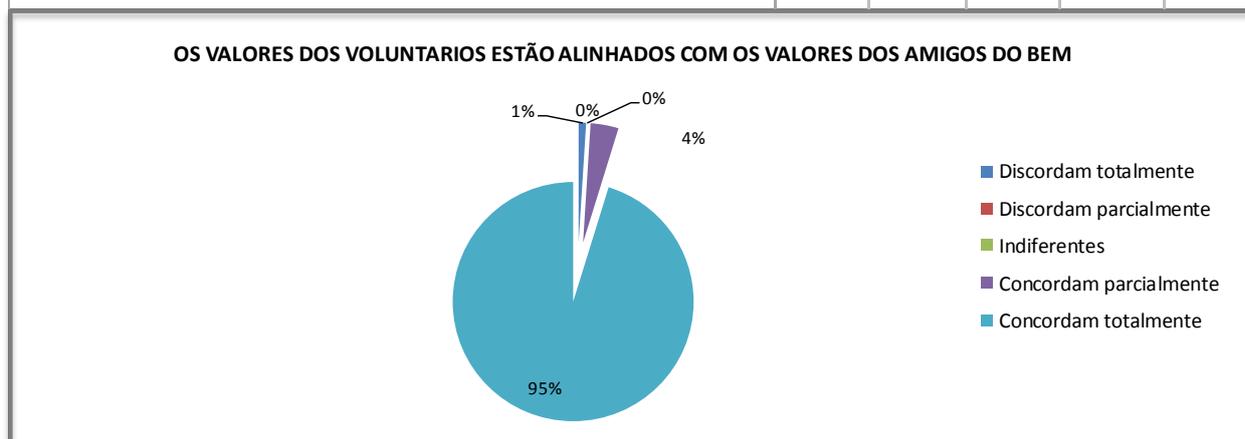


Gráfico 13 - Alinhamento de Valores

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Novamente as proposições apresentadas foram respondidas afirmativamente, de modo quase absoluto. Na média simples, apenas 1% dos entrevistados apresentaram discordância para com os valores da ONG, quando 95% dos respondentes declararam concordar totalmente com as proposições que afirmavam a existência do alinhamento de valores entre os voluntários e a instituição e se adicionarmos o percentual de 4% dos que concordam parcialmente com as afirmativas, verificaremos que 99% dos valores dos voluntários estão alinhados aos valores pregados e praticados pela instituição.

As proposições destacadas no gráfico de nº14 tiveram por intenção verificar o quanto os voluntários sentem-se orgulhosos por apresentarem-se como membros voluntários da instituição e o quanto a própria identidade pessoal dos voluntários confundem-se com a identidade organizacional da instituição, na medida em que estes venham a alegrar-se quando a instituição é elogiada ou desagradar-se quando ela é criticada.

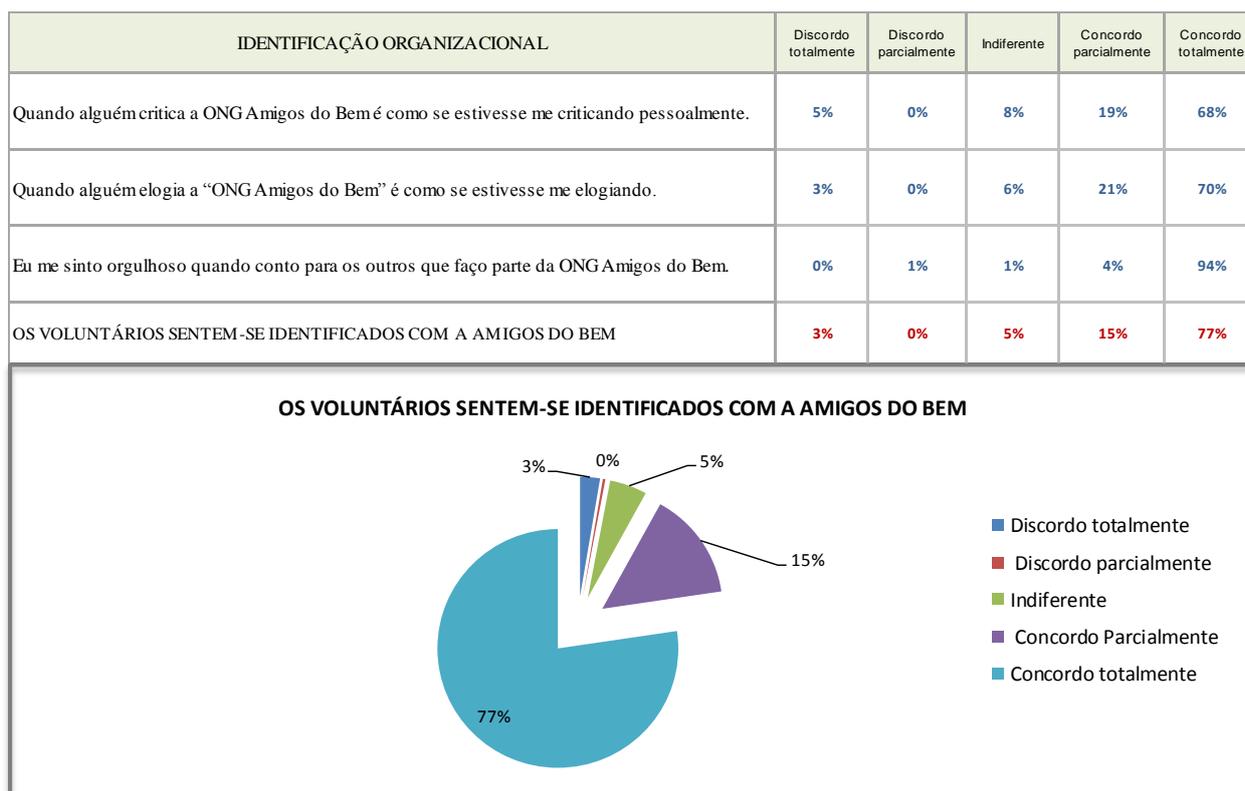


Gráfico 14 - Identificação Organizacional

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

O cenário apresentado no gráfico 14, já não se apresenta de forma tão veemente quanto às respostas anteriores, conquanto, o panorama geral seja muito positivo. A integração plena das identidades pessoais e organizacionais revela-se em torno dos 70%, conforme indicam as duas primeiras proposições da tabela, mas se adicionarmos os voluntários que admitiram parcialmente esta "fusão de identidades" o indicador de concordância sobe para, aproximadamente, 90%, alcançando um patamar muito favorável. Quanto à percepção de status produzido por fazer parte da entidade, este se revela bem alto, atingindo 94% dos voluntários que concordaram plenamente com a proposição que afirma o orgulho de integrar a instituição e eleva-se para 98% quando se considera os que concordam parcialmente com a afirmativa, ou seja, praticamente todos os voluntários dos Amigos do Bem sentem orgulho com a titulação de voluntário, indicador que se harmoniza com os altos níveis de admiração, respeito e confiança observados no gráfico 12.

No que tange ao sentimento de pertencimento, o gráfico 15, destaca três proposições que visam perceber o sentimento de acolhimento dos voluntários em relação aos Amigos do Bem e em relação aos próprios colegas de serviço.

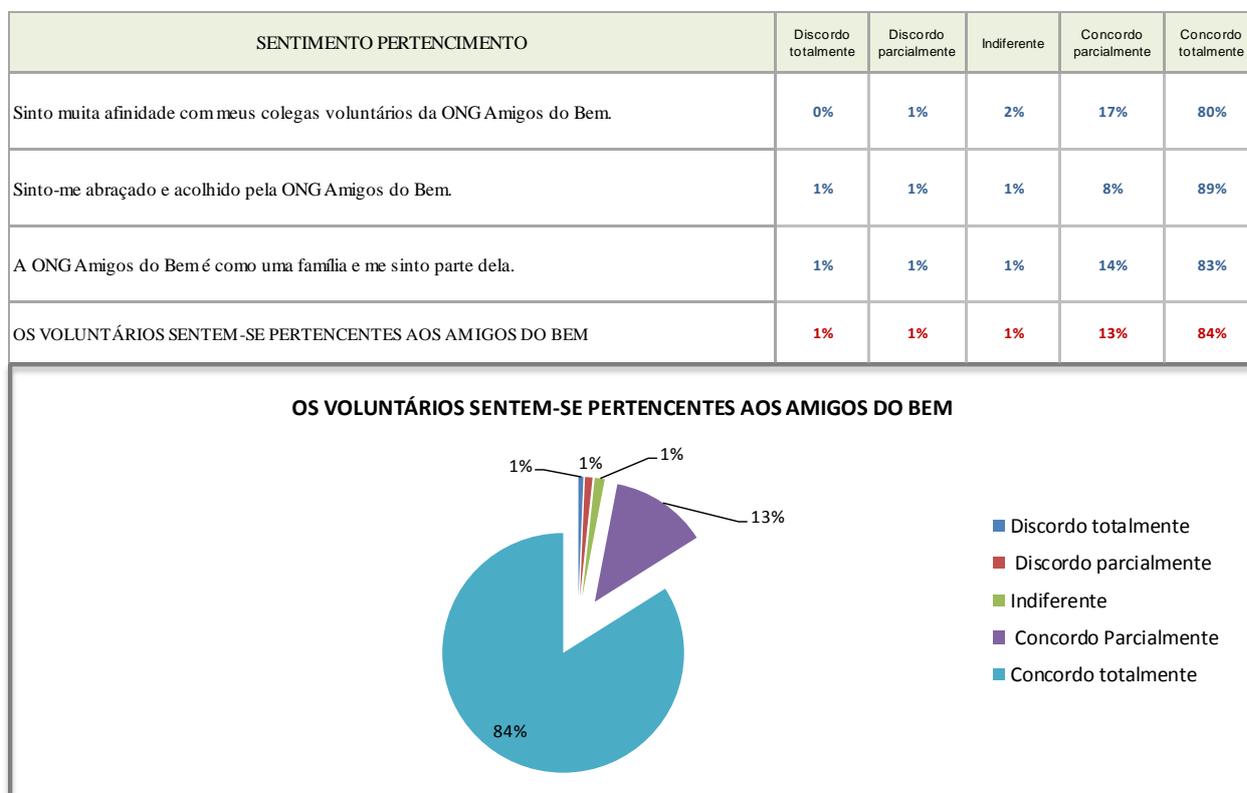


Gráfico 15 - Sentimento de Pertencimento

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Do universo de 158 voluntários respondentes, pela média simples das três proposições, 84% dos respondentes concordaram totalmente com as proposições e outros 13% dos respondentes, concordaram parcialmente, de modo que se pode inferir que, 97% dos respondentes admitem sentirem-se pertencentes e acolhidos pela instituição, o que se mostra em harmonia com as percepções do pesquisador, destacadas no início deste tópico.

As proposições destacadas no gráfico 16 tiveram o propósito de verificar o grau de esforço dos respondentes em realizar as tarefas voluntárias, nas condições de volumes e prazos solicitados pela ONG, bem como a disposição em atender-lhe aos processos e rotinas operacionais.

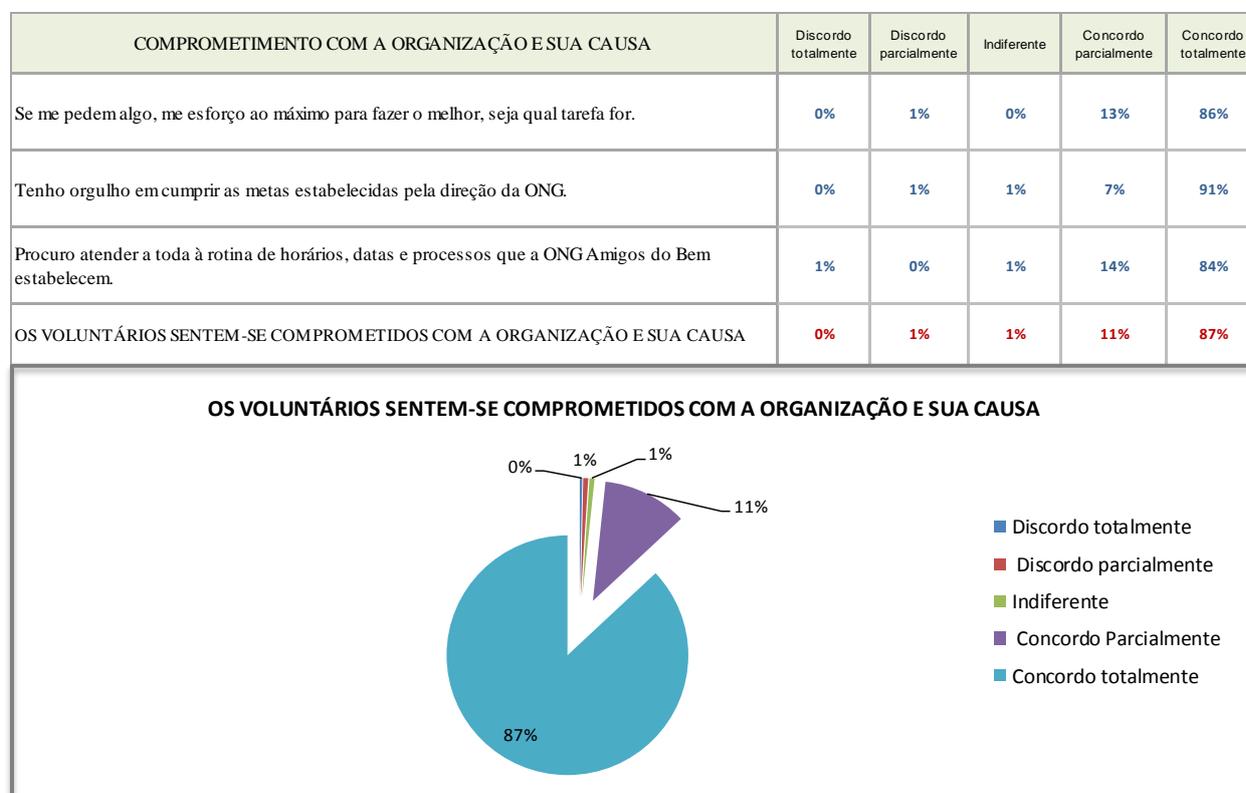


Gráfico 16 - Comprometimento com a Organização e Com a Causa

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Os percentuais apontados pelo gráfico 16, sobretudo na primeira proposição, indicam que 86% dos respondentes não manifestam exigências em relação ao gênero de tarefas voluntárias que lhes são atribuídas, número que chegará aos 96% de concordância se for adicionado o indicador dos que concordam parcialmente. Esta percepção está harmonizada com a declaração dos gestores, que por meio de suas percepções pessoais, anteciparam esta

consideração. Ademais o comprometimento com resultados e realizações, apurado pela média simples das proposições, alcança o patamar de 97% de concordância dos voluntários pesquisados.

Em caráter de complementaridade ao tema apresentado no gráfico 16, o gráfico 17 buscou investigar o grau de satisfação com a tarefa voluntária recebida, a percepção de importância do trabalho realizado e o sentimento de conforto ou desconforto com o volume de serviço solicitado pela ONG.

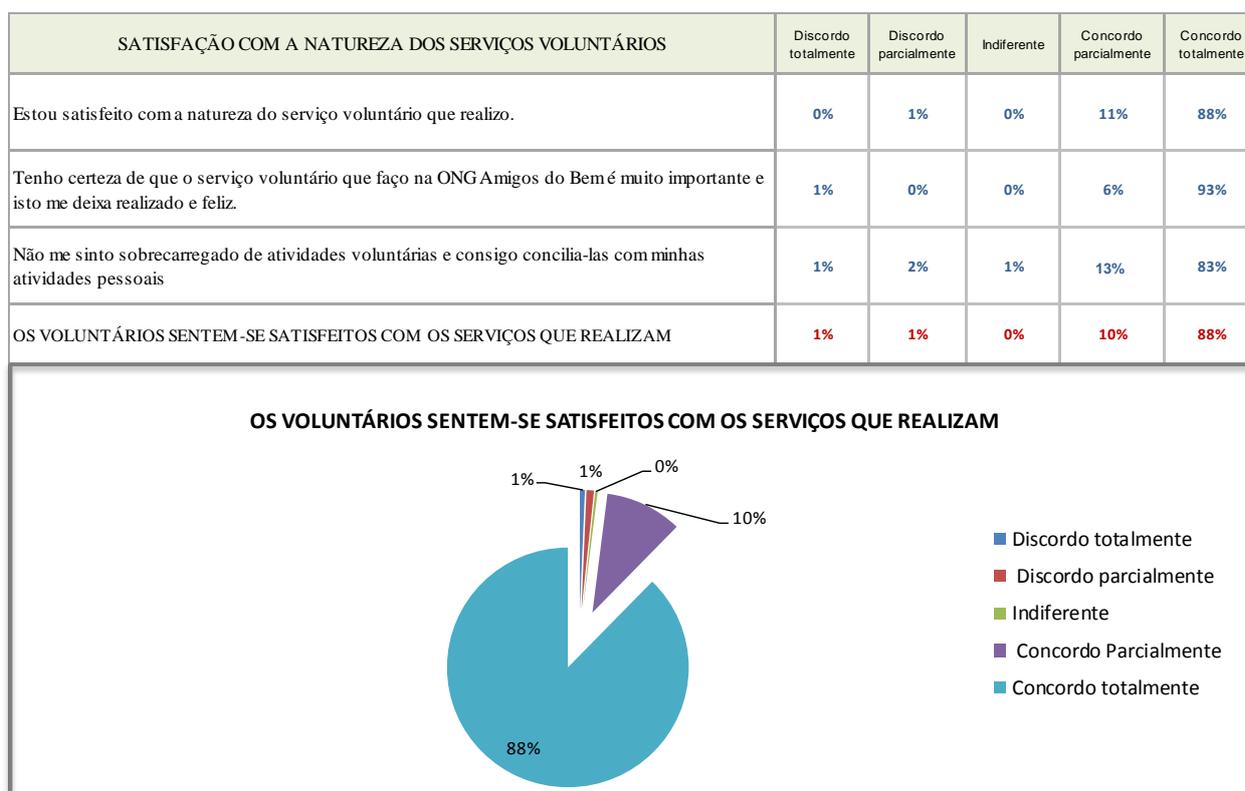


Gráfico 17 - Satisfação com a natureza dos serviços que realizam

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Confirmando os números apresentados no gráfico anterior, percebe-se que os voluntários estão satisfeitos com a natureza do serviço voluntário que realizam na ONG, seguros da importância de suas tarefas e confortáveis com o volume de trabalho proposto, considerando-se que a concordância com as proposições alcançam 98% dos respondentes, a partir da média simples, apresentada na última linha da tabela.

As questões propostas aos respondentes, apresentadas no gráfico 18, tiveram o propósito de avaliar o nível de satisfação dos voluntários com o desenvolvimento e a

aprendizagem que tiveram, seja pela prática do trabalho voluntário, seja pelas orientações recebidas, no contexto de fomento e formação da mentalidade voluntária, mobilizado pela ONG e também verificar os níveis de satisfação com a regularidade com que recebem o material informativo da instituição.

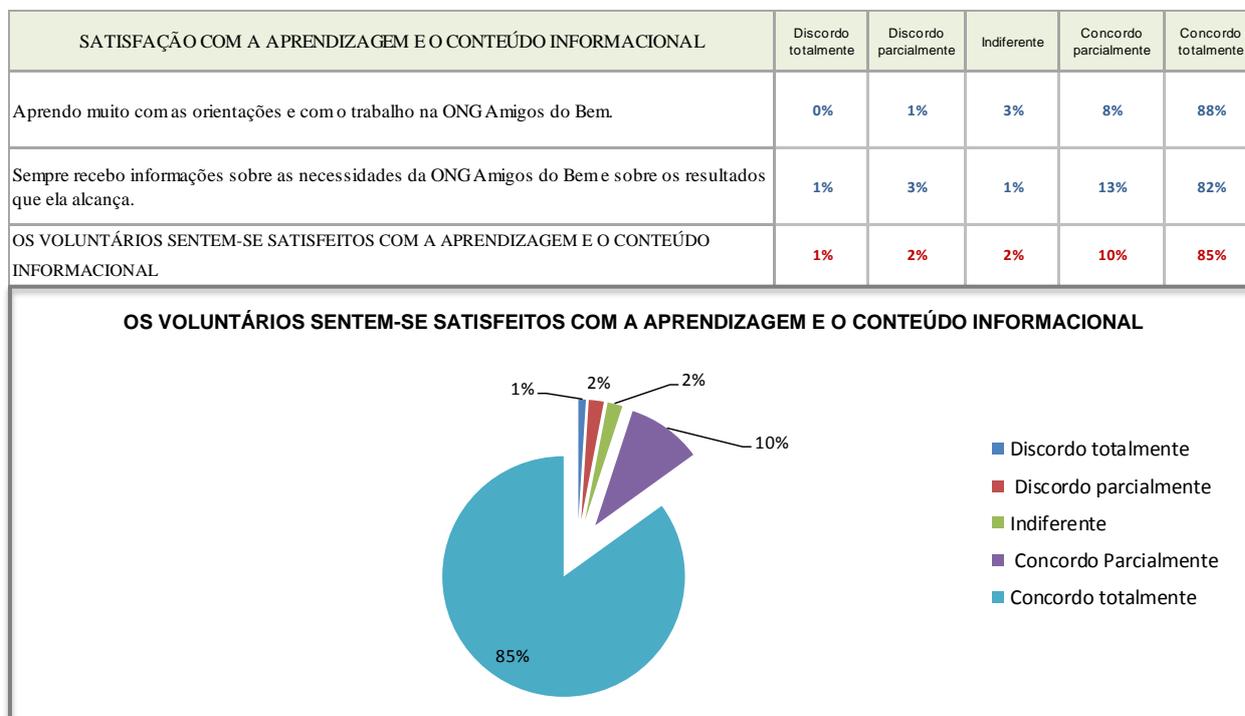


Gráfico 18 - Satisfação com a Aprendizagem e o Conteúdo Informativo

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Segundo os números apresentados pelo gráfico 18, 96% dos respondentes concordaram que tem aprendido muito por meio das orientações e do próprio trabalho voluntário que realizam na Organização Não Governamental Amigos do Bem e, 95% dos respondentes, admitem receber regularmente os comunicados da instituição, indicando, de modo geral, que os respondentes estão satisfeitos com a aprendizagem adquirida e com o conteúdo informativo recebido.

As proposições constantes no gráfico 19 procuraram avaliar a satisfação dos respondentes para com a liderança da instituição. As duas proposições iniciais inclinaram os respondentes a refletirem sobre sua liderança direta e a última os induziram a pensar nas lideranças mais estratégicas, que dirigem a instituição.

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Estou satisfeito com o meu coordenador na ONG amigos do Bem.	0%	0%	1%	4%	95%
Meu coordenador na ONG Amigos do Bem é gentil, competente e confiável.	0%	0%	1%	5%	94%
Sei que ela é dirigida por pessoas que tem os mesmos valores éticos e morais que eu.	1%	0%	1%	8%	90%
OS VOLUNTÁRIOS SENTEM-SE SATISFEITOS COM A LIDERANÇA	0%	0%	1%	6%	93%

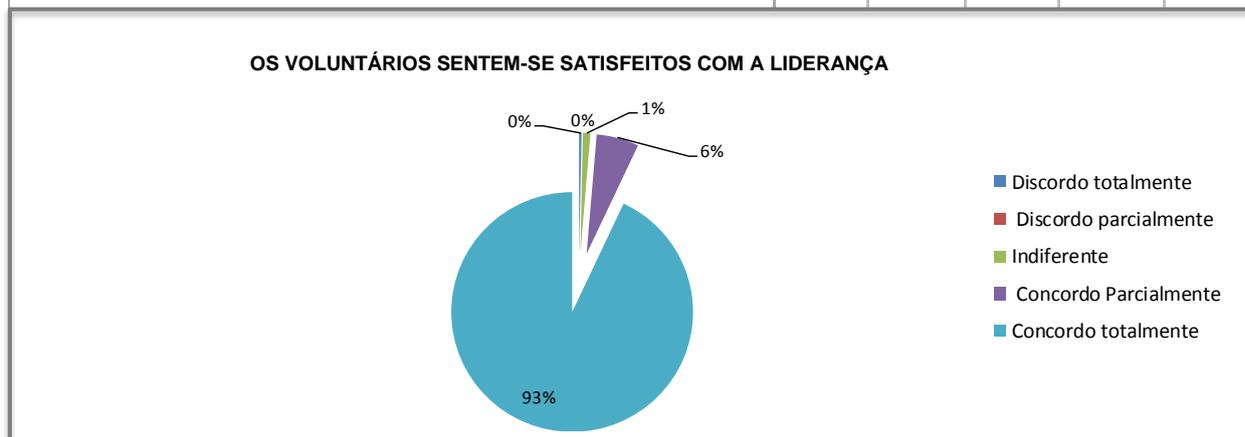


Gráfico 19 - Satisfação com a Liderança

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Segundo os dados apontados no gráfico 19, os respondentes manifestaram alto grau de aprovação e satisfação com a liderança da entidade em pesquisa, tanto nos níveis táticos de operação, como nos níveis estratégicos da Gestão. Pela média simples, apresentada na última linha da tabela e pelo gráfico que ilustra esta estatística, 93% dos voluntários indicam satisfação plena com a liderança e mais 3% apresentam satisfação parcial, generalizando a satisfação para 96% dos respondentes. Este alto nível de satisfação com a liderança, parece coerente com as declarações dos gestores, quando dando expansão às suas percepções, informaram que os líderes da instituição são selecionados cuidadosamente, não tanto por suas competências técnicas, mas por sua identificação com a causa social da instituição e por suas inclinações humanitárias.

Por fim, a pesquisa buscou identificar nos respondentes suas intenções de permanência e expansão de serviços junto à ONG Amigos do Bem, as quais estão apresentadas no gráfico 20:

INTENÇÕES PARA COM A ORGANIZAÇÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Nunca penso em deixar a ONG Amigos do Bem para me dedicar a outras atividades.	1%	2%	1%	13%	83%
Gostaria de aumentar meu tempo dedicado aos serviços voluntários na ONG Amigos do Bem.	3%	3%	4%	31%	59%
OS VOLUNTÁRIOS NÃO PENSAM EM DEIXAR A ORGANIZAÇÃO E QUEREM AUMENTAR A DOAÇÃO	2%	3%	3%	21%	71%

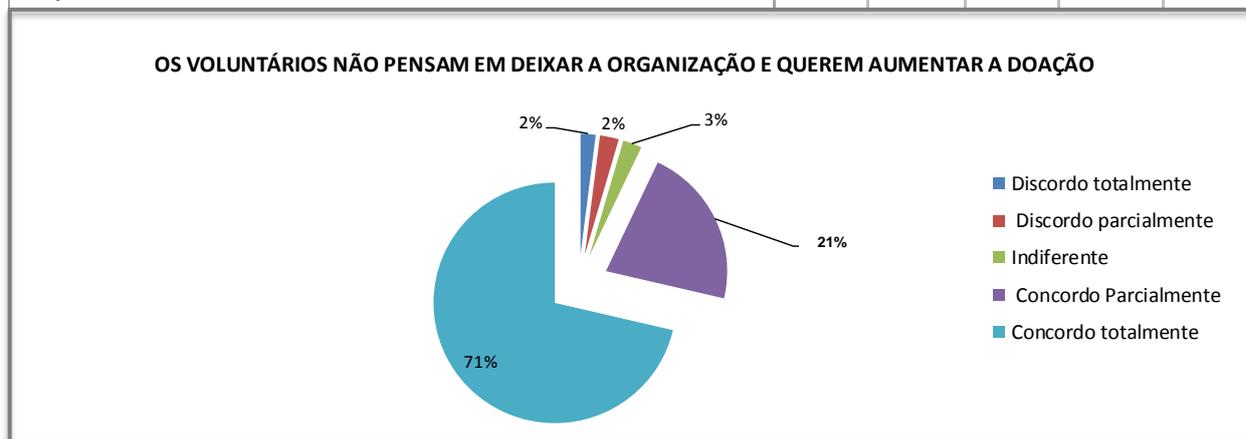


Gráfico 20 - Intenções para com a Organização

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

A proposição sobre a intenção de deixar a organização foi formulada de modo muito enfático, quando utilizou o advérbio de negação "nunca", para negar a hipótese de o voluntário deixar a organização em prol de outras atividades. Neste expressivo contexto, verifica-se que 83% dos respondentes concordaram plenamente com a enfática proposição. Outros 13% dos respondentes concordam com a proposição, ainda que parcialmente, elevando o percentual de concordância para 96% e revelando, desta forma, alto grau de fidelidade para com a organização.

No que tange a intenção de expansão na oferta dos serviços voluntários à ONG Amigos do Bem, por parte dos respondentes, observa-se que 59% dos voluntários concordaram plenamente com a possibilidade de expandir a oferta de serviços voluntários e que 31% concordaram apenas parcialmente com esta possibilidade. Comparando estes indicadores com os indicadores dos gráficos anteriores, sempre muito positivos, poder-se-ia concluir, a princípio, que os voluntários não estariam tão interessados em aumentar suas doações de serviços, numa perspectiva, então, negativa. Contudo, cabe considerar que pelas mesmas respostas anteriores, o nível de dedicação à ONG Amigos do Bem, por parte de seus voluntários é muito intenso e pode ser, que o desejo de expansão tenha-se revelado menos enfático, não por desinteresse dos

voluntários, mas talvez por existir certa "saturação" nas possibilidades de agenda dos voluntários.

O modelo de questionário enviado permitia um pequeno espaço para comentários espontâneos e pessoais dos voluntários e alguns deles, por sua congruência aos temas pesquisados, os foram classificados por alinhamento relativo às proposições (Quadro 36):

Quadro 36 - Declarações espontâneas dos voluntários na pesquisa de Identificação

COMENTÁRIOS ESPONTÂNEOS DOS RESPONDENTES MENTALIDADE DO SERVIÇO VOLUNTÁRIO
“Acredito e confio na ONG Amigos do Bem. Os Amigos do Bem me devolveram a esperança de que as coisas podem mudar. As transformações são possíveis, mesmo diante de nossa realidade política que é tão desanimadora. Basta reunir MUITOS amigos que acreditam nessa transformação e arregaçar as mangas”
“Acredito na seriedade do trabalho e acho que ainda faço pouco. Tenho tentado contribuir mais, mas meus horários são restritos em razão de meu trabalho profissional e compromissos pessoais”.
“O trabalho na ONG Amigos do Bem, é algo que levamos para a vida inteira e divulgamos em todos os cantos, por ser uma entidade séria, de resultados garantidos, e acima de tudo muito amor”.
“Confesso que no início, não tinha inclinação para o voluntariado. Após a primeira participação na arrecadação, modifiquei minha opinião radicalmente. Hoje me orgulho em fazer parte dos Amigos do Bem, e o bem-estar que sinto após cada ação de voluntariado é indescritível”.
“A ONG trabalha de forma eficaz e mantém todos os interessados muito bem informados sobre as atividades”.
“A ONG Amigos do bem é um trabalho muito, competente, bem estruturado e dinâmico também. Se adequa de acordo com as necessidades. Não sai do foco de forma alguma. Temos muita satisfação em participar desde o início deste grandioso trabalho”.
“A ONG Amigos do Bem nos proporciona um grande aprendizado de fraternidade, de companheirismo, de dedicação e de amor ao nosso próximo, fragilizado pelas necessidades primárias da vida. Faz-nos olhar para dentro de nós mesmos para rever valores, atitudes e, principalmente, aprender a nos libertar de queixas e do desejo de sempre "ter" para construirmos o "ser" potencial que há em nós”.
“Os Amigos do Bem renovam as nossas esperanças de um mundo melhor, mais humano e com pessoas que trabalham para outras sem qualquer tipo de retorno financeiro. Trabalhamos pelo progresso social com muito amor e dedicação, pois sabemos que a causa é séria e dirigida por pessoas supercompetentes”.
“Trabalhar nessa ONG mudou o meu modo de pensar, de agir, de olhar para as pessoas e principalmente olhar para mim mesma, passei a amar mais, ser feliz, não e a entender muito mais a vida”.

COMENTÁRIOS ESPONTÂNEOS DOS RESPONDENTES IDENTIFICAÇÃO
“O que nos une é a solidariedade, a honestidade, a compaixão e o amor a próximo”.
“Só posso agradecer por fazer parte deste grupo, de aprender e sentir que existem dificuldades muito maiores que as nossas de quem vive em uma cidade grande que tem os recursos básicos de sobrevivência”.
“Amigos do Bem é uma ONG na qual eu confio plenamente, porque conheço a seriedade do trabalho”.
“Sinto-me muito bem trabalhando como voluntario na ONG. Fiz várias amizades e de certa forma estou propiciando (pelo menos um pouco) uma transformação na realidade do sertão nordestino”.
“O trabalho de arrecadação de alimentos para a ONG Amigos do Bem me faz muito feliz, é como se eu recebesse mais bênçãos do que a ajuda que ofereço. É um dia em que eu acredito que minha vida vale à pena. Fazendo parte desta ONG meu coração se expande e encontra aquelas mães que terão comida para dar aos seus filhos. A alegria delas é a minha. A ONG dá um exemplo de que é possível fazer o bem e, quem sabe, faça com que o egoísmo se envergonhe”.
“Agradeço aos dirigentes da ONG amigos do bem, pela oportunidade em doar um pouquinho da minha solidariedade a estes irmãos tão necessitados do Nordeste. Obrigado Amigos do Bem!”
“Não tenho palavras que possam expressar a minha satisfação em poder fazer parte da família Amigos do Bem. Sinto-me honrada em ser voluntária de uma instituição que prega o amor pelo próximo”.
“Agradeço a ONG, pois, através dela pude fazer algo em prol dos que necessitam e coisas que jamais faria sozinho”.
“Sou e sempre quero ser um Amigo do Bem. Obrigada, obrigada e obrigada por tudo”.
“Eu tenho muito a agradecer a ONG Amigos do Bem, pois quando me aposentei achei que não conseguiria ficar em casa sem ter nada para fazer. Hoje em dia a ONG me completa, pois consigo ajudar pessoas do Nordeste, doando um pouco do meu tempo em prol de uma causa justa”.

COMENTÁRIOS ESPONTÂNEOS DOS RESPONDENTES
LIDERANÇA
<p>“Sinto-me feliz em participar desta organização, os coordenadores do meu grupo são excelentes pessoas, dignas e competentes. Talvez me sinta um pouco fora de foco, às vezes não consigo ir às arrecadações e isso me frustra um pouco. Sinto que faço muito pouco para ajudar a ONG e gostaria de ser mais participativa. Algumas pessoas que trabalham no grupo tendem a desanimar os demais e isso me deixa muito chateada e às vezes até mesmo constrangida. Mas no geral o trabalho é MARAVILHOSO”.</p>
<p>“Os Amigos do Bem fazem o que o governo deveria fazer. E eu admiro muito a competência e a coragem de Alcione. Parabéns Amigos do bem”.</p>
<p>“Minha gratidão por permitirem que eu seja um Amigo do Bem, pois colaborar com uma Instituição como esta é muito importante. Meu carinho a todos os Amigos do Bem da linha de frente e em especial a Alcione, nossa querida Presidente”.</p>
<p>“Agradeço a Deus pela oportunidade de participar da ONG Amigos do Bem. Gostaria de parabenizar os esforços dos coordenadores e dirigentes do trabalho. Desejo com toda sinceridade que a entidade cresça ainda mais”.</p>
<p>“Quero elogiar principalmente o nosso coordenador Décio Rubio pela credibilidade, postura e acolhimento”.</p>

Fonte: Pesquisa de percepção Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

Certamente os comentários não são exclusivamente elogiosos, constando também algumas críticas, mas poucas se comparadas aos comentários positivos.

5. GENERALIZAÇÕES ANALÍTICAS EM GESTÃO DO VOLUNTARIADO

O presente estudo acadêmico, com o objetivo de analisar como a Gestão do Voluntariado poderia contribuir para a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, conseqüentemente, para o comprometimento na oferta do serviço voluntário, elencou três proposições, que na condição de hipóteses foram examinadas no âmbito da unidade primária de estudo e em suas subunidades de análise.

A unidade primária de análise de acordo com Yin (2010) compreende o espaço de pesquisa, de certa forma delimitando o foco de estudo, podendo ser configurada como um indivíduo, um grupo de indivíduos, organizações ou ainda um processo, atividades ou dimensões de comportamento. O presente estudo considerou como unidade de análise o processo de Gestão do Voluntariado e como metodologia de estudo a pesquisa qualitativa por estudo de Caso da ONG Amigos do Bem.

As subunidades eleitas para ambientar o estudo do problema de pesquisa e das proposições foram 03 subprocessos da Gestão do Voluntariado, ou seja, o processo de Fomento e Formação da mentalidade do serviço voluntário, caracterizado pela área de comunicação interna da ONG, sob a orientação da área de Gestão do Voluntariado, o processo de Liderança Social, também supervisionado pela Gestão do voluntariado e o Processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, também afeto à Gestão do Voluntariado.

A proposição P1 a ser testada junto à área Gestão do voluntariado da ONG Amigos do Bem afirma que *“a capacidade de fomento e de formação da mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento, favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social”*.

Neste prisma, a pesquisa aportou nas definições de Ashforth & Mael (1996), que descrevem o processo de Identificação como o resultado da afinidade e atração entre duas “identidades”, ou seja, entre a identidade pessoal do voluntário e a identidade organizacional da ONG e Buchanan (1974), em complementaridade de opinião, compreende que o nível de identificação estabelecido junto a uma determinada organização, tem força de influencia no comportamento dos integrantes dessa organização e não raro tendem a definir os níveis de afeto, comprometimento, internalização de crenças e valores, desejo de permanência na entidade e lealdade ao serviço assumido.

Era necessário, portanto, navegar pelos autores em busca da fundamentação teórica para alcançar a base de compreensão sobre as áreas de interesse e os valores dos voluntários e também conhecer os componentes da identidade organizacional, a fim de consolidar a proposição supramencionada.

Neste prisma, diversos estudos foram consultados, os quais revelaram em síntese, que o voluntário é alguém que tem amor ao próximo, elevado compromisso com a promoção do bem-estar da humanidade e movido por um sentimento altruísta e que nutre o desejo de ajudar o próximo, sustentando uma forte convicção do dever de ação no sentido de suprimir ou amenizar o sofrimento e a dor, trabalhando em favor de atender as necessidades alheias e, conquanto existam outros interesses e valores dos voluntários, segundo os estudos, o altruísmo e suas vertentes de respeito, amor, liberdade e humanismo, representam forças preponderantes na motivação dos voluntários para a doação de serviços às ONGs (MOSTYN, 1993; MASCARENHAS E ZAMBALDI, 2002; SOUZA, 2012).

Complementarmente Hudson (1999), a partir do prisma da psicologia organizacional, define uma identidade organizacional considerando sua História, sua Missão, seus Valores e sua Visão de futuro.

Desta forma, segundo Arendt (1997), Ribeiro, (2004) e Zarifian (2012), fomentar e formar esta mentalidade significa trabalhar na maneira de pensar dos voluntários, proporcionando o entendimento, a aprendizagem, o enriquecimento pessoal e o desenvolvimento psicossociocultural nos temas do voluntariado e, principalmente, transmitindo a eles, de modo transparente e eficaz, a identidade da Organização Não Governamental, ou seja, sua História (realizações), sua Missão (objetivo social de sua existência e suas necessidades de cooperação), seus valores (éticos morais e humanitários) e sua visão (o sonho de dissipar uma chaga social que produz malefícios ao ser humano) e criando, desta forma, uma correspondência afetiva e emocional entre a ONG e os valores e áreas de interesse dos voluntários, desencadeando destarte, um maior interesse destes voluntários em estar presente nas atividades que a ONG Realiza.

Nesta jornada de fundamentação teórica da proposição P1, era necessário considerar, no entanto, como uma entidade poderia levar a efeito este processo de estimular o interesse dos voluntários, fomentando e formando sua mentalidade voluntária e para responder esta questão, buscamos amparo em Mael e Ashforth (1992) e Handy e Srinivasan (2004), quando destacam a necessidade de manter uma comunicação constante e bem construída, de intencionalidade

relacional educativa, compartilhando informações atualizadas e relevantes, resultados e necessidades, informações e dados, conhecimentos e saberes, para potencializar a experiência do voluntário e consolidar no voluntariado suas aspirações.

As considerações contidas nos últimos parágrafos atendem satisfatoriamente as questões sobre o que fazer, ou seja, melhorar a identificação dos voluntários, fomentando e formando a mentalidade do serviço voluntário, bem como sobre a instrumentalidade a ser utilizada, ou seja, a utilização de processos de comunicação e educação para destacar a identidade organizacional da ONG ante os interesses e valores dos voluntários. Outra questão, contudo, pedia esclarecimentos; bastaria estruturar um programa de comunicação comum e de educação básica nas áreas de interesses do voluntariado, sem atentar para o método cognitivo adequado aos interesses e valores do voluntariado?

Na busca por esta resposta a pesquisa ancorou-se em Damásio (1995), Goleman (1995) e Freire (1980), entre outros autores expoentes do tema, os quais destacam que a comunicação e a aprendizagem por meio da emotividade e da afetividade constituem um dos principais sistemas cognitivos e motivadores do comportamento humano. Somente na ambientação das emoções seria possível catalisar e potencializar os valores da responsabilidade social, do sentimento altruísta, da solidariedade, do relacionamento afetivo, fraterno e acolhedor, compondo uma fonte de novas ideias, ampliando novas lógicas de pensamento e alargando os horizontes de percepção, propiciando uma visão social e humanística. Ou seja, as ações de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário, para terem êxito, precisariam adequar-se a uma metodologia que falasse ao emocional dos voluntários (MASCARENHAS E ZAMBALDI, 2002; TROGDON, 2005; SOUZA, 2012);

Estando a proposição P1 alicerçada nos postulados teóricos que a fundamentam, o estudo buscou, por meio da pesquisa de campo, as evidências da existência destas ações na área de Gestão do Voluntariado da ONG Amigos do Bem e se elas, de fato exerciam papel importante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e sua causa social.

A pesquisa de campo revelou que, de uma maneira geral, a área de Gestão do voluntariado é ativa e efetiva, conquanto busque ainda maior coeficiente de profissionalização e padronização de processos. Atribui muita importância às ações de comunicação de sua causa social ao seu público voluntário e mantém completa e complexa estrutura para esta finalidade.

Seu conceito de fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário pode ser traduzida por uma das “essências”, extraídas das entrevistas em profundidade, efetuadas com os

gestores da ONG, apresentada no capítulo 4 “ Estudo de Caso: ONG Amigos do Bem” e reproduzida a seguir:

A comunicação é fundamental e sem ela nada acontece. Mas a comunicação precisa ser autêntica, precisa ter lastro, precisa ter essência. Comunicar é diferente de divulgar. Comunicar pressupõe o acesso ao coração daquele que recebe o comunicado. Por isto, precisa ter algo real dentro da ONG. Muitas empresas movimentam programas de voluntariado, mas em regime de demagogia e isto não funciona. O voluntariado verdadeiro, fundamentado no altruísmo, não se satisfaz com notícias de aparência. O voluntariado se identifica quando percebe que a comunicação da causa social, além de eficiente é verdadeira. Os Amigos do Bem trabalham intensamente o espírito de trabalho voluntário. São palestras, mensagens, e-mails, vídeos, músicas, reuniões, eventos comemorativos e tudo isto integra um processo educativo, para a mentalidade de doação.

A capacidade de fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento na Organização Não Governamental Amigos do Bem é incontestável. Seu “portfolio” de ações neste sentido é tanto variado como sofisticado, contando com programas de integração, palestras, cursos, newsletters periódicos, fóruns e reuniões, composições e execuções musicais próprias, site bem estruturado caracterizando sua identidade organizacional, reportagens em vídeos (próprias e da mídia televisiva), que evidenciam sua identidade organizacional e estimulam a participação altruísta dos voluntários.

A abordagem cognitiva, emocional e afetiva pode ser facilmente percebida em todos os instrumentos que a ONG se utiliza para fomentar e formar a mentalidade do serviço voluntário seja nos filmes, músicas, palestras ou nos e-mails.

Muito além de sua capacidade de comunicar sua identidade organizacional, suas realizações no campo social a que se destina, apresentadas em síntese no capítulo 3 “Aspectos Metodológicos”, justificando a escolha desta ONG para o estudo de caso, falam com eloquência própria, atribuindo credibilidade e lastro aos esforços de fomento formação da mentalidade do serviço voluntário.

Alguns comentários espontâneos dos voluntários respondentes, alicerçados nos resultados estatísticos da pesquisa de percepção realizada e apresentados no capítulo 4 “Estudo de caso: ONG Amigos do Bem” falam com clareza dos altos níveis de identificação presentes no corpo de voluntários desta instituição.

Desta forma, o estudo valida a proposição P1 afirmando que “a capacidade de fomento e a formação da mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento, favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social”.

A proposição P2 deste estudo afirma que “*A capacidade de liderança social de uma ONG exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social*”.

A procura pela fundamentação teórica de semelhante hipótese teve seu início com a compreensão da distinção entre liderança social e liderança empresarial. Neste propósito o estudo encontrou amparo nas definições de Scott e Lane (2000) e Vergara (2003) quando afirmam que a identificação do grupo voluntariado com a ONG, consolida-se por um vínculo que ocorre entre pessoas e a liderança, que constitui a maior representação pessoal de uma organização frente ao seu grupo, uma vez que as pessoas apresentam certa dificuldade para assimilar um sentido comum sobre a identidade Organizacional, de modo que a capacidade da organização influenciar positivamente seus membros, obtendo a harmonia no processo de identificação organização / voluntários, somente será alcançada pela contribuição eficiente de líderes, conscientes e comprometidos com a causa social.

O estudo de Kouzes e Posner (2003), destacou que a postura da liderança integra o processo de identificação, pois, afirma que as ONGs não comportam a mentalidade tradicional de liderança empresarial, estabelecida em níveis de poder, por herança da visão mecanicista e utilitarista, onde os líderes caracterizam-se pela agressividade e competitividade no alcance de metas empresariais e Affonso (2003), complementa, destacando que o público voluntariado alimenta, de modo geral, a expectativa de que os líderes de entidades sociais sejam capazes de promover um relacionamento organizacional afetivo e social.

A relação entre identificação e liderança ganha maior importância, a partir da afirmativa de Allen e Meyer (2000), que asseveraram que liderança inadequada aos interesses e valores dos voluntários, pode produzir insatisfações, levando o voluntário à desistência e ao desinteresse, enfraquecendo os laços de identificação com a ONG e reduzindo seu comprometimento com os serviços voluntários.

Covey (2003) ofereceu grande contribuição na definição do líder social quando asseverou que para gerar confiança, conquistar credibilidade e admiração dos liderados é indispensável haver coerência entre ser e agir, no que foi complementado por Hudson (1999),

que destacou a necessidade de uma sólida reputação entre os atores sociais e organizacionais, não apenas para não ferir as bases de confiabilidade que sustentam as ações da entidade, como também para elevá-las, colaborando de modo altamente significativo para reduzir a instabilidade na oferta de mão de obra.

Estando a proposição P2 alicerçada nos postulados teóricos que a fundamentam, o estudo buscou, por meio da pesquisa de campo, as evidências que indicassem a importância do papel da liderança social no processo de identificação dos voluntários com a ONG e sua causa social.

As primeiras e fortes evidências surgiram nas entrevistas em profundidade, quando os gestores, de modo praticamente unânime, indicaram a figura de Alcione de Albanesi, fundadora e presidente da ONG Amigos do Bem, como o grande modelo de inspiração e de liderança social, cujo exemplo define em si mesmo, a identidade organizacional da entidade. A “essência” dos depoimentos colhidos nas entrevistas, apresentados em síntese a seguir, destacam eloquentemente, a expressividade desta liderança social:

Alcione viaja mensalmente para o sertão nordestino, por lá permanecendo por vários dias, supervisionado pessoalmente a qualidade da alimentação fornecida às crianças que estudam nos Centros Educacionais, verifica a evolução das lavouras de caju, acompanha a produtividade da fábrica de beneficiamento de caju, inspeciona o artesanato e ainda encontra tempo para participar dos entretenimentos com as crianças. Mais do que isto, ela visita as comunidades nordestinas a cada viagem que realiza mensalmente, entra nos casebres de taipa, abraça as pessoas e chora com elas, tornando-se o primeiro e maior exemplo de altruísmo autêntico que se converte em trabalho voluntário. Alcione arrebatada pelo exemplo e pela energia. Dizem os amigos mais próximos que não são baixos os valores financeiros pessoais que Alcione destina mensalmente aos Amigos do Bem. É ela quem personaliza todas as mensagens escritas ou filmadas, as quais recebem a força de sua convicção. É um poderoso dínamo de energia que impulsiona todas as realizações, conquistando os voluntários e os demais líderes, não pela oratória de seus discursos, mas pela força de seu exemplo de amor as pessoas. Alcione constitui a expressão e a exemplificação mais tangível e legítima da causa social dos Amigos do Bem.

Os depoimentos dos gestores entrevistados estão em harmonia com as observações empíricas do pesquisador, no tangente a liderança social de Alcione, influenciando fortemente a identificação e o comprometimento dos voluntários na ONG Amigos do Bem.

Os depoimentos revelaram também que esta característica marcante da Presidente da ONG Amigos do Bem, não está generalizada, em todos os seus aspectos, na cadeia de liderança da instituição, mas destaca a liderança social como traço comum na entidade, conforme indica o texto a seguir, extraído do capítulo 4, no tópico “Percepções dos gestores sobre a liderança social”:

Percebemos que o modelo de liderança varia muito de departamento para departamento, no entanto, uma característica importante marca todos os líderes dos Amigos do Bem; aqui não temos “líderes de escrivania”, que somente mandam. Aqui os líderes são os que mais trabalham, são os que estão à frente dos serviços e os que dão o exemplo.

Outra forte evidencia da presença de uma liderança social, favorecendo o processo de identificação foi encontrada na pesquisa de campo, mais especificamente na pesquisa de satisfação com a liderança, que integra a pesquisa de identificação, onde 93% dos voluntários respondentes afirmaram sua satisfação plena com a liderança.

Desta forma, o estudo valida a proposição P2 afirmando que “A capacidade de liderança social de uma ONG exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social”.

A proposição P3 deste estudo afirma que “A identificação dos voluntários com a ONG e a causa social resulta em maior comprometimento do corpo voluntário e pode ser percebido pela constância ou expansão na oferta do serviço voluntário.”.

A associação entre a identificação e o comprometimento foi constatada por Abrams e Hogg (1988) e Pratt (1997), quando os pesquisadores afirmaram que o fenômeno comportamental da identificação organizacional consolida-se quando o ser humano passa a internalizar e incorporar crenças, valores e atitudes pertinentes a uma organização em seu autoconceito, isto é, em sua própria identidade pessoal e este fenômeno expande-se, resultando em manifestações de reconhecimento e demonstrações de afeto, as quais acabam por criar ações de comprometimento do indivíduo para com a organização.

Machado (2003) também defendeu a existência de relações diretas entre a o processo de identificação e o comprometimento, quando afirmou que o sentimento de identificação do indivíduo com a organização atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando processos emocionais, que tendem a contribuir para o comprometimento no trabalho.

A jornada acadêmica em busca de evidências teóricas de correlação entre o processo de identificação e o comprometimento encontrou em Bagnet (1998), Rousseau (1995) e Eisenberger et al., (2002), as afirmativas de que, a partir de ações da Organização para desenvolver laços de confiança e estabelecer com seus voluntários um processo de envolvimento psicológico de natureza relacional, é possível favorecer maior comprometimento afetivo e um sentido mais forte do dever e de lealdade.

As evidências da relação entre identificação e comprometimento não permaneceram somente no campo teórico, mas foram percebidas na Organização Não Governamental em estudo. A pesquisa de identificação dos voluntários da ONG Amigos do Bem, cujos resultados foram apresentados no capítulo 4 desta obra, revelam a relação entre as duas variáveis, sobretudo nas temáticas de “identificação Organizacional” e “Comprometimento com a Organização e sua Causa”, as quais estão apresentados no Quadro 37:

Quadro 37 - Relação entre Identificação e Comprometimento

IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quando alguém critica a ONG Amigos do Bem é como se estivesse me criticando pessoalmente.	5%	0%	8%	19%	68%
Quando alguém elogia a “ONG Amigos do Bem” é como se estivesse me elogiando.	3%	0%	6%	21%	70%
Eu me sinto orgulhoso quando conto para os outros que faço parte da ONG Amigos do Bem.	0%	1%	1%	4%	94%
OS VOLUNTÁRIOS SENTEM-SE IDENTIFICADOS COM A AMIGOS DO BEM	3%	0%	5%	15%	77%
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E SUA CAUSA	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Se me pedem algo, me esforço ao máximo para fazer o melhor, seja qual tarefa for.	0%	1%	0%	13%	86%
Tenho orgulho em cumprir as metas estabelecidas pela direção da ONG.	0%	1%	1%	7%	91%
Procuro atender a toda à rotina de horários, datas e processos que a ONG Amigos do Bem estabelecem.	1%	0%	1%	14%	84%
OS VOLUNTÁRIOS SENTEM-SE COMPROMETIDOS COM A ORGANIZAÇÃO E SUA CAUSA	0%	1%	1%	11%	87%

Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional respondida pelos voluntários dos Amigos do Bem

No Quadro 37, parte superior, pode-se observar que índice de concordância para a Identificação Organizacional, considerando-se as concordâncias parciais e totais, em média aritmética simples, entre as 03 proposições do bloco temático, alcançou 92% dos respondentes,

evidenciando alto grau de identificação dos voluntários com a ONG Amigos do Bem e sua causa. Utilizando a mesma sistemática de análise para a parte inferior do Quadro 37, observamos que o nível de concordância com as 03 proposições, que sugerem a disposição dos voluntários em atender aos pedidos, prazos e metas da ONG, alcançou 98% de concordância. Portanto, analisando a questão pelo prisma estatístico, a pesquisa revelou que para o índice de 92% de identificação, apurou-se 98% no índice de comprometimento.

Outra evidencia neste sentido, obteve-se por meio das entrevistas em profundidade, a qual indica que a identificação e o comprometimento dos voluntários, ficaram evidenciados. Como referencia, destacamos um trecho dos comentários dos gestores da ONG Amigos do Bem, obtidos em entrevista:

A ONG Amigos do Bem, não registra uma oscilação significativa na oferta de serviços voluntários, devido ao banco de dados composto por cerca de 5.000 voluntários, que na maioria das vezes, estão disponíveis para as ações. Percebe-se o comprometimento destes voluntários, pois, não raro, os próprios voluntários, quando não podem atender um convite de serviço, chamam outras pessoas para participarem em seus lugares e estas pessoas, após um treinamento oferecido na Central do Bem, suprem eventuais ausências.

Outra evidencia, da existência do comprometimento dos voluntários pode ser percebida pelos comentários espontâneos que os respondentes desejaram registrar na pesquisa de percepção apresentada no capítulo 4:

“Sinto-me muito bem trabalhando como voluntario na ONG. Fiz várias amizades e de certa forma estou propiciando (pelo menos um pouco) uma transformação na realidade do sertão nordestino”.

“Agradeço aos dirigentes da ONG amigos do bem, pela oportunidade em doar um pouquinho da minha solidariedade a estes irmãos tão necessitados do Nordeste. Obrigado Amigos do Bem!”

“Não tenho palavras que possam expressar a minha satisfação em poder fazer parte da família Amigos do Bem. Sinto-me honrada em ser voluntária de uma instituição que prega o amor pelo próximo”.

“Sou e sempre quero ser um Amigo do Bem. Obrigada, obrigada e obrigada por tudo”.

Os comentários acima, se considerados isoladamente, não teriam relevância científica, contudo, amparados pelas estatísticas apresentadas na pesquisa de identificação, na qual se revela um índice de 97% de concordância com as proposições de comprometimento, as

declarações acima valem por um fechamento conceitual da questão. Desta forma, o estudo valida a proposição P3 afirmando que “A capacidade de liderança social de uma ONG exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, cujo título principal destaca o tema Gestão do Voluntariado, focou seu problema de pesquisa na compreensão sobre as estratégias sobre as quais a Gestão do Voluntariado poderia contribuir para a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, conseqüentemente, para o comprometimento na oferta do serviço voluntário, e para tanto, orientou suas investigações pelo prisma de três proposições direcionadoras da pesquisa.

O ponto inicial das investigações partia do pressuposto de que a capacidade das ONGs de fomentar e formar a mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento, pudesse favorecer o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social. Outra vertente da pesquisa indicava que a capacidade de liderança social de uma ONG exerceria uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social. E, por fim, que a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, uma vez alcançada com o favorecimento das duas proposições anteriores, resultaria, em maior comprometimento do corpo voluntário.

Assim, a pesquisa adotou uma abordagem multiconceitual, na medida em que buscava analisar o efeito integrado e simultâneo de um conjunto fatores, agindo sobre a disposição do voluntariado em sua decisão de doar serviços espontaneamente.

Nesta trajetória, este estudo acadêmico constatou na ONG Amigos do Bem os efeitos positivos de uma área de Gestão do Voluntariado estruturada e preparada para compreender, intermediar e alinhar os interesses e valores dos voluntários aos aspectos da identidade organizacional da ONG. Atuando como mediadora, balizadora convergindo à necessidade de realização altruísta dos voluntários aos compromissos sociais da ONG, as ações de Gestão do Voluntariado nos Amigos do Bem mobilizam com eficiência os elementos de comunicação e educação do grupo voluntário, de modo a fortalecer o processo de identificação voluntários / Organização.

Pesquisando os escritos científicos sobre a liderança, esta pesquisa identificou as características de um líder social, destacando a importância da postura ética e moral e das habilidades de relacionamento interpessoal, como fatores imprescindíveis para que o líder possa ocupar, legitimamente, seu papel de representante da identidade organizacional junto ao público voluntário. A pesquisa de campo, orientada pelos pressupostos teóricos revelou que a ONG Amigos do Bem tangibilizou estes conceitos, oferecendo as evidências incontestes, manifestadas

pelos gestores, voluntários, amigos e admiradores da instituição, de que a liderança nesta organização, personalizada na figura ímpar de Alcione de Albanesi e desdobrada na cadeia de gestão, representa um vínculo de admiração e respeito que une a organização ao seu corpo voluntário.

O estudo, pesquisando sobre a área de interesses e valores dos voluntários, verificou que o fenômeno da identificação exige que a ONG ofereça aos seus voluntários, um campo de trabalho voluntário em torno de uma causa social relevante e digna, em uma atmosfera de informações e conhecimentos que possam saciar as necessidades altruístas dos voluntários, propiciando, destarte, uma experiência caritativa e, ao mesmo tempo, fomentando e formando a mentalidade do serviço voluntário. Neste aspecto, a pesquisa de campo encontrou uma instituição que assemelha-se a uma grande colmeia de serviços voluntários, oferecendo um vasto leque de oportunidades de múltiplas categorias de serviço, que vão desde os serviços mais simples às tarefas profissionais mais complexas.

Para que a pesquisa alcançasse a consolidação de seus pressupostos teóricos, se fazia necessário acomodá-la em um ambiente real, com predicados éticos, morais e resultados sólidos e substanciais nas áreas de interesse da pesquisa, onde a teoria pudesse experimentar suas proposições com segurança. Por esta razão o método mais indicado era a Pesquisa Qualitativa de Estudo de Caso e a ONG Amigos do Bem, com seus 5000 voluntários, em escala crescente, tanto em voluntários como em realizações, atendeu perfeitamente estes requisitos.

A coleta de dados ocorreu na unidade primária de análise eleita para este fim, ou seja, na área de Gestão de Voluntariado dos Amigos do Bem e o estudo pormenorizado, ancorou-se nas subunidades correspondentes. A pesquisa de campo desenvolveu-se por meio de uma entrevista em profundidade com os principais gestores do *staff* estratégico da entidade, seguida por uma análise documental, pela observação empírica do pesquisador e consolidada por uma pesquisa de percepção sobre as temáticas abordadas, realizada com um grupo de 158 respondentes voluntários.

A pesquisa de campo, em todas as suas etapas de estudo, constituiu uma interessante “viagem” neste universo *sui generis*, denominado Amigos do Bem. Conquanto o caráter científico da pesquisa e a análise segura e imparcial dos dados coletados, o contato direto com as obras realizadas, a análise aprofundada do material informativo utilizado no processo de fomento e formação da mentalidade voluntária, a análise das respostas espontâneas e individuais dos voluntários respondentes e a convivência com algumas pessoas altamente envolvidas nesta

nobilíssima causa social, num ambiente de respeitosa fraternidade, produzia uma emoção constante. Certamente muitas deficiências administrativas e muitos problemas assinalam a Gestão do Voluntariado dos Amigos do bem, haja vista o extenso plano de melhorias intencionadas por esta área e planejada no capítulo 4 desta obra, mas é impossível não perceber forte caráter de seriedade e altruísmo, capricho e realização que parecem “assinar” todas as atividades e obras beneméritas desta entidade.

Pelos dados gerais coletados, de acordo com os instrumentos já mencionados, a pesquisa validou suas proposições, ou seja, fomentar e a formar a mentalidade do serviço voluntário, por meio de ações de comunicação e envolvimento, favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, a capacidade de liderança social de uma ONG exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, por fim, a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, favorece o maior comprometimento do corpo voluntário.

6.1. Contribuições da Pesquisa

Todo esforço de pesquisa científica, consubstanciado em produto literário, quando construído com atenção e respeito, oferece contribuições significativas para aqueles que desejarem aprofundamento na temática abordada.

Assim, acredita-se que esta obra poderá oferecer uma contribuição expressiva para os pesquisadores interessados no desenvolvimento de estudos, em que múltiplos conceitos da Gestão do Voluntariado, como a comunicação e a educação, emolduradas na emotividade e a presença de uma liderança social, afetiva, inspiradora e humanizada, exerçam ascendência sobre o ânimo e a disposição dos voluntários nas Organizações Não Governamentais.

No âmbito do terceiro setor, o presente estudo também poderá oferecer contribuição significativa, sobretudo aos dirigentes e gestores das Organizações Não Governamentais, interessados na elevação da qualidade dos relacionamentos internos e na expansão dos laços de identificação e comprometimento dos voluntários para com suas organizações e respectivas causas sociais.

Por fim, este estudo acadêmico poderá ser de utilidade à própria Organização Não Governamental Amigos do Bem, por representar uma síntese consolidada e estruturada de suas ações, incluindo a pesquisa de percepção de seus voluntários sobre a ONG e também uma

bússola de orientação para o aprimoramento de seus processos na área de Gestão do Voluntariado.

6.2. Limitações da Pesquisa

Dentre as limitações desse trabalho, apresenta-se o enfoque predominantemente qualitativo, a simplicidade teórica para facilitar a operacionalização empírica, a ausência de indicadores efetivos na entidade pesquisada, que pudessem mensurar a constância ou variação dos voluntários na doação de serviços e a não aplicação de estatísticas inferenciais na apresentação da Pesquisa de Identificação Organizacional dos voluntários respondentes dos Amigos do Bem.

6.3. Sugestões para novas Pesquisas

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se um aprofundamento da temática “avaliação de desempenho para voluntários”, procurando investigar metodologias capazes de avaliar o desempenho de pessoas que doam seus serviços, sem exigências de remuneração e sobre como promover a melhoria de desempenho neste contingente que apresenta tanta diversificação cultural, acadêmica, profissional e psicológica. Outra abordagem recomendada diz respeito à temática da gestão de pessoas x gestão do voluntariado nas organizações do Terceiro Setor, com aprofundamento nas políticas de relacionamento comportamental entre colaboradores e voluntários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. 2a ed. São Paulo: Mestre Jou, 1982.

ABONG. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

ABRAMS, Dominic; HOGG, Michael A. Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, v. 18, n. 4, p. 317-334, 1988.

ABREU, A. L. Identificação Organizacional no Serviço Público Federal: Antecedentes e Conseqüências. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração não-publicada, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, RJ.

AFFONSO, José. A primeira lei: eficácia e economia na gestão de empresas. São Paulo e Prentice Hall: pág, v. 61, 2003.

ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. Terceiro Setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ALES BELLO, A. Culturas e religiões: uma leitura fenomenológica (A. Angonese, Trad.).Bauru, SP: Edusc., 1998.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN R. D.; HELMES E. (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, MA: Kluwer, p. 285-314, 2000.

ANAMACO. “Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção”. Revista Anamaco. <http://novo.anamaco.com.br>. Projeto Vidas, 13 de out de 2013, 2013.

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de administração contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

ANDRADE, L. H. S. G. et al. Epidemiologia dos transtornos mentais em uma área definida de captação da cidade de São Paulo, Brasil. *Rev Psiquiatr Clin*, v. 26, n. 5, p. 257-61, 1999.

ANDRADE, Silvana Rodrigues de. Gestão pelas Competências em ONGs como Alternativa de Gestão Social: Pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente. 2006.

ARENDR, Ronald JJ. Psicologia comunitária: teoria e metodologia. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 10, n. 1, p. 7-16, 1997.

ARGOTE, L. et al. Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York, USA, v. 82, n. 1, p. 1-8, maio, 2000. deste conceito no Brasil. Disponível em: www.socialtec.com.br. 2001.

ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Strategy Management*, n. 13, p.19-64, 1996.

ATLAS, DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. Índice de desenvolvimento humano-Municipal, 1991 e 2000: todos os municípios do Brasil. 2000. Acesso em, v. 10, 2010.

BARRETT, Richard. Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo, 2000.

BATAN, M.A. Propaganda no Terceiro Setor. Santos: Universitária Leopoldianum, 2004.

BAUGNET, L. L'identité sociale. Dunod: Paris, 1998.

BAUMAN, Z. – O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BELLAN, Z. S., Andragogia em Ação: Como ensinar adultos sem se tornar Maçante, Santa Bárbara d'Oeste, SOCEP Editora, 2005.

BENNIS, Warren; LEVY, Marcelo. A formação do líder. 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERNUCCI, Cláudio Bomeisei. Relações Interpessoais e o Comportamento Humano no Terceiro Setor. Porto Alegre. 4, 2008.

BHATTACHARYA, C. B. Defining who you are by what you're not: organization disidentification and The National Rifle Association. *Organizational Science*, 2001. v.12, n.4, Jul.-Aug. p. 393-413, 2001.

BIANCHI, E. M. P. G. Gestão de Pessoas, Parceria Estratégica da Área de Recursos Humanos: Retórica ou Realidade? In: IX SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP, 2010.

BISSELL, J. Opening the Doors to "Cause Branding". *Brandweek*, v. 44, 2003.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may 1985.

BOYETT, Joseph & BOYETT, Jimmie. O Guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

BRUM, A. M. Face a Face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BUCHANAN, I. I. et al. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, v. 19, n. 4, 1974.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CAMPBELL, Joseph. O poder do mito. Associação Palas Athena, São Paulo.[Links], 1988.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 26. n. 3, p 95 – 97. jul./set. 1991.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. Desenvolvimento de Equipes Estratégicas. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHASSOT, A., Alfabetização Científica: Questões e desafios para a educação, 4 ed. Editora Unijuí. Ijuí 2006.

CHATMAN, Jennifer A.; JEHN, Karen A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, v. 37, n. 3, p. 522-553, 1994.

CNAAN, R. A. e CASCIO, T. Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, vol. 24, n.º 3/4, pp. 1-37, (1998).

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. Senac, 2000.

COHEN, Natan E. *O papel do voluntário na sociedade moderna*. Lisboa: Fundo de Cultura, 1964.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best, 2003.

COVEY, Stephen R. *LIDERANÇA BASEADA EM PRINCÍPIOS-2a EDIÇÃO*. Elsevier Brasil, 2002.

CREMA, Roberto. *Saúde e plenitude um caminho para o ser*. Summus Editorial, 1995.

DATA AFOLHA. Apresentação de pesquisas e levantamentos estatísticos. Disponível em: <Http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2001/10/1226790>, Brasileiros se dizem dispostos a trabalhar voluntariamente mas maioria nunca participou de instituições ou campanhas.shtml. Consultado em 17/06/2014.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DE SOUZA, Washington José; DE MEDEIROS, Jássio Pereira. Trabalho Voluntário: Motivos para sua realização. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 93-102, 2012.

DEES, J. Gregory. Philanthropy and enterprise: Harnessing the power of business and social entrepreneurship for development. *innovations*, v. 3, n. 3, p. 119-132, 2008.

DEMOGRÁFICO, IBGE Censo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. 2010.

DOHME, Vania D.'Angelo. Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas. Editora Mackenzi, 2001.

DOS REIS SAMPAIO, Jáder. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 44, n. 1, 2009.

DOS SANTOS RIBEIRO, Carla Vaz; LÉDA, Denise Bessa. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. Estudos e pesquisas em psicologia, v. 4, n. 2, p. 76-83, 2004.

DUBAR, Claude. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. Educação & Sociedade, v. 19, n. 62, p. 13-30, 1998.

DRUCKER, Peter F. What business can learn from nonprofits. Harvard business review, v. 67, n. 4, p. 88-93, 1989.

DRUCKER, P. F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Thomson pioneira, São Paulo, 2008.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal. v.34, n.3, p.517-554. 47p. 1991.

EISENBERGER, Robert et al. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of applied psychology, v. 87, n. 3, p. 565, 2002.

ELLERHORST-RYAN JM. Instruments to measure spiritual status, pp. 145-153. In B Spilker (ed.). Quality of Life and Pharmacoeconomics in Clinical Trials. Lippincott-Raven, Filadélfia, 1996.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

FERGUSON, Marilyn. A conspiração aquariana: transformações pessoais e sociais nos anos 80. Rio de Janeiro: Record, 1997.

FERREIRA, Marisa, Teresa Proença, and João F. Proença. "As motivações no trabalho voluntário." *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 7.3, 43-53, 2008.

FISCHER, Rosa. M. Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo. Senac, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, P., *Conscientização: Teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*, 3. ed. São Paulo, Moraes, 1980.

GABRIEL, Yiannis. *Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations*. Sage, 1999.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Eds). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe, 2003.

GIUSSANI, L. *O senso religioso* (P. A. E. Oliveira, Trad.). Brasília: Universa, 2009.

GOHN, Maria da Glória. *O protagonismo da sociedade civil – movimentos sociais, ONGs e redes solidárias*. São Paulo: Cortez, 2005.

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

GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, v. 46, n. 3, p. 327-335, 1999.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 471p, 2005.

HABERMAS, Jürgen. *A Ética da discussão e a questão da verdade*. São Paulo: Martins Fontes, 2004. *O Estado nacional europeu – sobre o passado e o futuro da soberania e da nacionalidade*. In: *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. São Paulo: Loyola, 2002.

HABERMAS, Jürgen. A Ética da discussão e a questão da verdade. São Paulo: Martins Fontes, 2004. 136. O Estado nacional europeu – sobre o passado e o futuro da soberania e da nacionalidade. In: A inclusão do outro: estudos de teoria política. São Paulo: Loyola, 2002.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Work redesign. 1980.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.

HANDY, F. e SRINIVASAN, N., Valuing volunteers: an economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, n.º 1, p.28-54, 2004.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, New York, v. 46, n.1, p. 53-62, Jan./Fev. 1968.

HOGG, Michael A.; TERRY, Deborah I. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, v. 25, n. 1, p. 121-140, 2000.

HUDSON, M. Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IKEDA, A.A. Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão da USP*, v. 16, n.3, p. 49-64, julho-setembro de 2009.

Kelman, H. C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 1958.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. All teams are not created equal: how employee empowerment really works. Newbury Park : Sage, 1992.

KLIKSBERG, B. O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente. São Paulo: FUNDAP, 1997.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público. São Paulo: campus, 1992.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *The Leadership Practices Inventory (LPI): Participant's Workbook*. John Wiley & Sons, 2003.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organization identification. *Journal of Organizational Behavior.*, v.25 issue 1, p1-27, 27p: DOI:10.1002/job.234, 2004.

KURZ, R. A pulsão de morte da concorrência. *Caderno Mais, Folha de São Paulo, São Paulo*, 26 maio de 2002.

LATHAM, G. P. e PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. *Annual Reviews Psychology*, vol. 56, pp. 485-516, 2005.

LANDIM, Leilah. *ONGs e universidades: desafios da colaboração na América Latina*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: Farina et. al. (Coord). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. Pioneira, 1979.

LOCKE e HENNE, Work motivations theories; *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, pp. 1-35, 1986.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade eo contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração contemporânea*, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MAEL, F.; ASFORTH, B. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*. 1992.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSICK, V. J. et al. Informal and incidental learning in the workplace. In: SMITH, M. C. and DeFrates-Densch, N. (Ed.). *Handbook of Research on Adult Learning and Development*, Routledge, New York, NY, 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; VARELA, Carmen Augusta. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 9, n. 17, 2013.

MCGEE-COOPER, A., & TRAMMELL, D. From hero-as-leader to servant-as-leader. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 141-151). New York, NY: John Wiley & Sons, 2002.

MCLAGAN, Patrícia; NEL, CHRISTO. *A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas*. Campus, 2000.

MCMILLAN, D., & CHAVIS, D. Sense of community: Definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23, 1986.

MEIRELES, M.; SANCHES, C. *ST-ODA—Strategic Trade-Off Decision Analysis: Processo de tomada de decisões gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva*. Campo Limpo Paulista: Faccamp, 2009.

DE MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. *Gestão de responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Qualitymark Editora Ltda, 2004.

MESCH, D. J. TSCHIRHART, M.; PERRY, J. L. e LEE, G. Altruists or egoists? Attention in stipended service. *Non-Profit Management & Leadership*, vol. 9, n.º 1, pp. 3-21, 1998.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MINTZBERG, Henry. Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 3, p. 75-&, 1996.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. Dec. 2001.

MOREIRA I. C. et al. *Terra Incógnita: A interface entre ciência e público*, Editora Vieira Lent. Rio de Janeiro, 2005.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. RAE, v. 41, n. 3, p. 9, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOSTYN, B. The meaning of volunteer work: a qualitative investigation. In: HATCH, S. (Org.) Volunteers: patterns, meanings & motives. Hertz (Reino Unido): The Volunteer Centre, 1993.

MURARO, P; LIMA, J. E. S. Terceiro Setor, qualidade ética e riqueza das organizações. Revista FAE. Curitiba. p.8 - 9, v.3, n11, nov 2003.

NANUS, Burt. Liderança visionária: como planejar o futuro da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEVES, M.F.; CONEJERO, M.A. *Uma contribuição empírica para a geração de métodos de planejamento e gestão*; R.Adm., São Paulo, v.47, n.4, p.699-714, out./nov./dez. 2012.

ODELIUS, Catarina Cecília; DE CASTRO SENA, André. Dinâmica de aprendizagem: Relação entre processos, conteúdo transacionado e configuração a rede em uma organização não governamental. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 38, p. 93-109, 2014.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, D. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2009.

ONG, AMIGOS DO BEM. Site amigosdobem.org: <http://www.amigosdobem.com.org>, Acesso em 2014.

ORGAN, D. W.; PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. International Review of Industrial and Organizational Psychology, v. 14, p. 338-368, 2000.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of applied psychology, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

PACKARD, Vance; MERCADER, Martha-trad. The hidden persuaders. New York, 1982.

PITTMAN, T. e HELLER, J. F. Social motivation. *Annual Reviews Psychology*, vol. 38, pp. 461-489, 1987.

POLANYI, K. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRATT, Michael G.; RAFAELI, Anat. Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of management journal*, v. 40, n. 4, p. 862-898, 1997.

PREZZA, Miretta; COSTANTINI, Stefano. Sense of community and life satisfaction: Investigation in three different territorial contexts. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, v. 8, n. 3, p. 181-194, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais: Apresentação de um Paradigma. A Nova Ciência das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.

RENAULT, Alain. *El Futuro de la Ética*. Barcelona: Galaxia Gutemberg, 1998).

RUSSEL, Bertrand. *A conquista da felicidade*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administração*. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. 1998.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROTONDI JR, Thomas. Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, n. 1, p. 95-109, 1975.

SAINSANLIEU, R. *Identité au travail les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.

SALAMON, L. M. & ANHEIER, Helmut K. Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1977.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Voluntários: Um Estudo Sobre a Motivação de Pessoas e a Cultura em uma Organização do Terceiro Setor. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, 2004.

SARASON, S. The psychological sense of community: Prospects for a community psychology. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

SBERGA, Adair Aparecida. Voluntariado educativo. Sao Paulo, Editora Fundação EDUCAR Dpaschoal/Instituto Façq Parte-Brasil Voluntário, 2003.

SCOTT; LANE. A stakeholder approach to organizational identity. Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M., COOK, S. M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de administração de empresas, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SILVA, H.; SILVA, M. Metodologia de Pesquisa. Terceira edição Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, C. G.: Management, legislation and funding sources in the Brazilian third sector: a historical perspective. São Paulo. Ilus, 2010.

SILVA, J. O. (org.) Novo voluntariado social: teoria e ação. Porto Alegre: Dacasa, 2004.

SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.A.; FAHEY, L. Marketing, business process and shareholder value: an organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. Journal of Marketing, Chicago, IL, v.63, Special Issue, p.168-179, Dec. 1999.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. How to manage unpaid volunteers in organisations. Management Research News, vol. 26, n.º 2/3/4, pp. 63-71, 2003.

SCHUTZ, A. Fenomenologia e Relações Sociais. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1970.

SOUPOURMAS, F. e IRONMONGER, D. Giving Time: The Economic and Social Value of Volunteering in Victoria. Department of Human Services, Victoria, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem Razão a Administração? Rio Grande do Sul: Unijui, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. Responsabilidade social empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, p. 208, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. FGV Editora, 2009.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Organizações não-governamentais entre a justiça social ea eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. Civitas–Revista de Ciências Sociais, v. 2, n. 1, 2007.

TEODÓSIO, ASS; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. Relações de Trabalho Contemporâneas. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, p. 287-302, 1999.

TROGDON, S. E. A study of parks and recreation citizen Board members in North Carolina and their motivation for participation . North Carolina State University, 2005.

UNITED NATION. Measuring volunteering: a practical toolkit, a joint project of independent sector and United Nations volunteers. In A. Dingle (Ed.), United Nation, Germany, 2001.

VEIGA-BRANCO, Augusta. Competência emocional. Quarteto, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, Projetos e relatórios de pesquisa em administração, v. 7, 2003.

VIDAL, F. B; Faria, I. Q. Empreendedorismo Social Promovendo a Inserção Cidadã de Famílias de Baixa Renda. Revista de Gestão & Tecnologia. Ceará, p.3, v.5, n6, abr 2010.

VROOM, Victor H.; YETTON, Philip W. Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Pre, 1973.

WEIL, Pierre. A mudança de sentido e o sentido da mudança. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2000.

WILSON, A. e PIMM, G. The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforce. MCB University Press, vol.34, n.º 4, pp. 24-40, 1996.

WUTHNOW, Robert. Between states and markets: the voluntary sector in comparative perspective. Nova Jersey: Princeton University Press, 1991.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos, tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. 2010.

YUKL,G. Leadership in organizations. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: Objetivo competência: por uma nova lógica. Atlas, 2012.

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro de Entrevistas

Caros amigos,

Inicialmente desejamos agradecer profundamente à gentileza de nos conceder a oportunidade desta entrevista, cuja finalidade maior está em consolidar observações e percepções sobre a realidade prática, a cerca da Gestão do Voluntariado, tema central desta pesquisa acadêmica do programa de mestrado da Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP).

As observações hauridas nesta pesquisa, portanto, têm por objetivo substanciar os conceitos teóricos constantes nas pesquisas e literaturas disponíveis sobre o tema, gerando uma reflexão profunda, iluminada pelo conhecimento teórico e sustentada pela realidade vivencial.

Abaixo apresentamos um questionário semiestruturado contendo as principais abordagens da pesquisa.

Ademais, este estudo, para sustentar-se com a fundamentação necessária, recomenda a análise documental que evidencia a estratégia de Gestão do Voluntariado aplicada pela ONG (organograma, fluxos, estratégias, tabelas, gráficos, estatísticas, indicadores, etc.). Contudo, na hipótese de não existirem alguns dos documentos necessários, eles poderão ser construídos pelo mestrando, a partir de respostas e orientações fornecidas em entrevistas pessoais.

Este estudo, além de constituir uma dissertação de conclusão do Mestrado em Administração da FACCAMP, alimenta o propósito de compartilhar com outros leitores interessados no tema, preciosas informações sobre a Gestão do Voluntariado alicerçadas no estudo teórico e fundamentadas na prática de sucesso desta conceituada ONG Amigos do Bem.

Antes de começar o processo de entrevista, cabe esclarecer que esse estudo de caso vai ser elaborado pelo aluno Osvaldo Lopes Moreno Junior. Erros ou omissões serão de responsabilidade exclusiva do autor e não refletem necessariamente a visão gestores ou colaboradores.

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO	
Nome:	
Tempo na ONG:	
Posição atual na Organização:	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA ATIVIDADE:	

ROTEIRO DE ENTREVISTA-ONG AMIGOS DO BEM

Nº	ROTEIRO DE PERGUNTAS - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO
1	Considerando que um dos pilares na sustentação das atividades das ONGs é o serviço voluntário, perguntamos como a questão do baixo comprometimento e, conseqüentemente, a inconstância na presença dos voluntários é um problema para ONG Amigos do Bem?
2	Quais são as áreas de interesse do voluntariado e quais são seus principais valores?
3	O grau de identificação dos voluntários com a causa social e com a cultura organizacional da ONG interfere na motivação e, conseqüentemente, na continuidade e na constância do voluntário junto à ONG? O que a ONG Amigos do Bem faz para perceber se seus voluntários estão identificados com ela e com a causa que ela abraça?
4	Como a ONG Amigos do Bem atua para estabilizar ou aumentar a oferta de serviços juntos a seus voluntários?
6	A motivação do voluntário varia de acordo com a atividade que ele desempenha na ONG?
7	A ONG possui um mapa ou cadastro de talento dos voluntários, com dados sobre suas áreas de interesse?
8	A ONG Amigos do Bem possui uma estrutura de gestão ou departamento Recursos Humanos? Considera esta estrutura uma estratégia para atrair e manter constante o interesse e manter estável a participação dos voluntários? Como este departamento está estruturado?

9	A ONG Amigos do Bem possui um departamento de Comunicação? Em caso afirmativo, considera-o como uma estratégia para atrair e manter constante o interesse e manter estável a participação dos voluntários? Como opera e está estruturado este departamento?
10	A ONG Amigos do Bem tem o hábito de comunicar as necessidades sociais aos voluntários? Como e quando faz isto?
11	A ONG Amigos do Bem tem o hábito de comunicar os resultados obtidos aos voluntários? Como e quando faz isto?
12	Uma ONG precisa criar e manter regras de conduta e disciplina, bem como necessita de objetivos, metas e indicadores de resultado. Como esta organização racional da gestão (metas, indicadores e cobranças) é percebida pelos voluntários? Isto afeta sua motivação?
13	Os voluntários estão organizados hierarquicamente? Qual a importância da liderança na motivação, interesse e, conseqüentemente, na produção de serviços voluntários?
14	Que outro aspecto julga conveniente destacar para a eficácia e constância do voluntariado?
15	Qual a importância para a motivação do voluntariado, a perspectiva de aprender e se desenvolver, a partir dos serviços que desenvolve na ONG? O que a ONG Amigos do Bem proporcionam em termos de capacitação?

Apêndice B: Pesquisa de Identificação Organizacional

Caro amigo voluntário da ONG Amigos do Bem:

É com muita honra e alegria que nos dirigimos a você, com a autorização dos “Amigos do BEM”, para convidá-lo a preencher um questionário de opinião, a respeito de sua participação no serviço voluntário da ONG Amigos do Bem.

Este questionário integra um estudo promovido pelo Grupo de Pesquisas Acadêmicas do Programa de Mestrado da FACCAMP, em parceria com a ONG Amigos do Bem, e suas respostas são muito importantes para o estudo sobre o tema Gestão do Voluntariado.

O preenchimento é anônimo, rápido e simples, bastando clicar na opção que indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas existentes na pesquisa. Existem cinco opções de resposta para cada frase afirmativa, que são: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; indiferente; Concordo parcialmente e Concordo totalmente.

Sua opinião é muito importante para esta pesquisa acadêmica e para que os Amigos do Bem saibam como você pensa sobre sua participação como voluntário. Por isso, pedimos que você leia atentamente as questões e responda o questionário o mais brevemente possível, sem deixar nenhuma pergunta sem resposta.

Amigos do Bem e Grupo de Pesquisas Acadêmicas FACCAMP

QUESTIONÁRIO ONG AMIGOS DO BEM					
DADOS GERAIS	Entre 18 e 25 anos	Entre 26 e 40 anos	Entre 41 e 60 anos	Acima de 60 anos	
Qual a sua idade?					
	Menos de 1 ano	Entre 1 e 8 anos	Entre 9 e 14 anos	Acima de 15anos	
Tempo em que trabalha na ONG Amigos do Bem?					
	Fundamental	Ensino Médio	Graduado	Pós Graduado	
Qual o seu Grau de Escolaridade?					
	Funcionário	Negócio Próprio	Aposentado	Prendas domésticas	
Qual sua atividade econômica?					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sinto-me bem com os valores éticos e morais dos ONG Amigos do Bem.					
Eu tenho muita confiança no futuro da ONG Amigos do Bem.					
A ONG Amigos do Bem me proporciona a oportunidade de vivenciar e consolidar os meus valores de solidariedade, cidadania e responsabilidade social, através do trabalho voluntário que eu realizo.					
Tenho prazer e alegria em compartilhar os momentos de serviço com os colegas voluntários da ONG Amigos do Bem.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sinto muita afinidade com meus colegas voluntários da ONG Amigos do Bem.					
Sinto-me abraçado e acolhido pela ONG Amigos do Bem.					
A ONG Amigos do Bem é como uma família e me sinto parte dela.					

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho muito respeito pela ONG Amigos do Bem e o que ela faz tem muito significado para mim.					
É muito bom fazer parte de todo este trabalho.					
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.					
Confio na ONG Amigos do Bem.					
Eu falo com entusiasmo da ONG Amigos do Bem para meus amigos, como uma entidade séria, respeitável, produtiva e boa para se trabalhar.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quando alguém critica a ONG Amigos do Bem é como se estivesse me criticando pessoalmente.					
Quando alguém elogia a “ONG Amigos do Bem” é como se estivesse me elogiando.					
Eu me sinto orgulhoso quando conto para os outros que faço parte da ONG Amigos do Bem.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Se me pedem algo, me esforço ao máximo para fazer o melhor, seja qual tarefa for.					
Tenho orgulho em cumprir as metas estabelecidas pela direção da ONG.					
Procuro atender a toda à rotina de horários, datas e processos que a ONG Amigos do Bem estabelecem.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Estou satisfeito com a natureza do serviço voluntário que realizo.					
Tenho certeza de que o serviço voluntário que faço na ONG Amigos do Bem é muito importante e isto me deixa realizado e feliz.					
Não me sinto sobrecarregado de atividades voluntárias e consigo concilia-las com minhas atividades pessoais					

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Aprendo muito com as orientações e com o trabalho na ONG Amigos do Bem.					
Sempre recebo informações sobre as necessidades da ONG Amigos do Bem e sobre os resultados que ela alcança.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Estou satisfeito com o meu coordenador na ONG amigos do Bem.					
Meu coordenador na ONG Amigos do Bem é gentil, competente e confiável.					
Sei que a ONG é Amigos do Bem é dirigida por pessoas que tem os mesmos valores éticos e morais que eu.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Nunca penso em deixar a ONG Amigos do Bem para me dedicar a outras atividades.					
Gostaria de aumentar meu tempo dedicado aos serviços voluntários na ONG Amigos do Bem.					

Agradecemos muito sua valiosa contribuição por manifestar sua opinião sincera e deixamos abaixo um campo de comentários, para que você possa comentar, sugerir elogiar ou até criticar, de forma livre e espontânea.

DATA DO PREENCHIMENTO DO

QUESTIONÁRIO _____/_____/_____.