

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

**RENATO KOCH COLOMBY**

**PRÁTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**Porto Alegre**

**2013**

**RENATO KOCH COLOMBY**

**PRÁTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

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

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Silvia Generali da Costa

**Porto Alegre**

**2013**

**RENATO KOCH COLOMBY**

**PRÁTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS EM  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

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

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Silvia Generali da Costa

Conceito final:

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. César Augusto Tejera De Ré – UFRGS

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Silvia Generali da Costa – UFRGS

**Dedico aos meus professores  
e a toda a minha família.**

## AGRADECIMENTOS

A aprovação de um trabalho de conclusão de curso é um momento extremamente importante e esperado na vida de qualquer estudante que tenha dedicado anos da sua trajetória para concluir esta etapa.

Há pessoas que estarão em minha memória e no meu coração e que devido sua importância em minha formação e conclusão desta graduação sinto a obrigação do registro neste momento.

Agradeço aos meus professores da pré-escola, ensino fundamental e médio, pois este rito de passagem tem como base estes profissionais, muito antes do TCC.

Aos meus professores e amigos também do ensino técnico em gestão por ter sido uma das motivações para que eu disputasse o vestibular e entrasse no concorrido concurso para Administração nesta universidade federal.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Sílvia Generali da Costa pela atenção, simpatia e disposição de sempre em contribuir para a melhoria nesta pesquisa.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e seus servidores, com destaque para a Biblioteca pela disposição do saber através dos livros e atendimento da Bibliotecária Tânia Abreu. Também agradeço aos professores que deixaram suas marcas nesta minha formação, em especial à Prof.<sup>a</sup> Mônica Meira.

Agradeço muito a minha família pela minha formação como pessoa e pelo esforço em minha educação.

À minha excelentíssima Francieli de Assunção, meu grande amor, pelas horas em que me liberou para a dedicação à faculdade, pesquisa e elaboração deste TCC e pelo apoio em todos os momentos da nossa vida.

Aos meus colegas de trabalho pela compreensão e força nos momentos necessários para a conclusão deste trabalho.

Às ONGs Junior Achievement, Doutorinhos e Instituto Dias da Cruz, seus gestores e voluntários pela disposição em contribuir com a pesquisa. Um abraço especial para Daniel Fernandes, Ana Claudia Ribeiro, Mauricio Bagarollo, Osvaldo Oliveira da Silva e Eder Cardoso.

Aos meus colegas da faculdade, em especial à Jenifer Virti, Flávio Santos e Ana Paula Costa que contribuíram mais diretamente com alguma dica ou sugestão de material para este trabalho.

Aos meus amigos, verdadeiros amigos, pelo companheirismo de sempre em especial ao Bruno Kruger e Mike Junior.

E por fim, agradecer pela oportunidade de realizar e concluir este curso gratuitamente. Espero poder retribuir a sociedade da maneira que ela merece por este investimento. Um passo, sem dúvida, é dado com a realização desta pesquisa direcionada ao terceiro setor.

**"Tudo que está no plano da realidade já foi sonho um dia."**

*Leonardo da Vinci*

## RESUMO

O presente estudo identificou quais são as práticas de gestão de pessoas em três diferentes organizações do terceiro setor: Junior Achievement, Doutorzinhos e Instituto Dias da Cruz. Tendo como foco a atração e retenção, realizaram-se entrevistas estruturadas com voluntários e gestores responsáveis por estes processos, além de observação e análise documental. Em suas práticas, verificou-se que as organizações não governamentais possuem em comum, predominantemente, o contato com outras ONGs para auxílio na captação de voluntários, a dependência e escassez de pessoas disponíveis para a prática do voluntariado. Porém, além da causa, porte e número de voluntários, diferem entre si quanto ao processo seletivo e formas de suporte e acompanhamento impactando diretamente na retenção destes voluntários. Como resultados, obteve-se que estas instituições necessitam de um maior nível de organização, planejamento e estruturação de parcerias para acréscimo do número de voluntários e redução dos índices de rotatividade. Sugeriram-se melhorias pontuais para as ONGs quanto a seus processos de gestão e conclui-se com uma proposição de processos integrados que visa facilitar o entendimento e maximização de resultados para essas organizações e possa ser utilizado como base para outras ONGs.

Palavras-chave: gestão de pessoas, terceiro setor, atração, retenção, voluntários.



## **ABSTRACT**

This study identified what are the practices of people management in three non-governmental organizations; Junior Achievement, Doutorzinhos, and Instituto Dias da Cruz. The study focuses on the attraction and retention of volunteers. Structured interviews with volunteers and responsible managers, observational analysis, and document research were all conducted. In this practice, it was found that non-governmental organizations use, predominantly, contact with other NGOs to aid in attracting and finding volunteers. However, beyond question, size and number of volunteers, they differ in the selection process and in the ways to support and follow-up with the volunteers, which directly impacts the retention of these volunteers. As a result, it was found that these institutions require a higher level of organization, planning and structuring partnerships to increase the number of volunteers and reduce turnover rates. We suggest specific improvements for NGOs regarding their management processes. This paper concludes with a proposition of integrated processes to facilitate the understanding and maximizing results for these organizations to serve as a model for other NGOs.

Keywords: people management, third sector, attraction, retaining volunteers.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Processo atual de atração de voluntários corporativos.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 2 - Processo atual de atração de voluntários independentes. ....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 3 - Processo atual de atração de voluntários na ONG Doutorzinhos. ...</b>	<b>54</b>
<b>Figura 4 - Processo atual de atração de voluntários no IEDC.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 5 - Organograma da Junior Achievement RS .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 6 - Fatores que podem inspirar mais voluntários a participar da ONG. 66</b>	
<b>Figura 7 - Organograma da ONG Doutorzinhos. ....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 8 - Etapas relacionadas ao voluntário da ONG Doutorzinhos.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 9 - Organograma do Instituto Dias da Cruz.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 10 - Processo integrado de atração e retenção sugerido para ONGs. ..</b>	<b>94</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Classificação dos processos de RH, segundo diferentes autores.</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 2 - Tipos de fontes de recrutamento .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 3 - Etapas do processo de seleção .....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 4 - A Hierarquia de Necessidades .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 5 - Quadro de metas de alunos e voluntários por programa. ....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 6 - Programas aplicados pelos voluntários respondentes da pesquisa..</b> <b>.....</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 7 - Fatores que atraem os voluntários a participar da Junior</b> <b>Achievement RS.....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 8 - Fatores que podem influenciar na retenção de voluntário da JARS. .</b> <b>.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 9 - Grau de importância do voluntário da JARS segundo sua</b> <b>percepção. ....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 10 - Nível de satisfação com a experiência do voluntariado na JARS.....</b> <b>.....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 11 - Canais de comunicação da JARS.....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 12 - Fatores que podem inspirar mais voluntários a participar da ONG.</b> <b>.....</b>	<b>90</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
DAE	Departamento de Assistência Espírita
DAF	Departamento Administrativo e Financeiro
DAFA	Departamento de Assuntos da Família
DAPS	Departamento de Assistência e Promoção Social
DEIJ	Departamento de Evangelização da Infância e Adolescência
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEDC	Instituto Espírita Dias da Cruz
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JA	Junior Achievement
JARS	Junior Achievement Rio Grande do Sul
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
RS	Rio Grande do Sul
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS .....	17
2.2 GESTÃO EM ONG.....	19
2.3 PROCESSOS DE RH.....	21
2.4 ATRAÇÃO EM PROCESSOS SELETIVOS .....	23
<b>2.4.1 Recrutamento</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.2 Recrutamento Interno</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.3 Recrutamento Externo</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.4 Seleção de Pessoal</b> .....	<b>28</b>
2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	38
3.4 COLETA DE DADOS .....	38
3.5 ANÁLISE DE RESULTADOS .....	39
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>41</b>
4.1 JUNIOR ACHIEVEMENT .....	41
4.2 ONG DOUTORZINHOS .....	42
4.3 INSTITUTO DIAS DA CRUZ .....	42
<b>5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DAS ONGS</b> .....	<b>46</b>
5.1 JUNIOR ACHIEVEMENT .....	46
<b>5.1.1 Processo de atração de voluntários</b> .....	<b>47</b>
<b>5.1.2 Processo de retenção de voluntários</b> .....	<b>50</b>
5.2 DOUTORZINHOS .....	52
<b>5.2.1 Processo de atração de voluntários</b> .....	<b>53</b>

<b>5.2.2 Processo de retenção de voluntários.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 INSTITUTO ESPÍRITA DIAS DA CRUZ.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.1 Processo de atração de voluntários.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3.2 Processo de retenção de voluntários.....</b>	<b>61</b>
<b>6 ANÁLISE DE RESULTADOS DAS ONGS.....</b>	<b>63</b>
<b>6.1 JUNIOR ACHIEVEMENT.....</b>	<b>63</b>
<b>6.1.1 Processo de atração de voluntários.....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.2 Processo de retenção de voluntários.....</b>	<b>68</b>
<b>6.1.3 Ações de melhoria.....</b>	<b>70</b>
<b>6.2 DOUTORZINHOS.....</b>	<b>74</b>
<b>6.2.1 Processo de atração de voluntários.....</b>	<b>75</b>
<b>6.2.2 Processo de retenção de voluntários.....</b>	<b>79</b>
<b>6.2.3 Ações de melhoria.....</b>	<b>80</b>
<b>6.3 INSTITUTO ESPÍRITA DIAS DA CRUZ.....</b>	<b>81</b>
<b>6.3.1 Processo de atração de voluntários.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3.2 Processo de retenção de voluntários.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3.3 Ações de melhoria.....</b>	<b>87</b>
<b>6.4 COMPARATIVO ENTRE AS ONGS.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho se propôs a contribuir, quanto à pesquisa acadêmica, sobre a maneira com que o terceiro setor se organiza referente às práticas de gestão de pessoas. Para tanto, foram analisadas três organizações distintas, verificando quais suas práticas em atração e retenção de voluntários, semelhanças e diferenças.

O interesse pela pesquisa nessas organizações ocorreu após realização de um trabalho de residência social, ou seja, um estágio em uma organização não governamental, com a proposta de analisar suas práticas organizativas e observar em que a mesma se assemelha ou se distancia de práticas do setor privado.

As ONGs - ditas de terceiro setor - são entidades que trabalham no preenchimento de uma lacuna deixada pelo primeiro e segundo setor, sendo eles o Estado e o Mercado, respectivamente. Essas organizações sem fins lucrativos têm como objetivo principal a melhoria da qualidade de vida de pessoas que possam ter alguma necessidade, e atuam em áreas como habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento e defesa de direitos. Por este motivo, este setor está tomando um papel cada vez mais relevante na sociedade.

É notório o crescimento de ONGs por todo o país e estudo recente sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - Fasfil, relativo ao ano de 2010, realizado pelo IBGE, comprova que no período, foi observado um acréscimo de 8,8% no número de Fasfil que passaram de 267,3 mil, em 2006, para 290,7 mil, em 2010.

A maneira como essas organizações estão crescendo pode ser objeto de pesquisa, assim como as práticas de gestão que por vezes são muito diferentes às aplicadas pela iniciativa privada. Com interesse em conhecer mais sobre este segmento da sociedade e práticas de gestão de pessoas com foco em seus processos de atração e retenção de voluntários - fundamentais para as ONGs manterem a realização de seus trabalhos - esta pesquisa objetivou responder ao seguinte problema: **Quais são as práticas de gestão de pessoas das ONGs Junior Achievement, Doutorzinhos e Instituto Dias da Cruz com foco nos processos de atração e retenção de voluntários?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Considerando o material disponível sobre a gestão de pessoas nas organizações não governamentais, esta pesquisa contribuiu para estender os estudos acerca desse assunto. Com este trabalho, espera-se também, dispor de informações que possam contribuir, mesmo que em parte, para ampliar o conhecimento sobre as organizações da sociedade civil.

Mesmo tratando-se apenas de três organizações, espera-se que este trabalho possa ser utilizado também para aperfeiçoar a formulação de políticas públicas e de propostas de regulação, tendo em vista o fomento à organização cidadã e à participação social. Assim como, pode ter função social relevante, uma vez que, a partir deste trabalho de conclusão de curso, outras pessoas se engajem em causas como essas.

As ONGs, por sua vez, têm agora à sua disposição mais informações úteis sobre seus processos de gestão de pessoas, sobre a melhor forma de buscar e selecionar os candidatos interessados em participar de suas ações e sobre o que mantêm os voluntários ativos em seus projetos. Acrescenta-se a isso a possibilidade do autor, com sua experiência em trabalhos similares na iniciativa privada e em projetos sociais, poder contribuir para as ONGs com melhorias sobre seus processos de gestão, potencializando seus trabalhos e ainda podendo expandir as práticas bem sucedidas para outros tipos de ONGs.

Adicionalmente, o presente estudo pode ainda servir como fonte relevante de outras pesquisas em diversas áreas da administração. Com os resultados obtidos pelo trabalho, espera-se provocar futuras pesquisas para municiar até mesmo empresas privadas com informações sobre como essas práticas em ONGs, adaptadas a sua realidade, podem contribuir para a seleção e retenção de colaboradores remunerados. E prover subsídios à realização de outras análises e avaliações necessárias à correlação entre estes segmentos hoje vistos como dispares.

Soma-se a tudo isso a representatividade cada vez maior dessas organizações no registro de trabalhadores assalariados. O IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE realizaram um recente estudo sobre as organizações da



sociedade civil organizada no Brasil, com base nos dados do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, do IBGE. Esta edição mais recente do ano de 2010, contou também com a participação da Secretaria-Geral da Presidência da República. Neste estudo evidenciou-se que um contingente de 2,1 milhões de pessoas estava registrado como trabalhadores assalariados nas 290,7 mil Fafil, em 2010. Isso representa cerca de  $\frac{1}{4}$  (23,0%) do total dos empregados na administração pública no mesmo ano, 73,5% do total do emprego formal no universo das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e 5,8% do total de entidades empresariais existentes no CEMPRE.

## 1.2 OBJETIVOS

De acordo com Vergara (2006), os objetivos são resultados a se alcançar como resposta ao problema proposto. Portanto, seguem os objetivos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

- Identificar quais são as práticas de gestão de pessoas das ONGs Junior Achievement, Doutorzinhos e Instituto Dias da Cruz com foco nos processos de atração e retenção de voluntários.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar como é realizado o processo de atração de voluntários;
- Verificar como ocorre o processo de retenção de voluntários;
- Elaborar comparativo entre as práticas de gestão de pessoas das três organizações;
- Propor ações de melhoria para os processos de gestão de voluntários das ONGs.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por finalidade apresentar uma recapitulação de conceitos e teorias envolvidas no objeto de pesquisa deste trabalho.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

As organizações não governamentais vêm ampliando sua presença e participação na área social e, com isso, ganhando cada vez mais destaque na sociedade. Combinam características do público e do privado, mas não são órgãos públicos, nem tampouco empresas orientadas para a lucratividade, ocupando assim um terceiro espaço. Esse grupo de entidades tem recebido inúmeras denominações, e uma expressão que tem ganhado reconhecimento é “terceiro setor” (LANDIM; BERES, 1999). Para Roesch (2010) também podem ser utilizados termos como setor de caridade, setor filantrópico, setor independente, setor voluntário, economia social.

Quanto às conceituações de terceiro setor, entre diversos autores que buscam apresentar uma significação a essas diferenciadas organizações, destaca-se, por seu rigor acadêmico, a definição “estrutural-operacional” de Salamon e Anheier (1997). Com base em pesquisa realizada com organizações sem fins lucrativos em 22 países, os autores apresentam cinco características que de alguma forma devem estar presentes em todas elas: 1) organizadas, ainda que não sejam legalmente formalizadas, devem ter um sentido de permanência em suas atividades, possuir conselhos e realizar reuniões periódicas; 2) privadas; 3) não distribuidoras de lucros, ainda que as receitas sejam maiores que as despesas, todo o “lucro” deve ser revertido para a própria organização; 4) autogovernáveis, existem de forma independente do Estado ou de empresas; e 5) voluntárias, pois devem apresentar algum grau de voluntariado, tanto no trabalho quanto no financiamento (doações).

Porém com o objetivo de construção de estatísticas comparáveis internacionalmente, optou-se por seguir adotando como referência para definição das Fasfil a metodologia do Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais), elaborado pela Divisão de Estatística da Organização das

Nações Unidas - ONU, em conjunto com a Universidade John Hopkins, em 2002. Nesse sentido, foram consideradas Fasfil as organizações existentes no CEMPRE como entidades sem fins lucrativos (código de natureza jurídica iniciado por 3) e que se enquadrem, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios:

- privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

No caso brasileiro, esses critérios correspondem a três figuras jurídicas no novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas. As associações, de acordo com o Art. 53 do novo Código regido pela Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. As fundações são criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. As organizações religiosas foram consideradas como uma terceira categoria através da Lei no 10.825, de 22 de dezembro de 2003, que estabeleceu como pessoa jurídica de direito privado estas organizações, que anteriormente se enquadravam na figura de associações.

Destacam-se também as especificidades das organizações que compõem o Terceiro Setor apontadas por Falconer (1999): o fato de a missão ter como propósito central a provisão de um bem ou serviço de interesse público, e não o lucro, como ocorre nas empresas; a ênfase em valores humanistas, os quais devem nortear a missão e servir de orientação para a atuação; a impossibilidade de avaliar ou mensurar resultados, independente de suas aplicações sociais; o fato de a

motivação e o comprometimento dos colaboradores, voluntários ou não, serem norteados pela adesão a valores; os processos decisórios, estruturas democráticas de poder, que assegurem a participação igual de todos; e a necessidade de dispor de múltiplas fontes de recursos, tais como: doações institucionais, doações individuais, recursos governamentais, empresariais, venda de bens ou serviços, verbas de organismos internacionais, etc, assim como de estabelecer parcerias estáveis.

## 2.2 GESTÃO EM ONG

Para entendermos da gestão em organizações não governamentais, precisamos entender o que a lógica nessas organizações é muito diferente da lógica de mercado ou da lógica do setor governamental. No mercado, as atividades envolvem a troca de bens e serviços para a obtenção de lucro; no setor governamental, a ação seria legitimada e organizada por poderes coercitivos. O setor social pode ser definido como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro. Além disso, as atividades visam ao atendimento das necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas, sendo organizações privadas e sem fins lucrativos (COELHO, 2000) apud MEDEIROS, (2010).

Segundo Tachizawa (2004), gerir organizações, programas e projetos movidos com finalidade social, é muito distinto de administrar organizações, e atividades, que têm por finalidade o lucro. O que significa dizer que independentemente do fato de em ambas as situações ser exigida atenção à critérios técnicos e à observação de procedimentos de racionalidade, tratam-se de distintas realidades de gestão.

Fernandes (1994) afirma que o setor social é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia, mecenato e expandem seu sentido para outros domínios graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

França Filho (2002) propõe que para se caracterizar a especificidade do que é a gestão social se atente: para a problemática da qual ela se ocupa e para as finalidades dos processos que realiza, enquanto fato organizacional. Com relação ao

primeiro ponto refere como específico à gestão social sua identificação a problemas da sociedade e, ao segundo, ao modo como dá conta das demandas e das necessidades do social. O que significa, segundo ele, que se pode pensá-la “também como modo de orientação para uma ação organizacional”.

Ela diz respeito, portanto, a uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Isto posto em função da finalidade mesmo da organização definindo o escopo da gestão. (FRANÇA FILHO, p.3, 2002).

As características da gestão das organizações do setor social são diferentes da gestão empresarial. Evidentemente, o aperfeiçoamento da gestão das organizações do setor social é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços prestados, podendo levar a melhores resultados no curto prazo e à melhor utilização dos recursos. No entanto, as teorias administrativas não podem ser importadas e impostas às organizações do setor social, pois existem diferenças importantes e sutis em suas naturezas que permeiam estas organizações e precisam ser compreendidas. Estudos realizados apontam que a gestão destas organizações apresenta algumas características (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001):

- clima organizacional pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização;
- trabalho motivado por um ideal compartilhado por todos os membros que o compõem, principalmente as equipes técnicas e de direção, e cujo objetivo primordial é a auto-realização de seus membros;
- as pessoas que prestam serviços a estas organizações são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação;
- maior compartilhamento das informações, pois prevalece nessas organizações a lógica da cooperação;
- a informalidade está presente nestas organizações, visto que elas raramente possuem normas e procedimentos escritos e a tomada de decisões é coletiva;

- o trabalho voluntário e remunerado em um mesmo ambiente faz com que essas organizações tenham uma postura diferente ao se relacionar com as pessoas, desde o momento de recrutamento, treinamento e ações do cotidiano. Muitas vezes, em recompensa ao trabalho voluntário, as pessoas querem seus pontos de vista reconhecidos e desejam participar ativamente na tomada de decisões;
- estruturas administrativas complexas, em consequência de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

Destaca-se também que para Carrion (2007), um dos principais atributos da gestão social é a ênfase atribuída ao participativo, o que exige que as diferentes fases do processo administrativo, desde o diagnóstico de situação, à implementação das ações sejam construídos como envolvimento efetivo do conjunto das partes interessadas. O que implica, não apenas na criação de estruturas para assegurar a expressão da vontade do coletivo, como na adoção de procedimentos capazes de assegurar a participação qualificada.

### 2.3 PROCESSOS DE RH

Utiliza-se das palavras de Gil para conceituar e citar as atividades relativas aos subsistemas de Recursos Humanos ou, empregando termos mais atualizados, processos de Gestão de Pessoas:

A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descritivo de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc. Para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas. Como, porém, essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente, fica difícil estabelecer um sistema de classificação que seja suficientemente exaustivo e não excludente, ou seja, capaz de abranger todas as atividades, de forma que nenhuma seja excluída (GIL, 2008, p.24).

Muitos autores buscam facilitar o entendimento dos processos de Recursos Humanos, através de classificações, como indica o quadro 1.

**Quadro 1 - Classificação dos processos de RH, segundo diferentes autores.**

<b>Aquino (1979)</b>	Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa
<b>Gómes-Mejia et al. (1998)</b>	Suprimento Desenvolvimento Compensação Controle
<b>Milkovich e Boudreau (2000)</b>	Recrutamento Desenvolvimento Remuneração Relação com empregado
<b>Dutra (2002)</b>	Movimentação Desenvolvimento Valorização
<b>Chiavenato (2004)</b>	Agregação Aplicação Recompensa Desenvolvimento Manutenção Monitoração
<b>Marras (2007)</b>	Recrutamento e Seleção Treinamento e Desenvolvimento Remuneração ou Cargos e Salários Higiene e Segurança do Trabalho Departamento Pessoal Relações Trabalhistas Serviços Gerais
<b>Ivancevich (2008)</b>	Aquisição Compensação Desenvolvimento Manutenção e Proteção
<b>Gil (2008)</b>	Suprimento ou Agregação Aplicação Compensação ou Manutenção Desenvolvimento ou Capacitação Controle ou Monitoração

Fonte: Criado pelo próprio autor, com base em GIL (2008).

Percebe-se que embora haja diversas formas de classificar as atividades envolvidas aos processos de recursos humanos, principalmente quanto à nomenclatura, há uma relação bastante próxima entre as divisões trazidas pelos autores.

O foco deste presente trabalho está nos processos de atração e retenção de voluntários. Utilizaremos para conceituar atração, uma definição dada por Dutra (2002), como a capacidade da empresa em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários. Gil (2008) apresenta este processo pelo nome de sistema de

suprimento ou de agregação referindo-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção. Vamos compreender assim em atração o processo de recrutamento e seleção de voluntários das organizações em análise.

E entenderemos como retenção os esforços em manter o voluntário nas ONGs, incentivando-os a participar mais vezes, valorizando assim seu trabalho e sua permanência na organização. Para isso, é válido citar Chiavenato (2004) que ao escrever sobre os processos de gestão de pessoas, citando como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos esclarece os processos de manter pessoas como àqueles utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Pode ser acrescido neste contexto, o processo chamado por Dutra (2002) como sendo de valorização em que esta é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Sabe-se que a lógica do trabalho voluntário é diferente do trabalho remunerado e isso será explorado a seguir.

## 2.4 ATRAÇÃO EM PROCESSOS SELETIVOS

Como citado, a atração em processos seletivos é destacada por Dutra (2002) como sendo a capacidade da empresa em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários. A atração não está isolada na categoria que Dutra descreve como movimentação, há também o planejamento, socialização, reposicionamento e recolocação de pessoas.

Para Marras (2007), o subsistemas de R&S é responsável pela:

- captação e triagem de profissionais no mercado;
- pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.

Em sua obra GUTIERREZ (1995), afirma que as organizações devem adotar os sistemas de gestão de recursos humanos de acordo com as suas realidades, orientando e adaptando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos. Assim, fatores como flexibilidade, dinamismo, fácil adaptação em um cenário de constante mudança e liderança tem se tornado novas características que a maior parte das empresas esta buscando em seus processos seletivos. Essa prática deve



atrair e selecionar os melhores candidatos existentes para as vagas em potencial. Identificar as razões de escolher uma pessoa para trabalhar em uma determinada área implica conhecer qual a contribuição desse indivíduo para a organização e conhecer as possibilidades de sua participação em um processo de recrutamento e seleção. Um processo seletivo adequado necessita da definição de critérios. O conhecimento das políticas de seleção da empresa e dos cargos que se deseja preencher é fundamental. Cada etapa do processo seletivo deve ser avaliada em termos de sua contribuição para o cargo selecionado.

Para Boog e Boog (2002) apud REGIS (2010), as formas tradicionais de recrutamento e seleção tornam-se rapidamente obsoletas. Mais do que nunca, é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente da internet. A principal revolução que a internet introduziu no processo de captação de pessoas diz respeito a localizar profissionais que não estão procurando emprego, os denominados "candidatos passivos", através de visitas a salas de bate-papo, ingressos em comunidades virtuais, conforme sugere Capelli (2001) apud REGIS (2010). A captação de candidatos ativos, isto é, aqueles que estão buscando uma nova oportunidade no mercado, vai desde as *home pages* corporativas até uma rede web informal de relacionamentos, encorajando os que estão empregados a avisarem aos amigos a existência de vagas nas empresas em que trabalham (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2007) apud REGIS (2010).

Em conjunto com o processo de recrutamento, que se destina a aumentar o número de candidatos cujas qualificações atendam aos requisitos de cargos e às responsabilidades da organização, a seleção é o processo de redução daquele número - de recrutados - e a escolha entre indivíduos com qualificações relevantes.

Segundo Ulrich (2000), as empresas bem sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidade, perspectiva e experiências suficientes para conduzir um negócio global. Assim como, uma empresa reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos, a ONG também usará de sua imagem positiva, credibilidade e de sua causa como fator de atração de voluntários.

#### **2.4.1 Recrutamento**

Para Chiavenato (2004) o recrutamento é o processo de atração de candidatos pela organização, isto é, funciona como um meio de comunicação, em

que a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho. O mesmo é visto como uma maneira de atrair e encontrar candidatos para fazer parte de uma determinada empresa. Essa etapa comunica e divulga as oportunidades de emprego existentes, assim como vincula os candidatos ao processo seletivo. De acordo com o mesmo autor, o sucesso na seleção é traduzido no sucesso do recrutamento, ou seja, se efetuado de maneira correta e através da ferramenta adequada o candidato adequado será atraído para o processo seletivo. Caso contrário não atingirá os objetivos.

Como uma atividade ativa de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas, o recrutamento é positivo, quando estimula e aumenta o índice de seleção, ou seja, quando tem um número superior de candidatos por vaga.

Para Banov (2010, p. 38) atualmente o recrutamento tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima destes candidatos para a ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas.

Conforme Marras (2007), as fontes de recrutamento são instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. Entre as fontes de recrutamento mais utilizadas, podem-se citar as seguintes:

### Quadro 2 - Tipos de fontes de recrutamento

Fontes de Recrutamento
1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de Dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)
6. Escolas, Universidades, cursos etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc)
11. Consultorias
12. <i>Headhunters</i>

Fonte: Marras (2007, p.71)

Gil (2008, p.94) ainda especifica outros meios de recrutamento como admissão de antigos empregados e a internet que poderia ser acrescida ao citado por Marras (2007) em Mídia.

Para Chiavenato (2004):

O mercado na qual a organização faz essa busca por candidatos pode ser feito através de: recrutamento interno, externo, ou uma combinação de ambos, ou seja, a busca pode ser feita dentro da organização, fora dela, ou em ambos.

#### **2.4.2 Recrutamento Interno**

Quando utilizado o primeiro recrutamento citado por Marras no quadro 3, funcionários da própria empresa, fala-se de recrutamento interno. Marras (2007) complementa que o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa.

De acordo com os autores Bohlander, Snell, Sherman (2003) o recrutamento interno é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários.

Outro aspecto importante a ser lembrado segundo GIL (2008, p. 92), é de que é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar.

Bohlander, Snell, Sherman (2003) também citam que a maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários.

Entretanto segundo GIL (2008, p. 94) pesa como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desagrado quando vê seus funcionários sendo cooptados por outros.

Também para Bohlander, Snell, Sherman (2003) o uso efetivo de fontes internas requer um sistema para localizar candidatos qualificados a um cargo e incentivar aqueles que se consideram qualificados a se candidatar á vaga. Candidatos qualificados a um cargo dentro da empresa podem ser localizados por

sistemas de registros informatizados, fazendo-se a divulgação da vaga solicitando propostas, assim como procurando-se entre aqueles que foram demitidos.

Banov (2010) ainda cita outros meios para divulgar a vaga internamente como: jornal interno, intranet, cartazes dentro da empresa e memorandos internos para as chefias divulgarem.

Em ONGs que haja colaboradores remunerados a contratação de um voluntário pode ser considerada um recrutamento interno. Ou ainda a promoção de um voluntário a coordenador de voluntariado, mesmo que sem remuneração, pode ser entendida como parte deste tipo de processo.

### **2.4.3 Recrutamento Externo**

Para Milkovich & Boudreau (2000), quando uma organização adota uma política de recrutamento externo entende-se que, ou ela possui um *turnover* excessivo, ou ela não acredita em seu pessoal, por não mantê-lo capacitado, ou devido a uma grande expansão em seus negócios a empresa precisa encontrar novos colaboradores para atender as demandas.

As vantagens do recrutamento externo podem ser consideradas como a criação de novas ideias e melhoramentos, o aumento do nível de conhecimento e habilidades não encontrados na organização atual e a redução de custos que pode-se vir a ter com o desenvolvimento de pessoal, tendo em vista que o profissional contratado do mercado já está teoricamente qualificado.

As desvantagens desse processo externo podem estar relacionadas a um maior tempo de adaptação do novo colaborador, e a diminuição do comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho de suas funções e não se esforçam para melhorar sua *performance*, bem como a necessidade nesse colaborador novo receber treinamento caso não seja encontrado algum com as habilidades necessárias ou com os processos organizacionais já enraizados.

O recrutamento externo para Bohlander, Snell, Sherman (2003) é a combinação de um conjunto de atividades que visam atrair uma massa de candidatos qualificados e adequados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que posteriormente selecionados se submeterão ao processo de seleção de pessoal.

O recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como:

...anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria empresa. (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN 2003).

#### **2.4.4 Seleção de Pessoal**

Identificar as razões de escolher uma pessoa para trabalhar em uma determinada área implica conhecer qual a contribuição desse indivíduo para a organização e conhecer as possibilidades de sua participação em um processo de recrutamento e seleção. O grau de acerto na escolha dos candidatos pode ser aumentado através da análise da network dos candidatos em questão (HO; ROUSSEAU; LEVESQUE, 2006).

Com o advento da Internet e das redes de relacionamentos online, as indicações passaram a ser mais usadas nos processos de recrutamento e seleção. A indicação, seja interna à organização, ou via redes sociais, permite que o avaliador tenha um conhecimento prévio do perfil do candidato (SODRÉ, 2002).

No caso da indicação, por se tratar de um processo em que se conhecem informações pessoais dos candidatos, a ética deve estar presente acima de tudo. No processo de seleção, o candidato enfrenta uma bateria de avaliações, com o objetivo de revelar aspectos de sua personalidade, interesses, sociabilidade, vida pessoal e vida profissional. Ser excluído no processo seletivo pode levar o candidato a questionar suas competências e habilidades. Por essa razão, os critérios devem ser informados previamente (FRANÇA-LIMONGI; ARELLANO, 2002).

Têm-se como ponto de partida as características do cargo a ser preenchido e como objetivo o encontro da pessoa adequada para aquelas características. Como processo para a etapa de seleção tem-se de obter as informações necessárias acerca do cargo a ser preenchido, definição do perfil dos candidatos, filtragem de pessoas que se candidataram e a aplicação do melhor método de seleção julgado pela empresa.

Segundo Chiavenato (2004), as principais técnicas de seleção são: entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicométricos e personalidade, e técnicas de simulação. Tais métodos de seleção permitem um levantamento das

características pessoais dos candidatos através de seu comportamento. O autor também afirma que essas etapas do processo de seleção são importantes, e tendem a variar em cada empresa. Ao final de cada uma delas, a empresa, o candidato ou ambos poderão decidir passar para a etapa seguinte ou não continuar com o processo de seleção. Ainda pode-se tomar a decisão de mudança do candidato para outro cargo em aberto na organização, quando julgado que seu perfil se encaixa com os requisitos de outra vaga.

Geralmente, nos processos seletivos, são utilizadas diversas técnicas de seleção e procedimentos que variam de acordo com o perfil e complexidade dos cargos a serem preenchidos. Dependendo do número de candidatos e da complexidade do cargos, assim como a quantidade de etapas que serão realizadas, o processo seletivo pode durar meses. Quanto maior o número de técnicas de seleção, também será maior o número de informações para os selecionadores e maior será o tempo e custo operacional. Sabe-se que quando há um número maior de vagas que do que candidatos, há tendência de inexistência de processo de seleção.

Lacombe e Heilborn (2011) abordam algumas desvantagens de um processo seletivo como a subjetividade, a impossibilidade de comparação dos vários candidatos entre si e da exigência de treinamento do entrevistador e conhecimento a respeito do cargo. O papel da seleção é analisar as características do indivíduo e do trabalho e identificar as pessoas que melhores chances apresentam de desenvolver o trabalho de forma a elevar, ou ao menos manter, o nível de qualificação dos serviços prestados. Assim, traz como vantagem, o processo seletivo proporciona resultados muito importantes para a organização, como a adequação das pessoas ao cargo, a satisfação do candidato selecionado no trabalho, a melhoria do nível das relações humanas, o maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas.

O processo seletivo, segundo Lacombe e Heilborn (2011), é realizado por meio de instrumentos que variam de acordo com a filosofia e os interesses da organização. As etapas mais comuns de um processo de seleção são as apresentadas no quadro a seguir:

### Quadro 3 - Etapas do processo de seleção

Etapas do Processo de Seleção
Preenchimento do pedido de emprego
Entrevista inicial no Departamento de RH
Testes de admissão
Investigação da formação
Seleção preliminar no RH
Entrevista com o supervisor
Exame médico
Decisão de contratar

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.104)

Segundo Lacombe e Heilborn (2011, p. 105), os principais métodos utilizados para a seleção são:

- triagem preliminar de currículos: a triagem preliminar destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado. Verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga
- entrevista na unidade de seleção: a entrevista na unidade de seleção é realizada com objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo.
- informações de pessoas confiáveis: se o candidato é conhecido por uma pessoa em que podemos confiar, tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em integridade, não há razão para não buscarmos as informações que essa pessoa possa nos dar sobre ele.
- testes técnico-profissionais: a finalidade destes testes é avaliar a competência técnico-profissional do candidato.
- testes psicológicos: são testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão (...) capacidade de percepção e memorização, etc.
- dinâmica de grupo: a dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa situação simulada do trabalho cotidiano.
- entrevistas pelas chefias futuras: após a seleção preliminar pela unidade central de recrutamento e seleção, os candidatos que passaram por essa triagem são encaminhados às chefias futuras que devem decidir (...) quem deve ser admitido.

- informações de empregos anteriores: escolhido o candidato a ser admitido, resta o processo de coleta de informações a seu respeito, deixado para o final por envolver não apenas custos internos, mas também pagamentos a terceiros.
- informações cadastrais: as mesmas empresas obtêm informação dos antigos empregadores se os candidatos emitiram cheques sem fundos, se estão na lista do Serviço de Proteção ao Crédito ou do Serasa e se respondem a processos.
- exame médico: é obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. (..) Se ele atém às condições de saúde necessárias para o exercício da função pretendida.

Na busca por melhores práticas de recursos humanos o processo de recrutamento e seleção acaba sendo o fator-chave para qualquer organização. As exigências que as empresas buscam de experiência em conhecimentos técnicos e teóricos se alteram de acordo com a organização, a vaga que deve ser preenchida e até mesmo com a desenvoltura do candidato. Alguns aspectos que as organizações buscam nos candidatos podem ser facilmente detectados, contudo, certos requisitos são muito difíceis de reconhecer, acarreta-se assim um desafio para os gestores de recursos humanos na busca do profissional ideal para a organização.

## 2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS

Ao tratarmos de retenção com olhar aos voluntários é pertinente trazer a este trabalho a definição de voluntário.

Considera-se serviço voluntário para fins desta lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, educativos, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. (Art. 1º da lei Nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998)

Para a ONG Parceiros Voluntários, voluntário é toda a pessoa ou organização que, motivada pelos valores de participação e solidariedade, disponibiliza seu tempo, vontade e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário. O voluntariado não é um fenômeno recente



(WILSON; PIMM, 1996 apud FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008). Por um lado, muitas organizações dependem, desde há muito tempo, de trabalho voluntário.

As motivações no trabalho voluntariado se distinguem em vários aspectos, em primeiro lugar as recompensas associadas ao trabalho são completamente diferentes. Para a maioria das pessoas, as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo o voluntário pode renunciar a este tipo de recompensa (BRUDNEY; KELLOUGH, 2000).

Sendo assim, voluntário é um indivíduo que oferece o seu serviço a uma determinada organização, sem esperar uma compensação monetária, serviço que origina benefícios ao próprio indivíduo e a terceiros. Ou seja, a atividade voluntária não inclui benefícios financeiros, é levada a cabo atendendo à livre e espontânea vontade de cada um dos indivíduos e traz vantagens a terceiros, bem como ao próprio voluntário (SHIN; KLEINER, 2003).

A partir dessa perspectiva, podemos reconhecer o papel crucial que as necessidades interiores desempenham no processo motivacional. O conceito de necessidade desenvolvido por Maslow possivelmente levou alguns autores a afirmarem que a motivação é interna, ou seja, pertence ao mundo íntimo da pessoa: “O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza” (BERGAMINI, 2003 p.66). Entretanto, há que considerar-se que ela se acha articulada ao mundo exterior (onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos) e mediada pela consciência (de si e do outro) e pelas relações sociais, ou seja, não é possível falar-se em gratificação sem considerar a inserção e o relacionamento humano no mundo social (SAMPAIO, 2009). Pode ser válida a análise segundo Maslow e as necessidades organizadas de forma hierárquica:

#### Quadro 4 - A Hierarquia de Necessidades

<b>A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow</b>
<b>AUTOREALIZAÇÃO</b> Provar a si próprio a necessidade de trabalho desafiante e criativo.
<b>STATUS</b> Provar a si próprio a necessidade de trabalho desafiante e criativo.
<b>ASSOCIAÇÃO</b> Filiação e aceitação por grupos; oportunidade de progresso; reconhecimento de mérito.
<b>SEGURANÇA</b> Ordem e segurança públicas, previdência social etc.; planos de assistência médica, seguros, poupanças, investimentos.
<b>BÁSICAS</b> Abrigo, roupa, comida, água, conforto físico etc.; melhor remuneração imediata; melhores condições de trabalho.

Fonte: Segundo Lacombe e Heilborn (2011), p. 160.

Segundo Gil (2008), de acordo com as teorias psicológicas de caráter sistêmico, os atos humanos podem ser determinados por múltiplos motivos. (...) Um empregado pode, por exemplo, estar motivado para trabalhar não apenas em decorrência do salário, mas também da realização profissional ou busca de status.

Um estudo realizado por Ferreira, Proença e Proença de 2008 teve como objetivo compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização. Neste estudo, a metodologia utilizada foi realizada a partir de uma revisão com base na análise de dados bibliográficos existentes, que incluíram revistas especializadas na investigação do voluntariado. O trabalho mostrou e comparou os diferentes tipos de motivações associadas ao trabalho voluntário e propôs uma classificação que agrupa as motivações dos voluntários em quatro tipos: altruísmo, pertença, ego e reconhecimento social e aprendizagem e desenvolvimento.

De acordo com o estudo, os motivos relacionados com “ajudar os outros”, “sentido de missão” ou a vontade de “fazer algo que valha a pena”, a “preocupação com a natureza” e “uma forma de solidariedade” são alguns exemplos das motivações que foram incluídas na categoria altruísmo. A motivação “ajudar o hospital” pode ser motivado por altruísmo ou por busca de contato social, podendo assim ser incluída na categoria de pertença. A categoria pertença inclui elementos como o “fazer novos amigos”, “conhecer novas pessoas”, ou “ser bem aceito na comunidade”. Assim como no caso do altruísmo, o grupo classificado como pertença, possui alguns elementos que podem ser agrupados simultaneamente em mais de um tipo de motivação. Isso ocorre com “pertencer a um clube” que além de

uma motivação que faz parte desta categoria, pode também ser incluída na categoria ego e reconhecimento social se o voluntário procura o convívio (FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008).

Quando alguns indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, essas motivações podem ser incluídas como necessidades de ego e reconhecimento social. Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contatos institucionais, e alguns motivos estarão ainda relacionados com mais de uma categoria motivacional. Por exemplo, “ser útil à comunidade” pode ser classificado como pertença se o voluntário tiver como objetivo ser bem aceito por essa comunidade, como pode também ser associado ao ego e reconhecimento social, se desta atividade o voluntário busca a atribuição de valor pela comunidade (FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008).

Finalmente, muitos indivíduos consideram que o voluntariado poderá ter impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes. Estes indivíduos consideram que estas são as razões mais importantes que justificam a doação do seu tempo, e desta forma, foram agrupados na categoria aprendizagem e desenvolvimento. Dois exemplos finais dessa dualidade motivacional são as motivações “carreira profissional” e “ter mais conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo” que podem ser classificadas nesta categoria de aprendizagem e desenvolvimento se forem fonte de auto-realização e de conhecimento acrescido, como podem ser incluídas no reconhecimento social se forem fonte de progressão social (FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008).

Sendo o desenrolar do processo motivacional uma dinâmica de carácter interior, o aspecto mais importante, neste caso, é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem. Referencial que conecta cada indivíduo ao seu “mundo real”, o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional (BERGAMINI, 2003).

Os valores têm as suas raízes nas necessidades e são uma base fundamental para a definição de metas (LATHAN; PINDER, 2005). Os valores são similares às necessidades na sua capacidade de dirigir e sustentar um comportamento,

no entanto as necessidades são internas e os valores são adquiridos através da experiência e da cognição (LATHAN; PINDER, 2005). Os valores influenciam comportamentos porque são normativas usadas para julgar e escolher entre comportamentos alternativos (LOCKE; HENNE, 1986 apud FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008). De acordo com estes autores, os valores são inerentes à maior parte das teorias sobre motivações de trabalho.

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia. A motivação para o trabalho é um conjunto de forças “energéticas” que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direção, intensidade e duração (LATHAN; PINDER, 2005).

Segundo Lévy-Leboyer (1994) apud CERRETTO (2004), a motivação pode ser definida como a vontade de um indivíduo atingir determinado objetivo. Faz-se necessário que essa vontade perdure tempo suficiente, e o indivíduo precisa fazer um esforço de manter tal entusiasmo pelo tempo necessário de atingir o objetivo. Sendo assim, deve-se considerar sua direção, amplitude, vigor e intensidade. Segundo Herzberg (1997) apud CERRETTO (2004), os fatores que levam à motivação podem ser intrínsecos, como o desafio de realizar um trabalho dentro de determinados padrões, ou extrínsecos, como o *status* em desempenhar determinada função.

Casado (1998) também considera a motivação como um fator intrínseco. Em sentido mais amplo, na psicologia, motivação corresponde “a uma modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (Piéron, 1964). Para melhor entendimento dessa definição, deve-se lembrar o conceito de homeostase (...) “tendência à estabilidade do meio interno do organismo” (FERREIRA, 1986) ou “característica geral dos organismos, que consiste em manter as condições de vida, ou restabelecê-las, quando forem modificadas, particularmente no que concerne ao seu interior” (PIÉRON, 1964).

Motivação é definida como um impulso à ação. É também traduzida como necessidade ou tendência (PIÉRON, 1964). Por tratar-se de impulso ou necessidade, é obvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você tem que motivar seus empregados!” perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

A extensa literatura existente acerca do comportamento de indivíduos profissionalizados nas organizações não pode ser generalizada e aplicada a indivíduos voluntários porque existem diferenças importantes entre estes dois grupos de trabalhadores. Uma das principais diferenças está, exatamente, nas motivações (CNAAN; CASCIO, 1998; MESCH et al, 1998 apud FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008). Outras diferenças importantes entre elementos profissionalizados e voluntários, de acordo com Cnaan e Cascio (1998) apud FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA (2008), incluem: as questões monetárias; o tempo disponibilizado – apenas algumas horas por semana pelos voluntários; a afiliação dos voluntários a mais do que uma organização; a fraca dependência dos voluntários, nomeadamente em termos econômicos e regalias sociais; o recrutamento dos voluntários que tende a ser informal; as normas e os valores das organizações nem sempre são aceites pelos voluntários e a relutância das organizações em avaliarem o trabalho dos voluntários, já que pode parecer que estão a questionar a dedicação do voluntário.

Em primeiro lugar, as recompensas associadas ao trabalho são completamente diferentes. Para a maior parte das pessoas, as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo, o voluntário pode renunciar a esta forma de recompensa (BRUDNEY; KELLOUGH, 2000), exigindo da gestão das ONG técnicas mais centradas na compreensão da motivação e dos benefícios associados a este trabalho (WILSON; PIMM, 1996 apud FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008).

Estes autores consideram que a “vida útil” de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo. De acordo com Kotler (1975) apud FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008, os voluntários apenas querem que o seu trabalho seja apreciado.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é, conforme Furasté (2010), “definição, explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de procedimentos técnicos, das modalidades de atividades, dos métodos que serão utilizados”. Assim, na metodologia descrevemos como foi desenvolvido o trabalho e como coletamos os dados necessários para a pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha das organizações que participariam da pesquisa foi intencional e por acessibilidade a fim de maximizar o retorno das entrevistas. Conforme Gil (2008), constituindo um tipo de amostragem não probabilística, a amostragem do tipo intencional consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. Segundo a conceituação de Vergara (2006), a pesquisa por acessibilidade seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. A pesquisa foi realizada em três ONGs atuantes na cidade de Porto Alegre: Junior Achievement, Doutorzinhos e Instituto Dias da Cruz.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2006), à luz da investigação específica, deve-se informar sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como descritiva e aplicada. Para Vergara (2006), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A pesquisa aplicada (...) tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. (GIL, 2008, p. 27). Dessa maneira, o presente estudo configura-se assim, pois a análise das práticas de gestão de pessoas dessas organizações se deu de maneira a descrever os processos atuais e sugerir proposições aplicáveis, tendo finalidade prática.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Vergara (2006) os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com o universo e amostra, quando estes estão relacionados com pessoas.

Os sujeitos na presente pesquisa foram os gestores responsáveis pelos processos de gestão de voluntariado e voluntários definidos por acessibilidade como descrito no delineamento da pesquisa.

Em pesquisas realizadas por meio de entrevistas, o Conselho Nacional de Saúde regulamenta o uso do TCLE, isto é, termo de consentimento livre e esclarecido. Mesmo não havendo a obrigatoriedade no curso de administração, se fez uso deste material tendo em vista o respeito aos participantes para que a pesquisa se procedesse apenas após consentimento livre e esclarecido dos sujeitos. Os termos assinados pelos responsáveis pelas ONGs Junior Achievement, Doutorinhos e Instituto Espírita Dias da Cruz foram digitalizados e anexados nos apêndices G, H, I, respectivamente.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Entende-se por coleta de dados, conforme Fossati e Luciano (2008), como todo o processo de escolha das técnicas, elaboração de roteiros e condução do levantamento de dados.

Segundo Severino (2007), as técnicas são procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização das pesquisas. Utilizou-se análise documental, entrevista através de roteiro estruturado com gestores e voluntários das organizações e observação de processos das ONGs.

Severino (2007) também esclarece que as entrevistas estruturadas são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproxima-se mais do questionário, embora sem a impessoalidade deste. Com questões bem diretivas, obtém, do universo de sujeitos, respostas também mais facilmente categorizáveis, sendo assim muito útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais. Para Fossati e Luciano (2008), a entrevista é uma das mais importantes e mais utilizadas técnicas de coleta de dados nos trabalhos de conclusão em Administração. Segundo Severino (2007), a

entrevista se caracteriza como a técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizada nas pesquisas da área das Ciências Humanas. O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. Gil (2008) ressalta a entrevista como uma forma de interação social.

Além das entrevistas realizadas com os sujeitos, realizou-se observação nas ONGs, participando do processo do seletivo da ONG Doutorzinhos e ainda como voluntário na Junior Achievement, além de observação simples das atividades do Instituto Dias da Cruz.

Para Severino (2007), observação é todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa. Para Vergara (2006) a observação pode ser simples ou participante. Na observação simples, o pesquisador tem certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo. Na observação participante, o pesquisador está engajado ou se engaja na vida dos grupos ou na situação; é um ator ou um espectador interativo.

Diferente das outras técnicas relacionadas a pessoas, fez-se uso da análise documental de relatórios e arquivos disponibilizados pelas ONGs. Fossati e Luciano (2008) elucidam que as fontes secundárias são as informações coletadas na própria empresa, através de registros internos, publicações, livros, periódicos, entre outros. Para Gil (2008), as fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas.

### 3.5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Peruzzo (2005) sintetiza que a pesquisa qualitativa é altamente aplicável a estudos em que as evidências de natureza qualitativa trazem um tipo de conhecimento que o dado quantitativo não iria captar de forma total ou parcial.

Assim, optou-se pela pesquisa qualitativa que permite ao pesquisador que ele obtenha maior conhecimento sobre o tema que está estudando, de forma que possa



melhor compreender o problema que está sendo apresentado a ele ao longo da realização do estudo.

A pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar a coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam em forma de texto, os quais terá que organizar para depois interpretar (ROESCH, 2010). Utilizou-se da análise interpretativa, que Severino (2007), relaciona ao interpretar, em sentido restrito, como tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, superando a estrita mensagem do texto, lendo nas entrelinhas, forçando o autor a um diálogo, explorando toda a fecundidade de ideias expostas, cotejando com outras, enfim, dialogando com o autor.

Conforme Fossati e Luciano (2008), a técnica normalmente utilizada para análise de resultados é a observação do pesquisador com relação aos dados coletados; e a elaboração de um resumo com a reunião dos dados que foram citados no decorrer da realização das entrevistas.

Malhotra (2002) aponta que, ao se realizar uma pesquisa qualitativa, existem duas abordagens que podem ser utilizadas, a direta e a indireta. Neste trabalho, a abordagem utilizada é a direta, isto é, o objetivo da pesquisa foi revelado aos entrevistados.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Este trabalho foi realizado nas organizações Junior Achievement, Doutorzinhos e Instituto Dias da Cruz. Todas situadas em Porto Alegre e cada uma com um foco diferente de trabalho, mas a atuação com voluntários e o bem social predominam como ponto em comum.

### 4.1 JUNIOR ACHIEVEMENT

A Junior Achievement é a maior e mais antiga organização de educação prática em negócios, economia e empreendedorismo do mundo. Fundada em 1919, nos Estados Unidos, está atualmente presente em 120 países e, no Brasil, possui unidades em todos os Estados e no Distrito Federal. Trata-se de uma associação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, cuja missão é despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda na escola, estimulando o seu desenvolvimento pessoal, proporcionando uma visão clara do mundo dos negócios e facilitando o acesso ao mercado de trabalho.

No Brasil, já foram 3 milhões de alunos beneficiados e 100 mil voluntários envolvidos. As atividades da Junior Achievement se desenvolvem através de programas educativos criteriosamente formulados, aplicados junto aos jovens através de parcerias com escolas e voluntários dispostos a compartilhar suas experiências e conhecimentos com estudantes de diferentes faixas etárias. Globalmente, 10 milhões de jovens ao ano participam dos programas da Junior Achievement, consolidando a formação de uma cultura empreendedora ao redor do mundo, dentro de uma perspectiva ética e responsável.

Portanto, é através de programas educativos aplicados por voluntários corporativos em escolas públicas e privadas e de ações mantidas por pequenas, médias e grandes empresas, que os jovens estudantes brasileiros se beneficiam. O sucesso da Junior Achievement é resultado da sinergia e da dedicação de todas as partes envolvidas: empresas, escolas e alunos, tendo como principal vínculo entre eles os voluntários.

No Rio Grande do Sul, a Junior Achievement está presente desde 1994, constituída e financiada em sua maior parte por empresários gaúchos. Suas

responsabilidades abordam a execução de um grupo de programas definidos pela Junior Achievement Brasil, que compreendem atividades em sala de aula, assim como a realização de eventos com complexidades variadas. Apesar das restrições metodológicas, tem autonomia para propor ações que busquem e fidelizem mantenedores, escolas e voluntários.

## 4.2 ONG DOUTORZINHOS

A ONG Doutorzinhos é uma organização de pequeno porte, que atua como projeto principal os Doutorzinhos da Alegria. Este foi o projeto que deu início a organização e hoje tem maior representatividade, e por estes motivos foi o projeto utilizado para análise deste trabalho. O projeto acontece há sete anos através de seu fundador Mauricio Bagarollo, mas há apenas um ano foi registrado em estatuto e ainda não possui instalações físicas.

A história do idealizador do projeto se confunde com a história da instituição. Fundador, representante legal e ponto de contato do grupo o advogado formado pela Universidade Paulista, teve a ideia de levar a alegria a hospitais em 1998 quando ainda fazia faculdade e viu o filme Patch Adams - O Amor é Contagioso, que conta a história real de um médico que incomodou a classe médica por sua forma afetiva de cuidar do paciente e entender que a cura é uma condição física e emocional.

O filme que serviu de inspiração conta a vida de um homem, Patch Adams, que após uma tentativa de suicídio e voluntariamente ser internado em um hospital psiquiátrico, descobre um belo dom de poder ajudar as pessoas usando o bom humor. Dois anos depois, Patch entra em uma universidade de medicina para ajudar o mundo colocando alegria no coração de seus pacientes, propondo aos tradicionais colegas, professores, médicos, hospitais e também ao mundo todo, que a alegria e a humanização podem curar doenças, e que o amor pode ser contagioso. Mostrando a alegria de fazer seus pacientes felizes, dizendo que: você prefere terminar a vida, com alegria, coisas legais e humor, ou continuar a desgraça que é morrer, na tristeza, na ruindade? Essa se torna uma das frases mais conhecidas em seu livro e história.

Sozinho e sem montar uma ONG, Maurício não teve autorização para entrar nos hospitais. Em 2003, foi transferido de São Paulo para Porto Alegre. Conseguiu

colocar o seu sonho em prática em 2006. O resto da equipe foi sendo montada aos poucos, com um rigoroso processo de seleção. Hoje Mauricio conta com uma equipe de 38 Doutores-Palhaços, trabalha em uma escola de inglês como professor da língua e possui um lema de vida que ficou bem claro o porquê de sua escolha profissional: “Se você não está se divertindo, então não faça.”.

Baseados neste filme a organização Doutorzinhos faz um trabalho de humanização em hospitais, levando alegria e bem estar para todos que trabalham, visitam e estão internados no local. Para tanto, os voluntários se vestem de palhaço e visitam alas de diversos hospitais e instituições que necessitem deste trabalho. Atualmente, participam destas ações o Hospital São Lucas da PUCRS, o Hospital da Criança Santo Antônio e Instituto do Câncer Infantil no Hospital de Clínicas e também as ONGs: KINDER e AACD. Os setores atendidos são o de ambulatórios, emergências e unidades, impactando não somente pacientes. E isso fica claro já na missão da ONG: “Contagiar pacientes, acompanhantes e equipe multidisciplinar, com doses de carinho, amor e de muitas risadas, transformando o ambiente hospitalar em um local mais alegre, contribuindo positivamente para a humanização dos hospitais e bem estar de todos a nossa volta.”

#### 4.3 INSTITUTO DIAS DA CRUZ

O Instituto Espírita Dias da Cruz é um dos mais tradicionais estabelecimentos que se propõem a amparar pessoas vulnerabilizadas social e economicamente em Porto Alegre. Foi fundado em 27 de janeiro de 1907 e tem como missão promover a evolução moral, intelectual e material do ser humano, com base na Doutrina Espírita, desenvolvendo ações que contribuam para minorar as situações de miserabilidade visando sempre à reinserção social. O Instituto Espírita Dias da Cruz está há 106 anos acolhendo, servindo e esclarecendo e atua em diversas frentes de trabalho como Albergue, Creche e Centro Espírita.

O Albergue desde sua criação em 1931 jamais fechou suas portas, oferecendo banho, roupas e alimentação aos usuários, podendo disponibilizar atendimento médico, odontológico, encaminhamento psicológico e assistência jurídica, conforme a disponibilidade de profissionais voluntários. Atualmente o Albergue Noturno, recebe todas as noites 100 pessoas carentes, basicamente moradores de rua, que têm direito a pernoitar por 15 dias consecutivos.

O Instituto mantém equipe técnica composta por um Assistente Social, uma Psicóloga contratadas pela Casa, estagiarias de assistência social, psicologia, mais médico, dentista e advogados voluntários. Durante a permanência no albergue os usuários eventuais sem domicílio, recebem apoio e são direcionados à reinserção social. Hoje, dos 62 homens que estão pernoitando na instituição, em torno de 18 estão trabalhando. Estes recebem a oportunidade de ficarem mais 30 noites até que consigam retomar sua vida normal. A equipe técnica acompanha essas pessoas atendendo na medida do possível suas necessidades básicas.

A Escola Infantil Casa do Pequenino criada em 16 de setembro de 1981, ampara e oferece atendimentos no berçário, maternal e jardim, filhos de famílias de poucos recursos, para que suas mães possam trabalhar sem que as crianças fiquem na rua. A escola de educação infantil atende em média 120 crianças de famílias carentes. A criança acessa aos quatro meses e permanece até os seis anos incompletos. A escola possui um quadro de educadoras, uma orientadora pedagógica, um assistente social, mais os voluntários que auxiliam nas tarefas diversas.

O Centro Espírita tem suas atividades concentradas no Departamento de Assistência Espiritual, com trabalhos que dispõe desde atendimento fraterno, passes a orientações e palestras da Doutrina Espírita, como base os ensinamentos de Allan Kardec.

O Instituto também faz a distribuição de enxovais mensais, através do projeto Roupeirinho da Vovó Nina, que distribui as gestantes carentes, no oitavo mês de gestação, enxoval completo e também realiza trabalho voluntário de assistência geral, com orientações para as futuras mães da melhor maneira de cuidar e higienizar os bebês.

Há também o setor de processamento de documentos fiscais do Programa Solidariedade - A Nota é Minha: atividade dependente da participação não só dos voluntários do Instituto, como também da comunidade, e que tem sido de importância elevada e com grande repercussão nas finanças do Instituto Espírita Dias da Cruz.

Ainda há outros serviços como distribuição de roupas e medicamentos, atendimento odontológico, ensino de informática, Grupo de Mútua Ajuda para Dependentes de Drogas e Familiares, oficina de artesanato para os usuários do albergue e corte de cabelo. Podendo ser disponibilizado também atendimento

médico, encaminhamentos psicológicos e assistência jurídica, conforme a disponibilidade de profissionais voluntários.

## 5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DAS ONGS

Este capítulo tem como objetivo analisar como as ONGs realizam seus processos de atração de voluntários, incluindo o recrutamento e seleção e verificar se há e como ocorre a retenção de voluntários nessas instituições. Tendo isso em vista, segue descrição das entrevistas, observações e demais análises realizadas. Optou-se pela separação por ONGs para melhor organização.

### 5.1 JUNIOR ACHIEVEMENT

A Junior Achievement se enquadra na definição das Fasfil e se considera, quanto a unidade Rio Grande do Sul, uma organização de pequeno porte com abrangência local. O trabalho da ONG nasceu pela vontade de empresários em tornar o RS em um estado mais empreendedor e assim mais competitivo. A Junior Achievement Rio Grande do Sul atua e está formalizada desde 1994. Destaca-se que a Junior Achievement surgiu primeiramente nos Estados Unidos em 1919.

Quanto às formas de arrecadação financeira, a ONG é financiada por empresas através de quotas de mantenedores institucionais. Há troca de gestões a cada dois anos e o número atual de voluntários é de 800 pessoas que realizam atividades de instrutoria em sala de aula. No setor de operações, há gestores de programas, organizados por ênfases: social, ambiental e financeira, que são responsáveis por atender, treinar e acompanhar o trabalho dos voluntários.

Na primeira ênfase, também chamada de Educação Empreendedora para a Sociedade, estão os programas As vantagens de permanecer na escola, Vamos falar de ética, Liderança comunitária e Habilidades para o sucesso que tem como objetivo desenvolver nas crianças características empreendedoras para que os jovens tornem-se agentes de transformação da sociedade. Superar obstáculos, ter iniciativa, assumir desafios, exigir qualidade, planejar e estabelecer metas são algumas dessas características trabalhadas na escola pela ONG que acredita que é desde a infância que as crianças e os jovens aprendem o convívio em sociedade e desenvolvem autonomia.

Na Educação Empreendedora para o Meio Ambiente aborda-se que o único limitante da atividade empreendedora são os recursos naturais e ciente disso, a

Junior Achievement dispõe dos programas Atitude pelo planeta e Nosso planeta, nossa casa que são voltados a responsabilidade socioambiental, para jovens de educação infantil até o ensino médio.

A educação financeira é fundamental para o desenvolvimento de cidadãos responsáveis e comprometidos com o futuro. Planejamento, controle e raciocínio lógico são algumas das características desenvolvidas pelos programas da Junior Achievement na ênfase denominada Empreendedora para as Finanças que visa preparar jovens para o mercado de trabalho e o mundo dos negócios com os programas Introdução ao mundo dos negócios, Mese, Meu dinheiro, meu negócio; Finanças pessoais, Empresário sombra por um dia e Economia pessoal.

### **5.1.1 Processo de atração de voluntários**

O processo de atração de voluntários da Junior Achievement acontece principalmente de duas maneiras: individual e corporativa.

Como a Junior Achievement é presente no estado desde 1994, o Diretor Executivo da instituição credita a isso o fato de se ter o que ele chama de uma massa crítica muito bem estabelecida, facilitando assim quando algum chamamento para voluntários é realizado. Quando há demanda para aplicação de algum programa específico a Junior Achievement utiliza os seus meios de comunicação, incluindo *email* e *facebook*. Ou ainda faz uso dos meios de comunicação de massa, como citado por eles: *releases*, propagandas e jornais de grande circulação. A adesão individual responde por metade dos voluntários.

Os outros cinquenta por cento dos voluntários da ONG provem da organização por parte das empresas mantenedoras. O funcionamento se dá identificando qual ênfase atende os objetivos dessa empresa, após acontece uma sensibilização para esses programas previamente triados e, em seguida, os colaboradores da empresa recebem um treinamento para prepará-los técnica e comportamentalmente para atuação na rede pública ou particular de ensino.

Mesmo com estes esforços, há falta de voluntários. Segundo a Diretoria da JARS, se houvesse mais voluntários, poderiam ter sido atendidos o dobro de alunos. Não falta aporte financeiro, hoje se perde muito tempo fazendo o que chamam de *match*, palavra em inglês que pode ser traduzida para combinar, isto é, o encontro da escola para aquele voluntário. A dificuldade está em localizar a escola de sua



preferência, assim como os dias e horários de atuação. Este é um momento muito delicado, que a ONG informa perder alguns voluntários por não conseguir combinar a escola que o voluntário já conhece ou ainda que prefira pela proximidade de sua residência ou trabalho.

Quando questionado sobre o que acredita que atraia os voluntários para participar do projeto, Daniel Fernandes, Diretor Executivo da JARS, cita em primeiro lugar, a vontade de mudar o mundo. Uma vez que o empreendedorismo é cotado como solução para melhorar o país e investir nos jovens é colher no futuro. Em segundo lugar, acredita que a satisfação em ensinar, a vontade de dar algo a alguém, mobilize essas pessoas até a sala de aula. Em terceiro lugar, ele aponta o desenvolvimento como pessoa. Já que o voluntário aprende e replica para o aluno um conhecimento específico sobre um tema. Nesse sentido, muitos voluntários vêm atraídos pela possibilidade de ter uma experiência como consultor de empresas que se dá no programa Miniempresa no qual assessoram jovens do segundo ano do ensino médio que abrem uma empresa estudantil vivenciando a escolha de diretoria, venda de ações, escolha de um produto, elaboração do processo produtivo, gerenciamento de equipe, apresentação de demonstrativos financeiros, apuração de impostos e encerramento de uma empresa com distribuição de dividendos. Em quarto lugar aparece a ação de voluntariado corporativo, em que voluntários são atraídos através das empresas mantenedoras.

Segundo a ONG, a origem do voluntário por um desses canais diferencia seu processo de seleção. Quando se trata de um voluntário independente, isto é, que não é proveniente de uma empresa mantenedora, há um olhar especial que tende a ser mais cauteloso, pois é como se estivesse sem credencial ou sem recomendação. É do gestor a responsabilidade de triar se esse voluntário tem competências necessárias para entrar em sala de aula, sendo que esta avaliação é subjetiva e não há ferramentas para isso.

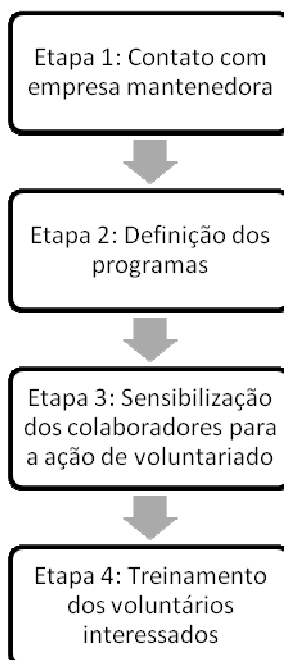
Os critérios de eliminação são de uma maneira geral subjetivos. Há programas de longa duração em que há critérios mais definidos, como por exemplo Miniempresa ou Liderança Comunitária. Nestes programas exige-se graduação completa ou experiência no mercado de trabalho na área em que pretende atuar. Nestes programas, vamos supor que tenha um achiever (aluno) que queira ser adviser (conselheiro), provavelmente ele não será. Neste caso, ele pode participar, mas como adviser junior, isto é, um extra que apoia os demais conselheiros com sua

experiência no programa. Porém, mesmo existindo os critérios, nem sempre se consegue atendê-los. Pode ser que haja flexibilização por motivo de falta de voluntários.

Portanto, não se pode afirmar que há processo de seleção. Também é comum, a autoseleção que se dá quando após o gestor passar a visão geral do programa - o que chamam de sensibilização - e o treinamento objetivando aprofundar o conteúdo, o voluntário não queira aplicar.

No esquema a seguir, procurou-se esclarecer o processo atual de atração e seleção de voluntários corporativos:

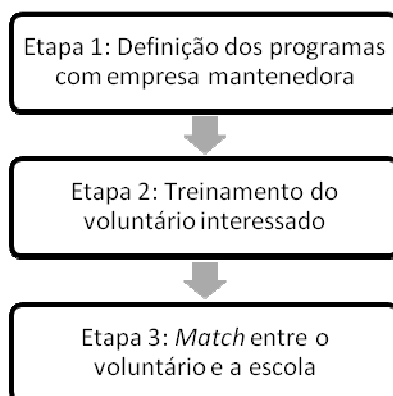
**Figura 1 - Processo atual de atração de voluntários corporativos.**



Fonte: criado pelo autor.

Também se buscou entender o processo atual de atração e seleção de voluntários independentes e formatá-los na figura a seguir:

**Figura 2 - Processo atual de atração de voluntários independentes.**



Fonte: criado pelo autor.

No programa Miniempresa são realizados quinze encontros até sua finalização. Estes encontros são semanais e tem duração de um turno, sempre na mesma escola. Os demais programas têm um único encontro, cujo tempo de duração é de em média cinco horas. A ONG não tem por hábito a comunicação antecipada, aos voluntários, sobre datas e horários das atividades. Essa informação é repassada ao voluntário após a capacitação e geralmente por email.

### **5.1.2 Processo de retenção de voluntários**

Quanto ao processo de retenção, segundo a instituição, a continuidade do trabalho voluntário vai depender de como foi a experiência que o profissional obteve em sala de aula, isto é, se houve uma experiência positiva tende a retornar e querer reproduzir novamente a vivência com os jovens. Já se a experiência não for tão agradável a chance de este voluntário voltar é menor.

Uma maneira de saber como foi sua experiência é através da pesquisa de satisfação do voluntário que está no manual recebido por eles e consta anexado no Apêndice E deste trabalho. Nesta pesquisa os voluntários são convidados a responder desde a metodologia ao tempo de aplicação e relação com as escolas, assim como sobre a indicação da JA para outras pessoas e se pretende continuar participando de alguma forma dos programas da JA.

Percebe-se que há desistência, principalmente antes da aplicação. O voluntário aceita participar, mas por algum motivo não treina ou ainda é capacitado, porém não concretiza a aplicação do programa. Segundo a ONG a desistência que

mais se sente, isto é, mais prejudica do projeto é quando o voluntário, uma vez que se compromete, inicia, mas não finaliza o projeto. Este caso acontece em programas de longa duração, pois não há relatos de desistência no intervalo da aplicação. Quando acontece, a ONG costuma substituir o voluntário e procura-se ter voluntário excedente, no miniempresa, por exemplo, evitando assim o impacto no número de jovens atendidos.

Quando há desistência busca-se conversar com os voluntários, mas não há entrevista de desligamento. Como motivo principal cita-se que a sensação dos gestores é que muitos voluntários iniciam com motivação de mudar o mundo, mas no primeiro impactam desistem. Outro fator utilizado para justificar desistência é a mudança de horário, dia ou local. Porém mesmo quando se resolve estes pontos e se retorna ao dia de origem, por exemplo, há voluntários que continuam não aceitando. Subentende-se assim que há fatores subjetivos de fundo que a ONG nem sempre consegue demover.

Todos os voluntários recebem da ONG um treinamento inicial, que tem em média três horas e meia de duração. Neste período há a exposição do programa, metodologia, conteúdo técnico e comportamental, assim como noções de tratamento com escola, jovens e mediação de conflitos.

Quando questionados sobre o *turnover*, a ONG afirmar saber que se fideliza 20% dos voluntários, isto é, dos voluntários que atuaram em 2012, vinte por cento voltaram a voluntariar em 2013. Tendo isso em vista, podemos entender que houve uma perda de 80%. Para os números da rede, para padrão JA Brasil, Fernandes afirma ser aceitável e positivo.

A Junior Achievement trabalha com um absenteísmo de 20%, em relação à programação das atividades e raramente fica sem voluntario para aplicação de um programa já agendado. A Junior Achievement tem hoje um absenteísmo de 20%, numero obtido através dos indicadores de monitoramento. Já quanto à pontualidade dos voluntários, não há um número preciso.

Quando se trata de resultados a ONG possui indicadores globais, cujo foco principal é o aprendizado dos alunos. Avalia-se neste caso o resultado do programa aplicado, e não o desempenho individual do voluntário. Igualmente é dada atenção para as informações obtidas e havendo algo fora do esperado, é possível rastrear os dados quanto ao voluntario responsável pela aplicação daquele programa. As

informações são extraídas da pesquisa respondida pelos alunos ao final do programa, conforme pode ser verificado um exemplo no apêndice D.

## 5.2 DOUTORZINHOS

A organização não governamental Doutorzinhos considera-se de pequeno porte e de abrangência nacional, enquadrando-se na definição das Fasfil e destaca o fato de ser sem fins lucrativos. Os voluntários Doutorzinhos atuam há sete anos, mas a ONG só foi constituída formalmente em março de 2012.

O trabalho da ONG Doutorzinhos iniciou-se a partir da consciência que existia uma lacuna que o primeiro e segundo setor da sociedade não poderiam ou não conseguiriam cobrir. Uma necessidade de humanizar o ambiente hospitalar e mostrar que a arte do palhaço, e conseqüentemente o riso, podem provocar uma transformação verdadeira. Então os voluntários assumiram o compromisso com esta causa. Surgiu, por conseguinte, a necessidade de realizar um trabalho constante, ou seja, só teria o efeito esperado se fosse feito com regularidade. Nasceu assim o que chamam de 3C's: Consciência, Comprometimento e Constância.

O Coordenador da ONG, Mauricio Bagarollo, conta que escolheram a figura do palhaço pela leveza que o mesmo traz. Com essa caracterização eles têm a legitimidade de brincar e falar sobre os assuntos mais sérios sem ferir as pessoas. Como contraponto, o entrevistado destaca a escolha da figura dos Doutores-Palhaços, utilizando uma maquiagem leve e jalecos, buscam serem reconhecidos como médicos dos hospitais, pois querem o respeito dos pacientes e das pessoas que ali trabalham. O trabalho em hospital é uma relação de confiança, conta Mauricio, e já que a ONG quer ser também reconhecida pelo seu profissionalismo utilizam essa “vestimenta mais séria”.

A organização ainda não possui formas de financiamento, e por conseqüência disso todos os gastos que ocorrem, como compra de roupas e acessórios de palhaço, brinquedos, alimentação e transporte são pagos pelos próprios voluntários. Para arrecadação financeira, ministram palestras, oficinas e workshops tendo como objetivo a captação de recursos menores para o sustento dos projetos no dia-a-dia. Além disso, atualmente tem um projeto aprovado no Ministério da Cultura, podendo assim captar recursos com dedução fiscal tanto de empresas quanto de pessoas físicas através da Lei ROUANET.

Quanto à estrutura organizacional, ainda sem patrocínio, são dois coordenadores que trabalham de forma igual para a organização de tudo o que diz respeito à ONG, todos os voluntários atuam de forma voluntária e não remunerada. A ONG é composta por trinta e oito voluntários que atuam exclusivamente como Doutores-Palhaços em hospitais de Porto Alegre. Não há troca de gestão atualmente devido a falta de patrocínio e indisponibilidade de pessoas que possam se dedicar a gestão da ONG. Os coordenadores são os responsáveis pela seleção, treinamento e acompanhamento dos voluntários, bem como oficinas mensais de reciclagem na arte do palhaço.

Quando questionados sobre a formulação das estratégias relacionadas à Gestão de Pessoas e à Gestão de Voluntários, os coordenadores são claros em dizer que atualmente as estratégias se voltam à profissionalização dos voluntários, ou seja, com a crescente demanda de pedidos dos hospitais, precisam cada vez mais de pessoal capacitado e treinado para atuar no ambiente hospitalar. Oficinas, treinamentos e encontros periódicos acontecem para que isso seja possível. No projeto do Ministério da Cultura existem programas para contratação de pessoas remuneradas que possam não só atuar, mas também dar continuidade ao processo de criação e gestão de pessoas e voluntários do projeto.

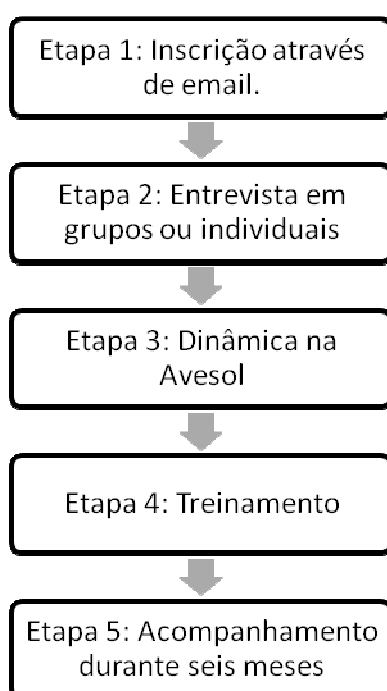
### **5.2.1 Processo de atração de voluntários**

Os voluntários são de Portos Alegre e Região Metropolitana, atraídos pela missão da ONG de levar alegria aos hospitais. São realizados em média dois processos de seleção anuais, divulgados em redes sociais e sites. No momento o número de voluntários atual supre a necessidade, mas a demanda aumenta a cada semestre e a falta não é de voluntários que tenham vontade de fazer o trabalho, mas de voluntários que tenham a responsabilidade de entender a seriedade do trabalho realizado pela ONG e da constância semanal das visitas. Isso é um requisito primordial na seleção e cerca de 80% dos voluntários acabam sendo eliminados por não terem disponibilidade para exercer a prática do voluntariado de forma semanal e regular.

O processo seletivo, segundo a ONG, é composto da seguinte forma: inscrição - quando da abertura de vagas, entrevistas individuais ou em grupo, dinâmicas, treinamento antes do início das atividades e acompanhamento por seis

meses dentro dos hospitais até que o voluntário esteja pronto para “voar sozinho”. Sempre foi feito desta forma por ter se comprovado eficaz na escolha dos voluntários e dedicação necessária para entrar na ONG. Uma vez passado por todas estas etapas, sem que haja nenhuma falta (o que exclui o voluntário da ONG), tem-se a certeza que o voluntário deseja mesmo comprometer-se com a missão e a visão da ONG. No esquema a seguir, procurou-se esclarecer o processo atual de atração e seleção de voluntários na ONG Doutorzinhos, segundo a própria ONG:

**Figura 3 - Processo atual de atração de voluntários na ONG Doutorzinhos.**



Fonte: criado pelo autor, segundo a própria ONG.

A avaliação de cada etapa é feita em busca dos 3cs. Um voluntário que seja consciente, comprometido e constante nas atividades. A capacidade de criação, alegria, brilho no olhar, improviso e desinibição também é são fatores relevantes na seleção. Os dois coordenadores da ONG ficam envolvidos em todas as etapas, com a ajuda de uma ONG parceira, a Avesol, que ajuda na pré-seleção dos candidatos. O objetivo é conseguir voluntários engajados em levar a missão da ONG adiante, onde egos não estão envolvidos e os pacientes e equipe devem ser respeitados.

Acredita-se que a parte lúdica de trabalho com crianças e a admiração pela arte do palhaço sejam dois motivos fortes para atrair novas pessoas a participar do projeto.

Mensalmente é realizada uma reciclagem para os voluntários, chamada por eles de *Clownsulta*, em que os fundadores aproveitam para observar a afinidade entre essas pessoas. Um cronograma contendo os locais e os horários no quais as duplas realizarão seus trabalhos é disponibilizado com o intuito de facilitar a integração do pessoal.

As duplas são escolhidas após treinamento inicial de formação, por critérios de afinidade, características de *Clown*, logística e disponibilidade de horários em relação ao local para realização do trabalho. As duplas devem ter pelo menos dois dias da semana preenchidos com atividades. As duplas também têm a responsabilidade de renovação periódica do roteiro de suas apresentações nos hospitais.

A rotina de trabalho é bem simples, depois de cada treinamento mensal eles recebem o roteiro de dias e quais hospitais as duplas devem visitar. A partir daí as duplas elaboram o seu programa de palhaçadas e então realizam seu trabalho.

Com a finalidade de complementar o trabalho, conversou-se com voluntários para verificar como conheceram o projeto e como foram seus processos seletivos. Duas voluntárias foram sugeridas pela coordenação e as trataremos como voluntária 1 e 2.

A voluntária 2 é um caso típico já descrito no processo, pois conheceu o projeto através de uma amiga, curtiu a página no *Facebook* em setembro e aguardou a data das inscrições em fevereiro. Estava com grande expectativa, pois sempre quis trabalhar com projetos como esse, uma vez que já conhecia os Doutores da Alegria que atuam em São Paulo. Já a voluntária 1 se capacitou como contadora de histórias dos projetos Viva e Deixe Viver da ONG Doutorzinhas. Foi quando conheceu o Mauricio e o Dr. Zinho, soube que o mesmo estava organizando uma oficina de capacitação e se candidatou como voluntária. Devido a experiência já mencionada desta voluntária em outros projetos, e por ter atuado como recreacionista e bibliotecária no Instituto do Câncer infantil, desejou desempenhar outra função dentro de um hospital. Aliou esse desejo com a vontade de atuar como *clown*. Algo interessante é que a entrevistada 2 é formada em Biblioteconomia e hoje atua em um escritório de direito na organização de arquivos e processos.

A alegria, o amor e a emoção de poder trabalhar diretamente com as pessoas doentes ou com crianças foram os fatores que atraíram as voluntárias a participar do



projeto. As voluntárias relatam que suas expectativas estão sendo plenamente atendidas.

Relatam como etapas do processo seletivo: inscrição com envio de email, opção de quatro alternativas para entrevista com o Mauricio e treinamento teórico de cuidados hospitalares, higiene, psicologia, infectologia, seguidos dos treinamentos práticos (oficinas de teatro e *Clown*). A entrevistada 1, afirma ainda ter participado de mais uma etapa: entrevista com a AVESOL.

As voluntárias acreditam que a rigidez no processo seletivo é fundamental para que o voluntário possa construir a certeza de sua vontade, pois permite que o voluntário se familiarize aos poucos com a responsabilidade de assumir um trabalho desta natureza. Destaca também, que esse rigoroso processo promove uma “seleção natural” entre os candidatos, restando no processo apenas aqueles verdadeiramente comprometidos com a causa e se identificam com o projeto.

### **5.2.2 Processo de retenção de voluntários**

A ONG Doutorzinhos acredita que uma gestão eficiente voltada para o ser humano, reuniões e capacitações constantes, atenção e dedicação dos coordenadores com os voluntários e demonstração de que realmente admira-se o trabalho que os voluntários realizam pela ONG, mantém a motivação para que as pessoas continuem fazendo parte da equipe.

Atualmente a ONG tem poucas desistências até mesmo pelo processo de seleção rigoroso. Não há desistências por falta de adaptação ou não concordância de regras. Geralmente as desistências ocorrem por motivos como viagens, mudança de cidades, empregos. Essas situações são tratadas de forma natural pela ONG como em uma empresa.

Hoje na ONG Doutorzinhos não há um *turnover* expressivo, pois segundo a coordenação o trabalho de retenção é bem eficaz. O processo de saída se dá mediante aviso do voluntário, contagem de horas doadas por ele e entrega do certificado de voluntariado concedido pela ONG parceira Avesol. Sempre se tem o conhecimento dos motivos de desistência, e felizmente na sua maioria por razões pessoais e não relacionados à ONG ou ao trabalho exercido.

É considerado um voluntário motivado, comprometido, segundo a ONG Doutorzinhos, aquele que cumpre com sua visita semanal, no mesmo dia e horário estabelecido na seleção e que participa das atividades extras da ONG.

Da conversa com as voluntárias 1 e 2, aproveitou-se para entender suas motivações iniciais e atuais. Em relação às motivações para a manutenção do projeto, relatam fatores de ordem emocional, como a alegria, o amor dado e recebido, a troca de energia positiva. A realização pessoal, o crescimento emocional e a sensação de dever cumprido ao fazer o bem para alguém são destacados como outros fatores relevantes para se manter focado no projeto.

A entrevistada 1, destacou ainda que somente se afastaria do trabalho por motivo de alguma doença grave ou necessidade de mudança de residência. A entrevistada 2, afirma que não se vê fora do projeto, pois poderia não ter o trabalho certo, a família certa mas tem certeza de que está no projeto certo e faz a escolha certa para ela em se dedicar para esta causa.

Dentre os aspectos relacionados aos fatores de engajamento com o projeto, a voluntária 1 ordena claramente os fatores em ordem de importância, como podemos verificar, sendo 1 o que mais importante, isto é, que mais a mantém na ONG Doutorzinhos e 5 o que é menos relevante, ou seja, não é fator primordial para continuidade no projeto: 1 - Solidariedade: mesma ideia que a trouxe à ONG; 2 - Uma relação de família entre os integrantes do projeto; 3 - Treinamento Contínuo: as reciclagens que ocorrem mensalmente; 4 - Se sentir valorizados por parte da ONG; e 5 - Interações e Networking: contato com outros voluntários. A voluntária 2, assim como a voluntária 1, destaca primeiramente como mais relevante a solidariedade e a causa a trouxe à ONG, seguido respectivamente, pela relação familiar entre os integrantes do projeto. Porém prefere inserir neste segundo fator a interação entre os voluntários e a relação com o hospital, incluindo as crianças vistas mais de uma vez e os pais que se parecem muito carentes e também são auxiliados neste projeto. Também aponta com nível intermediário as *Clonwsultas* e não acredita ser relevante o fato de se sentirem valorizados por parte da ONG.

Sempre finalizaram os contatos agradecendo e sendo muito solícitas. O depoimento da voluntária 2 ao dizer que “acredita que todos temos a missão de fazer alguma coisa na vida dos outros” ilustra bem o sentimento que conduz estas pessoas tão especiais a deixarem suas marcas na vida e nos corações das pessoas

em que encontram e encantam. A maior recompensa para elas pode ser apenas um sorriso, um abraço ou um olhar.

### 5.3 INSTITUTO ESPÍRITA DIAS DA CRUZ

A organização não governamental Instituto Espírita Dias da Cruz considera-se de grande porte, tendo em vista os termos prestados e com abrangência local, enquadrando-se na definição das Fasfil. A ONG realiza seu trabalho há mais de 100 anos, amigos espíritas se reuniram e formaram um grupo. Após algumas reuniões que duraram cerca de um ano, formaram uma sociedade. Em 1931, se tornaram um Instituto sendo denominado até hoje. Pode-se considerar como formalização em 27 de janeiro de 1907.

Atualmente a ONG utiliza diversas formas para arrecadação financeira, em sua maioria são através de doações. Quanto às doações financeiras pode ser através de carnês que são pagos mensalmente em conta bancária ou, em alguns casos, pessoas doam em dinheiro diretamente no Instituto. Há também doações de alimentos, material de higiene, material de limpeza, roupas, calçados. Estes são triados e destinados para os albergues, pessoas carentes que procuram a ONG ou até mesmo - dependendo do volume que recebem - repassam para outras ONGs cadastradas que por eles são denominadas como co-irmãs. Creditam o volume de doações pela credibilidade que o Instituto conquistou durante todos esses anos.

Outra forma de arrecadação e aproveitamento das doações de roupas, calçados e até eletrodomésticos como Televisores é o Brechó em que cada peça ou produto é vendido por R\$ 2,00. O último brechó, em 09 de novembro, arrecadou cerca de R\$ 6.000,00. Há também verba de convênio estabelecido com a prefeitura de Porto Alegre através da Secretária de Educação para manutenção da escola infantil e com a Fundação de Assistência Social e Cidadania para custeio de parte dos custos com o Albergue.

Além da equipe de voluntários a ONG conta com colaboradores remunerados e grande parte destes estão locados na escola infantil, mas também estão presentes no setor administrativo, financeiro, de manutenção, serviços gerais e segurança.

O IEDC está dividido por departamentos: Departamento de Evangelização da Infância e Adolescência (DEIJ), Departamento de Assistência Espírita (DAE),

Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), Departamento de Assistência e Promoção Social (DAPS) e Departamento de Assuntos da Família (DAFA).

O setor responsável pelos voluntários é o DAF. A gestão de pessoas também está relacionada a este setor por se considerar ligada a contabilidade. Entende-se que o que há de Gestão de Pessoas é o Departamento Pessoal, ficando assim uma relação estritamente documental e burocrática, não havendo esforços quanto a motivação, treinamento e desenvolvimento da equipe.

Estima-se que hoje fazem parte da equipe da ONG cerca de 150 voluntários. Não há um número exato, pois estão neste momento a ONG está realizando este levantamento.

A cada período de três anos a Gestão do IEDC é trocada, neste ano haverá novas eleições, mais precisamente no dia 23 de Novembro. Elege-se presidente e vice-presidente, os diretores são nomeados pela presidência e devem ser aceitos pelo conselho deliberativo. Toda equipe de gestão é composta por voluntários.

Atualmente o voluntário Osvaldo Oliveira da Silva, é a pessoa responsável pelo acompanhamento do trabalho dos voluntários e realiza esta função a cerca de um ano.

Quando se trata de estratégias relacionadas à Gestão de Pessoas, cada presidente é responsável por apresentar um plano de gestão e neste plano pode ser estar incluso a Gestão de Voluntários. Não há obrigatoriedade de haver um plano específico para a Gestão de Pessoas ou de Voluntários.

### **5.3.1 Processo de atração de voluntários**

A maior parte dos voluntários da ONG é atraído espontaneamente para a prática do voluntariado, mas há também parceria com a Parceiros Voluntários e SESC. O IEDC não realiza ações para chamada de voluntários e independentemente da origem as atividades e processos são padronizados.

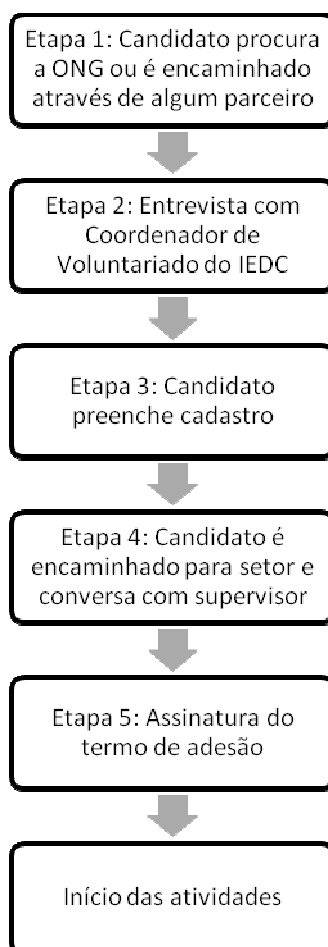
Hoje a ONG não consegue apontar outra forma de atração de voluntários, porque segundo Osvaldo, as pessoas vêm por fatores escolhidos individual e subjetivamente como: simpatia pela casa, conveniência, isto é, por estar próximo da sua residência ou caminho do trabalho. Diferentemente de um trabalho convencional onde a pessoa é remunerada. Este tipo de atração impacta no numero de

voluntários, e por isso há falta em alguns setores específicos, como por exemplo, nutricionistas que hoje fazem falta na creche da ONG.

O Instituto Espírita Dias da Cruz possui um processo seletivo dividido em algumas etapas: entrevista com candidato – onde o entrevistador anota dados gerais, procura identificar o perfil do voluntário, tenta visualizar o desejo do voluntário de exercer voluntariado espontaneamente -, cadastro, encaminhamento para o setor, conversa com responsável do setor, encaixe de dias e horários, assinatura do termo de adesão, início das atividades. E dificilmente há variações no processo.

No esquema a seguir, procurou-se esclarecer o processo atual de atração e seleção de voluntários no IEDC:

**Figura 4 - Processo atual de atração de voluntários no IEDC.**



Fonte: criado pelo autor.

Na entrevista com Osvaldo Oliveira da Silva, o candidato conversa sobre o desejo de ser voluntário e se expõem as atividades. Segundo ele, se deixa muito a vontade para a pessoa aceitar ou não a proposta de voluntariado, assim como a combinação de horários e dias. Se houver vaga no setor identificado como ideal, o voluntário já é encaminhado para conhecê-lo ou então aguarda a vaga ficar disponível.

Já na conversa com supervisor do setor onde será realizada a prática do voluntariado, é passado ao voluntário, informações mais detalhadas sobre as atividades. Também é nesta conversa que se combinam dias e horários das atividades, uma das etapas mais complicadas do processo, segunda a ONG, pois nem sempre o horário disponível do voluntário é o horário de necessidade da ONG. Em outra época quando o coordenador do IEDC mantinha um contato mais estreito com a ONG Parceiros Voluntários existia um número maior de voluntários.

O Instituto Espírita Dias da Cruz acredita que um dos fatores mais relevantes no processo de atração de voluntários seja o sentimento intrínseco de ajuda ao próximo. A possibilidade de ser “útil”, aliado a admiração, simpatia pelo trabalho realizado e reforçado pela credibilidade da instituição são elementos determinantes para a realização desta prática. Destaca-se que a maioria dos voluntários não professa a doutrina espírita. Vem atraído pela vontade de auxiliar os semelhantes com necessidade.

### **5.3.2 Processo de retenção de voluntários**

Segundo o IEDC, os mesmos fatores presentes na atração dos voluntários, se intensificam e se fortalecem no decorrer do trabalho, na rotina das atividades, contribuindo para a manutenção e permanência da equipe. A consolidação de prática do bem é o maior responsável pela continuidade do trabalho.

Infelizmente as desistências da prática do voluntariado existem, e na maioria das vezes a ONG tem conhecimento posterior à desistência. Acredita-se que o ideal seria o voluntário conversar com o supervisor de setor ou então com o encarregado pela equipe de voluntários, neste caso Osvaldo Silva, para informar os motivos da desistência. Mesmo assim quando se dá falta de um voluntário, a ONG faz contato para entender a situação e independente da justificativa deixa as portas abertas para retorno.

Atualmente a ONG possui um índice de rotatividade bem significativo, não sabe precisar a quantidade de desistências, mas sabe-se que este número é alto. Quanto aos motivos são bem variados e geralmente de cunho pessoal, como por exemplo, problemas de saúde, mudança de residência, mudança na rotina da atividade profissional, falta de tempo.

Para a ONG o voluntário ideal é aquele que realmente possui dentro de si a vontade de ser útil independente de qualquer situação e até mesmo da remuneração para realização de alguma atividade, aquele voluntario que se faz presente pessoalmente ou através de uma instituição. É primordial também o alinhamento de valores com a ONG, o que sendo um processo subjetivo eleva o grau de dificuldade de avaliação.

## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS DAS ONGS

Com base nos dados levantados e referencial teórico, cada organização teve um aprofundamento quanto aos processos de atração e retenção de voluntários e ações de melhoria.

### 6.1 JUNIOR ACHIEVEMENT

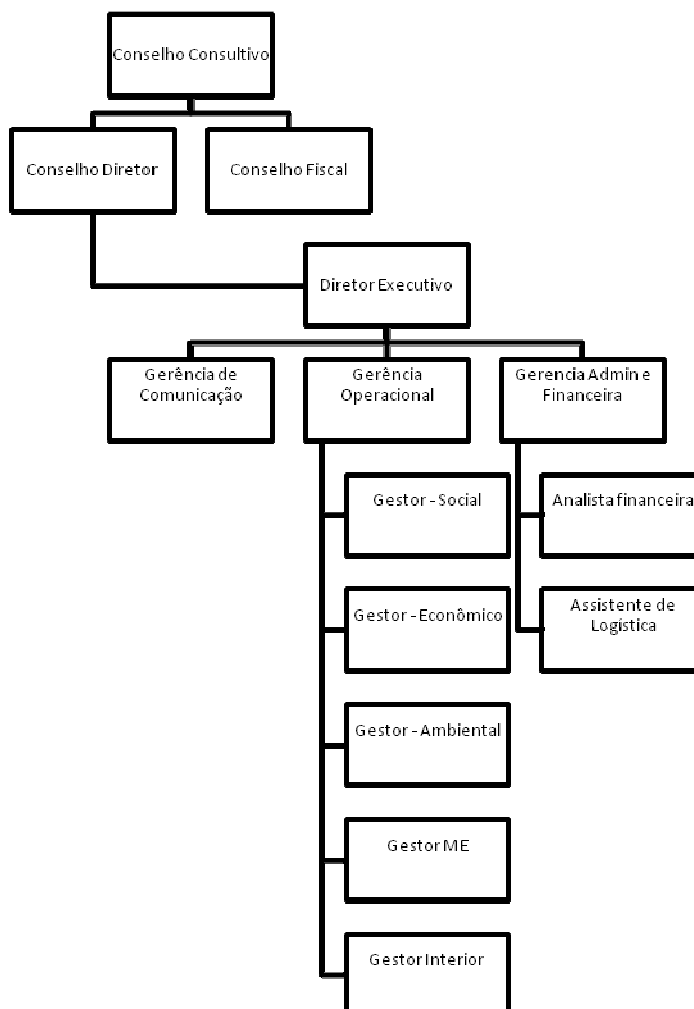
Dada a sua presença em mais de 120 países e ter unidades em todos os estados brasileiros, incluindo Distrito Federal, a Junior Achievement foi considerada nesta pesquisa como sendo uma organização de grande porte e de abrangência internacional, diferentemente do apontado pela Junior Achievement RS que se enxerga como local e de pequeno porte.

Em análise documental, verificou-se que além de quotas de mantenedores institucionais, planeja-se utilizar outras formas de captação de recursos: *Crowdfunding*, doações espontâneas, projetos especiais e patrocínio. Neste ambiente, vê-se necessário fortalecer procedimentos que sustentem o engajamento da sociedade, para aumentar a captação de recursos entre entidades, empresas de médio porte e pessoas físicas, assim como apostar na captação de voluntários, nessa mesma fonte, e fidelizá-los. Para sustentação financeira faz-se imprescindível diferentes abordagens e a própria estruturação de uma estratégia de captação de recursos alinhada às novas políticas de contribuição de empresas e instituições. A captação de pessoa física, a realização de eventos patrocinados ou com adesão e a monetização da atuação voluntária são possíveis saídas para a necessidade de diversificar as fontes de receita.

Atualmente com uma estrutura de trabalho enxuta, a Junior Achievement RS apresenta o seguinte organograma:



**Figura 5 - Organograma da Junior Achievement RS**



Fonte: Adaptado de Junior Achievement RS.

Sua estrutura organizacional é formada por três setores principais: comunicação, operação e administrativo-financeiro, sendo que todos os colaboradores diretos são remunerados.

As estratégias relacionadas à Gestão de Voluntários são formuladas conforme a estratégia da organização se define as ênfases dos programas e a campanha de comunicação que dará suporte a captação desses voluntários. A Junior Achievement RS tem, ao todo, 18 programas em seu portfólio. No entanto, para 2013, foram priorizados 13 programas distintos, tendo sido o critério conclusivo a disponibilidade de material no estoque e expectativas da Junior Achievement do Brasil para o cumprimento de metas no RS. E é através dessas metas que são estipulados o número necessário de participações voluntárias. O quadro a seguir mostra os programas e suas respectivas metas:

**Quadro 5 - Quadro de metas de alunos e voluntários por programa.**

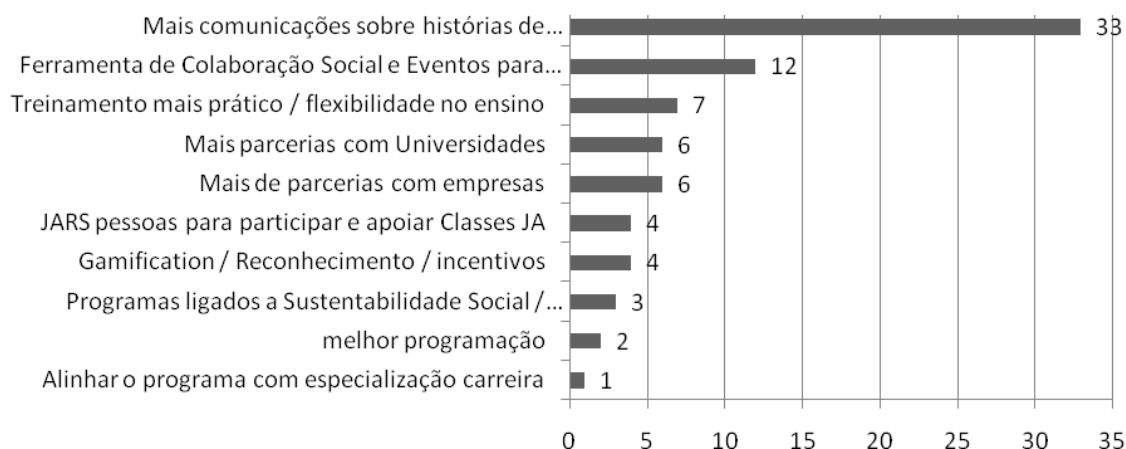
Programas	Realizado 2013 (parcial)	Meta 2013	Voluntários
Nosso Planeta, Nossa Casa	2.094	5.500	-
Introdução ao Mundo dos Negócios	1.717	2.000	91
Economia Pessoal	2.974	3.000	136
As Vantagens de Permanecer na Escola	5.462	8.000	318
Atitude Pelo Planeta	1.659	3.000	91
Miniempresa	2.568	5.000	909
Finanças Pessoais	205	250	11
Habilidades para o Sucesso	644	500	23
Meu Dinheiro Meu Negócio	626	500	23
Liderança Comunitária	14	500	68
Vamos Falar de Ética	3.005	2.000	91
Mese	373	500	23
Empresário-Sombra Por Um Dia	109	100	100
Total	21.450	~30.850	1.863

Fonte: Junior Achievement RS

### 6.1.1 Processo de atração de voluntários

Conforme decisão do conselho diretor da Junior Achievement Brasil, tomada em novembro de 2010, a aplicação de programas da grade somente pode ser realizada através de voluntários. Atualmente, dos 800 voluntários-ano, 50% vêm de forma individual por conhecer e muitos por confiar no trabalho da Junior Achievement em prol do empreendedorismo e a outra metade através de voluntariado corporativo, isto é, o convênio com empresa mantenedora. Destaca-se a importância do trabalho de comunicação para fortalecimento e divulgação do nome da JARS e da manutenção dos contratos com empresas mantenedoras para continuidade das ações de voluntariado corporativo juntos aos RHs.

Neste ano, a Junior Achievement Rio Grande do Sul, aplicou uma pesquisa com seus voluntários em que obtiveram 100 respondentes que participaram dos projetos da ONG. O primeiro questionamento respondido fazia referência a como a organização pode inspirar mais voluntários, ou ainda, como a JARS pode proporcionar uma melhor experiência de voluntariado. A maioria dos voluntários, trinta e três dos respondentes, fez alguma menção a mais comunicação sobre histórias de sucesso, impactos e benefícios após seu trabalho. No gráfico a seguir, tem-se de forma mais completa as informações:

**Figura 6 - Fatores que podem inspirar mais voluntários a participar da ONG.**

Fonte: Junior Achievement RS

Dos voluntários que responderam a pesquisa, grande parte já atuou no projeto considerado como carro-chefe da ONG: o Programa Miniempresa. E em segundo lugar, aparece um programa com grande apelo social: As vantagens de Permanecer na Escola que objetiva mostrar aos jovens a importância de estudar e qual a relação da formação com a empregabilidade e renda.

**Quadro 6 - Programas aplicados pelos voluntários respondentes da pesquisa.**

Quais programas você já aplicou?	
Opções de resposta	Respostas
Habilidades para o Sucesso	3,16% 3
As Vantagens de Permanecer na Escola	21,05% 20
Vamos Falar de Ética	4,21% 4
Finanças Pessoais	2,11% 2
Meu Dinheiro, Meu Negócio	0% 0
Economia Pessoal	5,26% 5
Introdução ao Mundo dos Negócios	10,53% 10
Atitude pelo Planeta	6,32% 6
Nosso Planeta, Nossa Casa	1,05% 1
Miniempresa	89,47% 85
Liderança Comunitária	5,26% 5

Respondidas: 95 - Ignoradas: 5

Fonte: Junior Achievement RS

Conforme citado pelo Diretor Executivo em sua entrevista, os voluntários participam dos projetos de voluntariado na ONG primeiramente atraídos pelo fator de ajuda ao próximo, seguido pela possibilidade de crescimento pessoal. Comumente, se escuta de voluntários que estes vão até a ONG para dedicar algumas horas contribuindo para terceiros, mas que após a experiência é difícil mensurar quem sai mais satisfeito ou enriquecido: o voluntário ou os participantes do projeto. Uma característica muito própria dos projetos da Junior Achievement é o prazer de ensinar como fator de motivação para o trabalho voluntário, uma vez que eles assumem por algumas horas o papel de professor em sala de aula. E, dos respondentes uma minoria aponta a participação devido a algum programa corporativo realizado nas empresas que trabalham. Pode-se entender que mesmo que sejam convidados pela empresa, aderem ao projeto por outros motivos, como já citados.

**Quadro 7 - Fatores que atraem os voluntários a participar da Junior Achievement RS.**

<b>Por que você é um voluntário?</b>	
<b>Opções de resposta</b>	<b>Respostas</b>
<b>Crescimento pessoal</b>	<b>65,63%</b> 63
<b>Ajudar ao próximo</b>	<b>67,71%</b> 65
<b>Tenho prazer em ensinar</b>	<b>62,50%</b> 60
<b>Faço parte de um programa corporativo</b>	<b>7,29%</b> 7

Respondidas: 96 - Ignoradas: 4

Fonte: Junior Achievement RS

A pesquisa válida o que foi conversado com o responsável pela ONG, valendo ressaltar o destaque do programa Miniempresa, que o que movimenta as pessoas para o trabalho voluntário continua sendo o sentimento de doação ao próximo e a necessidade que eles voluntários tem de saber como ficaram esses jovens após a aplicação dos programas e quais os efeitos deste trabalho na vida deles.

### 6.1.2 Processo de retenção de voluntários

O processo de retenção de voluntários da Junior Achievement se mostra ainda inexistente. Pois mesmo que considerado um bom número a retenção de vinte por cento dos voluntários, há uma perda de 80% destes profissionais. Isto é, dos voluntários atuantes em 2013, apenas 20% haviam atuado em 2012. Possivelmente há maiores esforços na atração de novos voluntários do que na fidelização de manutenção dos voluntários já atuantes. Há um controle relacionado ao período que a pessoa permanece como voluntário e anualmente a Junior Achievement aplica uma pesquisa de satisfação.

A ONG considera um voluntário comprometido como sendo aquele que chega em sala de aula com domínio do conteúdo que precisa ser repassado e consegue transcender a metodologia, um voluntário com experiência e que faz mais que o mínimo necessário. Fernandes afirma “Não é quantidade, não se quer que façam várias aplicações, mas que quando entre em sala de aula, supera o que se propõem e o que a metodologia exige.” Entende-se que se necessita haver um esforço para retenção destes voluntários. Sugere-se identificar quais os voluntários com este perfil e encontrar incentivos para continuidade nos projetos e utilização destes como *cases* de sucesso entre os voluntários.

Quando questionados aos voluntários o que faria com que voltassem a se voluntariar algumas respostas aparecem relacionadas ao fator tempo, seja a flexibilização dos horários de aplicação dos programas - citado por mais de cinquenta por cento dos respondentes - ou ainda haver mais tempo para serem treinados em outros programas. Sugere-se procurar entender melhor estes motivos, tendo em vista que há possibilidades de aplicação de programas nos turnos manhã, tarde e noite e ainda a JARS se disponibiliza para treinamentos nas empresas e se mostra receptiva para ajustar horários de capacitações. Um programa que tem maior restritivo de horários é o Miniempresa em que muitos dos respondentes já foram voluntários, porém há outras possibilidades de programas de curta duração com horários diferentes.

**Quadro 8 - Fatores que podem influenciar na retenção de voluntário da JARS.**

<b>O que te faria voluntariar mais frequentemente?</b>	
<b>Opções de resposta</b>	<b>Respostas</b>
Ter mais tempo para ser treinado em outros programas	<b>50,56%</b> 45
Horários de aplicação de programas mais flexíveis	<b>56,18%</b> 50
Escolas em lugares mais convenientes	<b>25,84%</b> 23
Mais reconhecimento por parte da Junior Achievement	<b>25,84%</b> 23

Respondidas: 89 - Ignoradas: 11

Fonte: Junior Achievement RS

Os voluntários ainda citam como fatores importantes que impactam seu retorno, a conveniência na escola em que o programa será aplicado e parecem sentir falta de um reconhecimento maior por parte da ONG. Pode estar relacionado também ao fato de considerarem como muito importante o seu trabalho voluntário para a Junior Achievement. Parecem sentir não haver esta mesma percepção por parte da ONG quando solicitam maior reconhecimento.

**Quadro 9 - Grau de importância do voluntário da JARS segundo sua percepção.**

<b>Quão importante para você foi o trabalho voluntário realizado para a Junior Achievement?</b>	
<b>Opções de resposta</b>	<b>Respostas</b>
Muito importante	<b>68,04%</b> 66
Importante	<b>26,80%</b> 26
De alguma forma importante	<b>4,12%</b> 4
Não foi importante	<b>1,03%</b> 1

Respondidas: 97 - Ignoradas: 3

Fonte: Junior Achievement RS

De uma forma geral, a maior parte dos voluntários se diz satisfeito ou muito satisfeito com a experiência voluntária na JARS. Um número maior do que os que retornam para novas atividades voluntárias, podendo ser válido assim fazer ações para retê-los e ampliar os apenas 20% de fidelização atual. Se a satisfação na experiência realmente for fator decisivo para continuidade no projeto, no ano de 2014 pode-se esperar 80% de retorno. Sugere-se também uma ação para melhor

entendimento dos motivos de insatisfação nestas experiências e o quão a JARS pode contorná-los ou minimizá-los.

**Quadro 10 - Nível de satisfação com a experiência do voluntariado na JARS.**

<b>De uma forma geral, você está satisfeito com a sua experiência voluntária na Junior Achievement?</b>	
<b>Opções de resposta</b>	<b>Respostas</b>
Muito satisfeito	<b>38,54%</b> 37
Satisfeito	<b>45,83%</b> 44
De alguma forma satisfeito	<b>12,50%</b> 12
Não estou satisfeito	<b>3,13%</b> 3

Respondidas: 96 - Ignoradas: 4

Fonte: Junior Achievement RS

Quanto ao acompanhamento e controle do trabalho realizado pelos voluntários, pode-se dizer que é eficaz apenas em alguns programas, como por exemplo, o Miniempresa. O programa Miniempresa tem um período de maior duração comparado aos demais programas, o que possibilita visitas técnicas, auditorias, café da manhã - citado como forma de reenergização - e *feedbacks*. No Miniempresa o acompanhamento também ocorre através dos relatórios encaminhados a cada jornada - como são chamados os encontros.

A atual gestão tem como o voluntariado um dos pilares mais importantes. E está no plano de trabalho de 2014 inclusive a produção de uma nova campanha, com foco na captação de voluntários.

### **6.1.3 Ações de melhoria**

É notória a necessidade de construção de um procedimento eficaz que proporcione a captação e fidelização dos voluntários. Sendo um fator chave de sucesso para a organização, sugere-se o desenvolvimento das seguintes ações de captação de voluntários:

- relacionamento com universidades, associações de classe e organizações não governamentais;

- projetos que estimule o voluntariado corporativo, dando como contrapartida exposição nos veículos da JARS: *newsletter*, *site*, *facebook*, *twitter* e revista;
- utilização de redes sociais como *facebook* e *twitter*;
- sistematização de *mailmarketing*;
- ações conjuntas com outras ONGs como Parceiros Voluntários e Avesol.
- contato pessoal e telefônico com voluntários atuais, potenciais e indicações.

Para sua fidelização, são sugeridas ações como a correta sistematização da atuação voluntária em ferramentas de acompanhamento, distinção da atuação voluntária nas ferramentas de comunicação da JARS e contato mais próximo através de telefone e email.

A Junior Achievement tem em sua grade de canais de comunicação, formas de estar em contato com todos os diferentes públicos. A constante alimentação desses canais com notícias relevantes é fundamental para o sucesso da organização.

**Quadro 11 - Canais de comunicação da JARS.**

<b>Ferramenta</b>	<b>Público</b>	<b>Periodicidade</b>
Revista	Mantenedores	Anual – novembro
<i>Facebook</i>	Voluntários	4 <i>posts</i> semanais
<i>Newsletter</i>	Voluntários Estudantes Mantenedores	Mensal
<i>Site</i>	Sociedade	Constante – atualizado pela assessoria de imprensa
<i>Twitter</i>	Estudantes Voluntários	Constante
Assessoria de imprensa	Sociedade	Reuniões de pautas quinzenais com assessora de imprensa
<i>E-mail</i> em massa	Voluntários	Antes de um treinamento
	Mantenedores	- Fechamento de ano fiscal – OSCIP - Imposto de renda pessoa física - Funcriança - Inclusão de novo projeto – Funcriança - Lançamento de produto – revista/eventos - Fim de ano – finalização dos contratos

Fonte: criado pelo autor, adaptado de Junior Achievement RS.



Destacam-se também as quatro vertentes definidas como boas possibilidades para a captação de voluntários:

- Voluntários independentes, oriundos da sociedade, que tem contato com a JARS através de divulgações em veículos de comunicação.
- Voluntários corporativos, sensibilizados pela ação dos gestores em contato com as empresas mantenedoras e instituições afins.
- Voluntários acadêmicos, captados através do contato com instituições de ensino, via de regra com o uso de horas complementares como sendo o principal estímulo para a ação voluntária.

Quanto aos voluntários acadêmicos, ainda podem ser trabalhadas com alinhamento às ênfases, podendo haver ações dirigidas como, por exemplo, a faculdade de economia, administração fazer trabalhos na ênfase econômica; a engenharia florestal para ênfase ambiental e o curso de ciências sociais para ênfase social.

Ainda como alternativas na atração de voluntários acredita-se que poderia ser aproveitado o contingente de mais de 600 mil alunos que já passaram pelos programas e que estes poderiam se tornar voluntários pelo sentimento de retribuição. Poderia ser acessados e ter mais canal de comunicação com este público. Ainda não pode mensurar o potencial deste público, isto é, quantos se tornariam voluntários efetivamente, mas certamente é um público que pode ser aproveitado com este fim, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

Também se pode avaliar a escola como sendo um agente na captação de voluntários. A escola poderia recomendar quais pais são mais participativos e que poderiam se tornar voluntários. A indicação por parte da escola, que já um público de contato da ONG, pode contribuir fortemente com a prospecção de voluntários específicos de uma região e ainda que já possuem identificação com a escola e alunos. Podem-se realizar ação com círculo de pais e mestres nas escolas já conveniadas e que já recebem os programas ou ainda pode ser uma forma de chegar às escolas que não tiveram ainda a oportunidade de receber os programas de empreendedorismo por falta de voluntários.

Mostrando-se eficaz, sugere-se a continuidade dos gestores operacionais da organização ter seu foco de trabalho orientado para a captação e gestão de voluntários e estarem divididos em ênfases.

Havendo uma seleção inexistente, sem critério de eliminação definidos. Sugere-se a definição de critérios e poder-se-ia iniciar com o pedido do envio do currículo do candidato ao trabalho voluntário.

Durante o período em que o voluntário fica à disposição da ONG, não outros treinamentos a não ser o inicial. Acredita-se ser válida a reciclagem de informações a cada novo programa, mesmo para os voluntários ativos. As trocas de experiências entre voluntários e conhecimento antecipado da realidade da escola em questão aumentam a probabilidade de um melhor aproveitamento e direcionamento do programa e pode ser utilizado como uma forma de aproximá-lo ainda mais da ONG.

Atualmente a ONG sente uma lacuna no processo de divulgação das oportunidades disponíveis para a prática do voluntariado. A autonomia do voluntário neste processo traria mais agilidade e assertividade, caso cada um dos voluntários capacitados possuísse acesso para inscrição e escolha do programa desejado.

Também se faz necessário um canal de troca entre o Gestor responsável e voluntário, após a finalização de algum programa. O ideal seria que o Gestor, durante o período de aplicação, reunisse um acervo de informações contendo fotos, depoimentos, relatórios que exemplificassem o impacto gerado aos participantes do programa. É de grande relevância situar o voluntário de que ele é o agente de transformação daquele grupo de pessoas, e, por conseguinte daquela sociedade. Esse *feedback* ao voluntário mantém o elo com a ONG ativo, assim como as próprias expectativas que o voluntário possui ao realizar essa prática.

Outro fator de extrema importância para o aprimoramento destes processos é a massa crítica que cerca a Junior Achievement, as pessoas próximas, formadoras de opiniões, podem contribuir para a divulgação positiva da ONG, facilitando assim o acesso a novos voluntários.

O atual Diretor da Junior Achievement que faz uso da máxima de que “nada está escrito em pedra”, ou seja, hoje não há nenhum elemento dos processos de atração e retenção de voluntários, que esteja tão refinado a ponto de não ter um olhar com intuito de melhoria. Tendo em vista essas palavras, espera-se que as sugestões assim que colocadas em prática possam contribuir com os processos atuais.

## 6.2 DOUTORZINHOS

A ONG possui dois coordenadores: Mauricio Bagarollo e Anderson Pinto. Tendo o primeiro uma atuação mais ativa, aparentemente. São também fundadores da organização, atuando desde seu início. Ambos possuem experiências anteriores em outras iniciativas semelhantes.

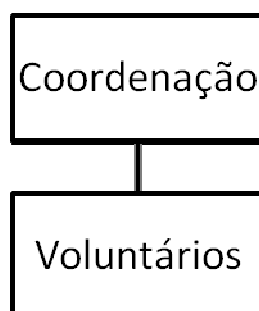
Destaca-se que são todos voluntários não havendo nenhum tipo de remuneração por participação ou coordenação dos projetos. Quanto ao envolvimento com outras formas de atuação política no território ou fora dele, identificou-se que atualmente articulam-se com outras duas organizações: a ONG Avesol e a Associação Viva e Deixe Viver. A primeira contribui com a Os Doutorzinhos cedendo espaço físico para a realização de treinamentos, palestras e outras atividades, e também apóia no recrutamento e seleção de seus voluntários. A Associação Viva e Deixe Viver tem parceira em outro projeto em conjunto com Os Doutorzinhos e também é citada como inspiração como um modelo de profissionalização dos voluntários.

Os Doutores-Palhaços é o principal projeto em andamento. Este é realizado em hospitais como Hospital São Lucas da PUCRS, Hospital da Criança Santo Antônio e Instituto do Câncer Infantil no Hospital de Clínicas e também nas ONGs KINDER e AACD. Os setores atendidos são o de ambulatórios, emergências e unidades de pronto-atendimento. Público impactado: pacientes, familiares e equipe multiprofissional.

Esse projeto caracteriza-se pela utilização da figura do Clown - o palhaço - em que são os próprios voluntários fantasiados, que vão aos locais para humanizar esses ambientes, ou seja, fazer todas as pessoas rirem, se divertirem e, mesmo que por instantes, esquecerem seus dias duros. Os Doutores-Palhaços visitam crianças e também adultos no hospital, assim como fazem suas palhaçadas desde a entrada, recepção, elevador, até as alas dos hospitais.

A ONG Doutorzinhos tem um organograma bem simples, em que os coordenadores são voluntários e absorvem funções administrativas e os demais 38 voluntários têm as mesmas funções: participação nos projetos.

**Figura 7 - Organograma da ONG Doutorzinhos.**



Fonte: Criado pelo autor.

### **6.2.1 Processo de atração de voluntários**

Deve-se destacar que diferentemente de outras ONGs em que “quanto mais voluntários melhor”, na ONG Doutorzinhos a quantidade de voluntários é demandada pelos hospitais e devido ao público trabalhado e o tipo de trabalho pode-se dizer que exige um processo diferente de captação e seleção de voluntários.

O processo seletivo acontece em parceria com Avesol. Nesta primeira organização, a partir de um banco de dados, acontece o filtro inicial de candidatos interessados que posteriormente são entrevistados e participam de uma dinâmica em grupo. Há aqueles que se interessam e são orientados a procurar a Avesol ou ainda conhecem essas ONGs quando chamados para umas das etapas do processo: a entrevista em grupo.

Segundo a Avesol, Os Doutorzinhos tem um dos processos seletivos mais rigorosos do terceiro setor. É uma ONG que leva muito em consideração a profissionalização e o comprometimento dos participantes, exigindo quase que 100% de freqüência de todos os voluntários, tanto nas visitas aos hospitais como nos treinamentos realizados.

O perfil buscado pela organização para o projeto são pessoas que sejam ou que queiram trabalhar a desinibição. Mais uma vez essa escolha parece bastante difícil, pois já tiveram casos em que as pessoas mais inibidas foram as que mais evoluíram nos treinamentos e de destacaram ao longo dos anos, se tornando um dos líderes do programa. O perfil por vezes parece confuso, mas podemos dizer que está claro e embasado em alguns requisitos centrais:

- Identificação com a causa;
- Tempo disponível para os projetos;
- Comprometimento quanto permanência no projeto, assiduidade e pontualidade;
- Pessoas que sejam ou que queiram trabalhar a exposição ao ridículo;
- Recurso financeiro para investir em seu figurino.

O coordenador do projeto conta o quão é difícil escolher pessoas que queiram doar o seu tempo. Nessa penúltima seleção, por exemplo, eles tinham apenas doze vagas e tiveram cerca de oitenta pessoas inscritas. Nesse processo, no primeiro filtro, foram eliminadas quarenta pessoas, que não conseguiriam ter tempo para o projeto. A outra metade participou de nove dias de entrevista e dinâmica. Um processo propositalmente longo, em que as datas são informadas logo no início e os entrevistados também avisados que não poderão faltar a nenhum dos dias, ou então estarão automaticamente eliminados.

Segundo o coordenador o processo de seleção tem três etapas: Entrevista, Dinâmica e Oficina. Porém no decorrer da análise identificou-se que os momentos de entrevista e dinâmica tratam-se do mesmo processo. E a Oficina, entende-se como treinamento e não como parte do processo seletivo, uma vez que não é eliminatório.

Após conversa e análise mais detalhada das informações identificou-se etapas bem distintas:

**Figura 8 - Etapas relacionadas ao voluntário da ONG Doutorzinhos.**



Fonte: criado pelo autor.

O foco deste estudo se deu, no desenho do processo das etapas 1 e 2, que estão enquadradas em Recrutamento & Seleção. Podemos afirmar que o processo de atração de voluntários se dá antes mesmo da divulgação da abertura de vagas, pois há uma expectativa em torno de quando isso irá acontecer. Esta expectativa acontece também pela visibilidade do trabalho nos hospitais e pelo uso das redes sociais. Na página do *Facebook* ONG Doutorzinhos percebe-se isso através de depoimentos como este que demonstra a valorização do trabalho da instituição: *“Gente, tivemos o prazer de conhece-los em um momento beeem difícil, e vcs nos fizeram rir, trabalho fantástico, inteligente e bem humorado, vida longa, parabéns, parabéns, parabéns! ;)”*

Destaca-se outro exemplo de mensagem deixada neste canal quanto à expectativa gerada: *“Como faço para ser um voluntario neste projeto tão bonito? moro em Porto Alegre e gostaria de participar como voluntario de alguma forma, tive cancer e me curei após 30 meses de lutas tenho 32 anos e moro proximo ao bourboun Wallig aki na av Assis Brasil!!!?????????????????????”*

A coordenação destaca que já conseguiu observar que muitos dos candidatos provêm da página do *Facebook* e em parte, os inscritos são os últimos que curtiram a *fan page*. Ressalta que parece natural as pessoas ouvirem sobre a ONG, curtirem a página, sentirem o impulso de participar e ao abrir as inscrições serem um dos primeiros candidatos.

Tendo em vista que o recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, segundo Chiavenato (2004), pode-se dizer que a ONG Doutorzinhos faz isso muito bem, pois a abertura oficial das inscrições é informada através dos diversos meios de divulgação: site, blog, *fan page* e e-mails de quem já havia demonstrado interesse. Como primeiro passo é solicitado ao interessado o envio de um e-mail escrevendo brevemente as razões pelas quais deseja fazer parte da equipe e anexar uma foto de rosto de "cara limpa". Já é informado data limite da inscrição e mês que ocorrerão os treinamentos.

Após a coordenação receber este email, eles analisam o texto e foto e respondem informando os próximos passos. Pelo que se pode perceber da análise do texto, espera-se que o candidato se identifique verdadeiramente com a causa e não queria apenas “brincar de palhaço” por que ache bonito. Precisa também entender o quão sério é o trabalho que será realizado. A foto é solicitada para poder

se imaginar qual será o tipo de clown, pois dependendo das características de cada pessoa pode ser formatado tipos diferentes de palhaços.

Os inscritos então recebem um email com o que é esperado dele, a etapa que seguirá, as datas que terá que estar a disposição para as oficinas, os objetivos deste treinamento e que deverá ter 100% de presença, além do custo do jaleco e figurino.

O texto, anexado como apêndice C, procura mostrar o quão o voluntário deve ser responsável para a continuidade no processo. Mostra-se que a tentativa é de que haja uma seleção natural, pois a pessoa precisa se identificar com a forma como o texto é escrito e que terá que aceitar as condições já especificadas neste material. Pelo que se percebe é isso que realmente ocorre, pois cerca da metade dos inscritos não dão continuidade após receber este arquivo que é chamado de “Características do Treinamento para ser um Doutorzinho”.

No material consta contato para que possa se agendar a entrevista, entre as opções já pré-definidas. A entrevista é coletiva com cerca de 10 pessoas e ocorre no escritório da Avesol - ONG que cadastra os voluntários e sede espaço para realização do processo e conta com a participação de um representante desta ONG e com os dois coordenadores da ONG Doutorzinhos, Maurício e Anderson. Também são convidados os voluntários que tenham interesse e disponibilidade de participar desta avaliação. É o momento de aferir mais profundamente o perfil e de conhecer melhor essas pessoas. Segundo eles, ver “olho no olho” e saber o que estão esperando. Observam muito o comprometimento, a constância com o trabalho que é de uma visita semanal e se as pessoas possuem consciência com a causa: humanização em hospitais. Neste momento também ocorrem dinâmicas em que é possível perceber o quão estão propensas a trabalhar a sua desinibição. Um exemplo de atividade relatada é de que os candidatos precisam vender parte do corpo ou ainda contar uma história engraçada. Os aprovados nesta etapa recebem um novo email, desta vez já com os locais em que acontecerão os treinamentos. Reforça-se aqui que há um número limitado de voluntários que pode ser aprovado tendo em vista a necessidade já levantada com os hospitais.

Utilizando Ivancevich (2008) que assim define: "seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado". Podemos dizer que a ONG Doutorzinhos utiliza exatamente deste conceito.

Contudo, percebe-se claramente que estamos falando de uma ONG diferente, pelo menos, quanto ao seu processo seletivo. Sempre se preocupa em mostrar um processo sério, responsável e profissional, mesmo que estejamos falando de palhaços (e quem sabe por isso). É um processo que se difere de outras ONGs pelo limitador de vagas e quantidade de exigências. E talvez isso a aproxime mais das organizações de iniciativa privada ou ainda órgãos públicos. Algo interessante também é que não há conversas individuais, a etapa de conhecimento do candidato é apenas realizada em grupo.

### **6.2.2 Processo de retenção de voluntários**

O principal motivo que faz a pessoa procurar ser voluntária do projeto é o impulso inicial que ele tem pela causa. Este impulso inicial pode ser influenciado por diversos mecanismos, como um vídeo, uma postagem na *fan page*, ter visto alguma visita nos hospitais, ou até mesmo ter visto o filme do Patch Adams.

Segundo o coordenador, as pessoas dizem: "Que lindo este trabalho!" ou ainda "Quero brincar com as crianças". Ao conhecer melhor o trabalho, entendem que podem transformar este interesse em ajudar o próximo em ação, em solidariedade - entendendo aqui como o ato de bondade com todas as pessoas há nossa volta. Passam a ter o sentimento de "Eu posso e vou ajudar". E este é o sentimento que as mantém: a possibilidade de continuar contribuindo de alguma forma para a melhoria do seu redor: seja ele um hospital e seja sua ação apenas um sorriso.

Manter essa motivação inicial é o principal meio que os coordenadores encontraram para reter os voluntários por no mínimo um ano. Após a seleção, o treinamento é focado em vários pontos importantes para a formação do voluntário. Este treinamento, por si só, já se torna uma motivação, pois não é algo superficial, ele é profundo e, por conseguinte, demorado. O voluntário, normalmente, já sai com uma visão diferente da que entrou e empolgado para colocar em prática tudo aquilo. Sabemos que essa motivação e empolgação inicial não são fáceis de manter.

As reciclagens são outra forma de incentivo. Os voluntários parecem gostar muito dos treinamentos e encontros mensais. Podemos identificar as *Clownsultas* como uma maneira de "manter a motivação", isto é, manter "acesso" e reforçar o sentimento que fez este voluntário buscar a instituição.



Importante citar que na conversa com o coordenador ele identificou como fatores de engajamento dos voluntários, a continuidade da ideia que os trouxe a ONG, isto é a solidariedade já citada e como segundo fator os treinamentos continuados, também já tratados. Além destes fatores, destacou a integração entre o grupo e o fato de sentirem-se valorizados pela instituição. Algo que ele comenta como algo útil para a retenção de voluntárias é a atenção dada a eles para que se sintam especiais, assim com o envio de sugestões de leituras. Também foi comentado sobre a relação de família que acaba existindo, pois os laços entre os voluntários são muito fortalecidos, em grande parte devido ao treinamento inicial que estão se conhecendo, se expondo e alinhando afinidades.

Mas estes não são motivos para que não haja controle e cobranças. Os voluntários da ONG têm por hábito o preenchimento de relatórios das visitas, com todas as informações referentes a elas, incluindo data, horas doadas, setores atendidos e pessoas impactadas. Além disso, escrevem um breve relato da experiência da visita do dia. Esses relatórios auxiliam no controle do período em que a pessoa fica como voluntária, assim como o número de horas doadas para essa prática. É através deste controle que se pode acompanhar e avaliar o trabalho desempenhado pelo voluntário. A ONG Doutorzinhas trabalha com uma escala de visitas onde todos os voluntários têm um dia e horário definido, bem como o hospital onde atuam. As trocas das visitas não podem ocorrer sem prévia comunicação e segue-se o padrão de uma visita semanal, por 3 horas na instituição escolhida.

Atualmente a ONG possui um controle onde todas as faltas são monitoradas, estas devem ser avisadas e repostas em um novo dia para que não haja prejuízo no atendimento dos hospitais. Como existe horário de entrada e saída, a pontualidade é fundamental e respeitada. E todos esses fatores de controle são citados como forma de retenção, pois os voluntários, segundo a ONG, gostam e tem afinidade com a responsabilidade exigida deles para este trabalho.

### **6.2.3 Ações de melhoria**

Segundo o fundador e coordenador Mauricio Bagarollo, no processo de atração da ONG Doutorzinhas não há elementos a serem melhorados, visto que o trabalho é muito procurado e não há necessidade de atrair mais pessoas. Porém destaca-se que sempre há necessidade de atrair mais voluntários dentro do perfil e

já alinhados com o trabalho da organização e para isso poder-se-ia procurar já antecipar com maior brevidade possível o cronograma do ano no que se refere ao processo seletivo. Isso é possível, tendo em vista as poucas chamadas realizadas e já previstas para primeiro e segundo semestre de cada ano. Também poderia se avisar os voluntários do período que pode levar o processo seletivo, incluindo as horas de dinâmica facilitando suas programações. No início do processo também se pode repassar os dias e horários de treinamento, já informados por email, lembrando que todos devem participar, assim aqueles que não possuem tais disponibilidades não necessitam participar de tal atividade.

Existe uma necessidade crescente no processo de gestão, para que “quem cuida seja cuidado”. O projeto no Ministério da Cultura está prevendo a contratação de profissionais pagos para fazer essa gestão, para que a ONG possa ter pessoas que se dediquem integralmente a esse objetivo.

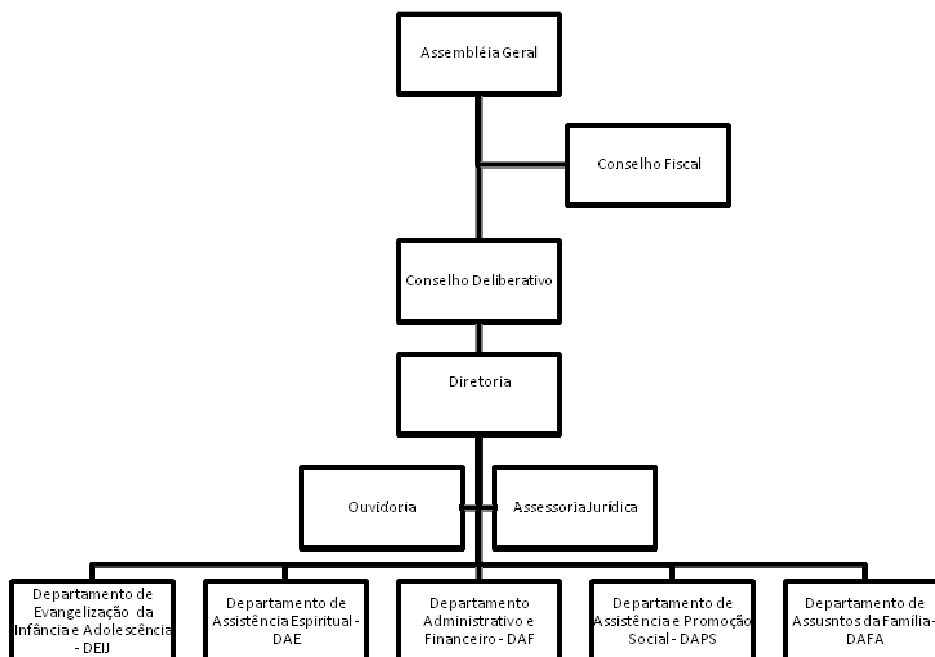
Na retenção, procura-se cada vez mais cuidar dos voluntários, proporcionando uma experiência única de voluntariado que se dá de forma modesta e que precisa ser melhorada.

### 6.3 INSTITUTO ESPÍRITA DIAS DA CRUZ

Para fins de estudo considerou-se o Instituto Dias da Cruz como uma organização de médio porte e local tendo em vista que seu trabalho é direcionado em ações que contribuem para minorar as situações de miserabilidade visando sempre à reinserção social.

Segundo estatuto, o organograma do instituto assim se apresenta:

**Figura 9 - Organograma do Instituto Dias da Cruz**



Fonte: IEDC.

O Dias da Cruz, por ser um Instituto que segue a doutrina espírita, transmite para as pessoas que trabalham na casa valores e crenças benéficas para umas com as outras, portanto nesse ambiente os problemas pessoais são amenizados e deixados de lado por uma causa maior, de acordo com seus valores religiosos, a de ajudar o próximo e os necessitados e fazer o bem para todos que estão a sua volta.

Através da observação realizada foi possível perceber as questões que permeiam as relações entre colegas de trabalho dentro do Instituto e fazem assim o ambiente interno de trabalho ser como é. Primeiramente percebe-se que existem sim conflitos e atritos entre colegas, mas nada além do normal de qualquer outro ambiente de trabalho, nada que afete amplamente o trabalho dos funcionários e voluntários no Instituto. Estes conflitos existentes são decorrentes da convivência no dia-a-dia do trabalho, compartilhando então suas diferenças e similaridades, sentimentos e problemas que afligem o instituto. Além disso, pode-se notar que existem pessoas que se mostram resistentes às novas mudanças e novas ideias, e isso se deve à cultura muito forte em que o Instituto está inserido, então nesse caso têm-se conflitos dentro do Instituto que são mais uma questão de conscientização pessoal e podem ser resolvidos através de conversas.

Portanto, o Instituto tem um ambiente de trabalho onde existem conflitos e atritos, mas estes são amenizados pela doutrina espírita que permeia muitas das relações e prega que as pessoas importem-se mais com a causa em que estão inseridas do que com problemas pessoais que surgem no dia-a-dia.

Segundo o coordenador, todos os voluntários participantes do IEDC assinam Termo de Voluntariado, até mesmo por ser uma exigência da ONG Parceiros Voluntários. As atividades de voluntariado no IEDC ocorrem em média duas vezes por semana, dias estes definidos através de escala de cada setor.

No IEDC a responsabilidade da avaliação dos resultados do voluntário é papel do Supervisor do setor onde são realizadas as atividades. Sempre que há alguma situação divergente, onde o voluntário não está enquadrado em suas atividades, o supervisor tem como pessoa de apoio o coordenador dos voluntários, atualmente Osvaldo Oliveira da Silva, para mediação destes conflitos. Como diz o próprio Osvaldo, o papel dele é “ser o algodão entre cristais”.

As datas e horários das atividades variam de acordo com a disponibilidade tanto do voluntário, quanto da ONG, e predomina a frequência de duas vezes na semana.

O IEDC costuma deixar o voluntário bem à vontade para a realização das atividades e os dias e horários são escolhidos na entrevista pelo próprio voluntário, o que, de alguma maneira, substitui o controle quanto à pontualidade. Também, na opinião da ONG, não se pode ser rígido ou desagradável com um voluntário em relação ao cumprimento de horário.

Já quanto às faltas é realizado um controle pela ONG, mas não com objetivo de avaliar o responsável pela atividade, e sim de poder remanejar os demais voluntários para a execução da escala prevista. Na avaliação dos resultados de cada ação a ONG consegue visualizar somente o que impacta diretamente nas atividades do setor, ou seja, percebe-se quando alguma atividade não é realizada.

Os voluntários do Instituto Espírita dias da Cruz, recebem treinamento inicial, que é ministrado pelo supervisor de cada setor. No treinamento, já no setor onde será realizada a atividade, o voluntário recebe informações, explicações sobre a rotina daquele setor. Em casos mais complexos o voluntário recebe além do treinamento um acompanhamento inicial.

### **6.3.1 Processo de atração de voluntários**

O Instituto depende amplamente do trabalho voluntário para poder realizar com efetividade as suas ações filantrópicas, porém ultimamente nota-se uma falta expressiva dos mesmos, prejudicando então o funcionamento interno da instituição e sobrecarregando alguns funcionários. A presença de voluntários é percebida no Instituto como um todo, não sendo restrita a somente alguns departamentos ou setores, sendo, dessa forma, uma peça fundamental à estrutura do IEDC.

A maioria dos voluntários que chega de forma independente à casa vem através do centro espírita, o qual é o carro chefe do Instituto, e após algum tempo em contato com os trabalhos espíritas realizados na casa, muitos começam a ajudar voluntariamente no centro espiritual e posteriormente nas ações sociais realizadas na casa. Além disso, muitas pessoas conhecem o Instituto Espírita Dias da Cruz através do site, ou outras fontes, sendo as principais outras organizações como a Parceiros Voluntários e o SESC, os quais são solicitados quando há a necessidade de algum voluntário com função específica. Concluí-se assim que o IEDC é passivo no processo de atração de voluntários.

A casa conta com uma recepção na secretaria onde acontece o primeiro contato com as pessoas interessadas em voluntariar, porém na recepção é também onde ocorrem os pagamentos de mensalidades e entrega de doações, entre outros, o que faz com que a recepcionista por vezes não dê a devida atenção aos recém-chegados, resultando assim em uma desmotivação e até mesmo em uma desistência por parte daqueles prováveis voluntários. Após esse primeiro contato, as pessoas são encaminhadas a conversar com o coordenador de voluntários que está presente na ONG duas vezes por semana, se coincidentemente o voluntário comparecer em algum dia que o coordenador não esteja presente na ONG ele é redirecionado para conversa com um dos diretores. Tendo isso em vista sugere-se uma atenção maior por parte da ONG, uma vez que pode haver a desistência de voluntários até mesmo neste contato inicial.

### **6.3.2 Processo de retenção de voluntários**

A casa já chegou a contar com mais de mil trabalhadores voluntários em tempos anteriores, e hoje sofre principalmente com a evasão de muitos deles e com

a falta de novos, tendo um efetivo total de aproximadamente quatrocentos voluntários. As razões por essas baixas são basicamente a falta de acompanhamento dos voluntários por algum responsável, e a falta de comprometimento de algumas pessoas que realizam voluntariado.

No IEDC há os voluntários que começam a trabalhar diretamente em algum setor específico sem passar por um primeiro contato com a diretoria, fato que é gerado também pela desorganização e falta de padrão no processo de recebimento e alocação de novos voluntários, e isso causa então uma assimetria de informação junto à diretoria, que não sabe exatamente quantos voluntários trabalham no instituto, e futuros problemas, que vão desde um mau aproveitamento dos voluntários à desistência destes. Não há como reter se não se sabe sequer quem são essas pessoas.

Segundo consta no estatuto social do Instituto, quando um voluntário começa a trabalhar este deveria assinar um termo de adesão, no qual é estabelecido a sua carga horária e os dias de trabalho que são pré-definidos de acordo com a demanda do instituto e o melhor período possível para o voluntário, sendo estas atribuições de responsabilidade do Departamento Administrativo Financeiro. Porém nota-se, por vezes, que alguns não cumprem com o que foi definido anteriormente e isto pode acontecer em função de que os voluntários não são bem aproveitados, ou seja, devido à falta de um encarregado que lhes dê maior atenção, sendo que por vezes não fica claro nem ao próprio voluntário qual é o a sua atribuição dentro do Instituto, acarretando em sua desistência.

Essa situação reflete a falta de padronização nos processos envolvendo os voluntários, e enfatiza a desinformação da gerência em relação aos voluntários. Ademais, com a falta dos termos de adesão têm-se que os voluntários combinam seu horário de trabalho diretamente com os demais envolvidos em suas atividades, causando então falhas de comunicação com os diretores e demais setores, pois em função disso cada setor fica encarregado de seus voluntários.

Portanto, o instituto não faz um controle padronizado de seus trabalhadores voluntários, além de não conseguir controlar o cumprimento de dias e horários estabelecidos previamente para realização das atividades pelos mesmos, o que faz com que cada setor se responsabilize pelos seus voluntários de maneira independente e totalmente diversa.

Outro aspecto que cabe ressaltar é que os voluntários ao começarem seu trabalho na casa, não recebem um treinamento específico de voluntariado, o que seria benéfico, se feito para conscientizar a pessoa sobre a dimensão de seu esforço. O que recebem é uma orientação sobre suas atividades específicas já em seu setor de atuação, e mesmo assim não há coordenadores encarregados desta função. Logo, a idéia de alguns diretores de mandar alguns de seus voluntários realizarem o curso de voluntariado na Parceiros Voluntários, e depois esses mesmos fazerem o papel de multiplicador passando suas percepções para os demais voluntários pode ser válida, no que tange à produtividade do Instituto e retenção dos voluntários.

Não podemos esquecer que o Instituto Espírita Dias da Cruz representa uma organização de médio porte, dada a quantidade de pessoas que transitam no local, onde são realizadas diferentes atividades em também setores distintos. É necessário que haja uma comunicação interna, entre os departamentos vigentes no Instituto, uma vez que algumas tarefas são feitas de forma conjunta entre mais de um departamento, e para atualização de quem faz parte da ONG sobre o que ocorre no mesmo para que haja uma inter-relação. A comunicação externa faz-se importante para que pessoas de fora do Instituto informem-se sobre o trabalho realizado e possam ter uma boa percepção do IEDC.

É percebido que há falhas recorrentes na comunicação interna da Casa, momentos em que alguns departamentos não são atualizados de questões que aconteceram em outros, facilitando desentendimento e decisões equivocadas de alguma das partes por falta de informação. Além dos “ruídos” de comunicação, há um atraso na troca de informações, uma vez que essas são transmitidas principalmente de forma informal e sem compromisso, em situações de conversas fora do momento de trabalho ou por telefonemas eventuais, atrasando a passagem de notícias sobre ocorridos.

Os problemas relacionados à troca de informações e atualização geral têm como possível causa a falta de um meio padrão de comunicação, pois os indivíduos usam formas distintas para anunciar acontecimentos, o que dificulta a disseminação da notícia. A diretoria faz uso do e-mail institucional para relacionar-se, todavia esse se limita a diretoria, a qual usufrui, mas não de forma prioritária, preferindo memorandos escritos, murais e conversas informais por telefone ou pessoalmente. Além de o e-mail parecer ainda subaproveitado pela diretoria, ele não permite que

os demais funcionários e voluntários sejam atualizados sobre os dados que circulam nele, o que pode facilitar o alienamento desses grupos, que deixam de entender o funcionamento e realidade da ONG, o que pode refletir e prejudicar as atividades realizadas por eles.

Há reuniões ordinárias entre a diretoria e presidência, com frequência mensal, ainda podendo haver mais encontros se preciso, esses em forma de reuniões extraordinárias. Ainda que haja um relacionamento mais estreito entre membros da diretoria, é importante o esclarecimento de tomadas de decisões e afins para os demais indivíduos do Instituto, com o intuito de contextualizar e motivar as pessoas que não estão presentes nessas reuniões, pois quando são apresentadas razões para mudanças propostas, há um melhor entendimento e estímulo para o empenho desses outros.

### **6.3.3 Ações de melhoria**

Pode-se perceber que o instituto possui pontos a melhorar na execução dos processos relacionados à recepção de novos voluntários e formas de manter os antigos, para diminuição da evasão desses. Além disso, percebe-se também que a comunicação interna e externa pode ser aprimorada para melhorar o desempenho das funções, e também como forma de manter as pessoas informadas e atualizadas sobre o que se passa no instituto, o que pode contribuir para motivação e envolvimento de todos que participam das atividades.

Tem-se a proposta de criação de murais de recados dispostos pela ONG para alinhamento geral das pessoas que circulam nele, seriam fixados encartes informativos para visualização de todos que transitam pelos locais. A idéia surge para não restringir o acesso aos acontecimentos da Casa, podendo ainda ser informatizado para melhor uso. A implementação dessa sugestão ainda não foi efetivada, é necessário para isso, pessoas alocadas para esse tipo de tarefa, o que ainda não acontece, são poucos os voluntários encarregados na área de comunicação do Instituto, o que faz com que algumas atividades relacionadas sejam efetuadas por pessoas da presidência, como, por exemplo, a atualização do site do Instituto Espírita Dias da Cruz.

Além da comunicação interna, o Instituto mostra alguns pontos a melhorar na questão de comunicação externa, a qual conta com um site que poderia ser ainda



mais utilizado, inclusive para a comunicação interna, uma vez que é de livre acesso e maior proporção. Atualmente, a relação com indivíduos externos atém-se a cartões de aniversário enviados e ao site ainda defasado, o qual poderia ser melhorado com uma maior “alimentação”, ainda podendo usufruir de outros meios como páginas no *facebook* e *twitter*, por exemplo.

Um bom alinhamento entre departamentos representaria um melhor aproveitamento de tempo para os processos realizados no Instituto, de forma que as tarefas conjuntas poderiam ser executadas com maior agilidade e entendimento entre as partes envolvidas, estimulando a sincronia e organização, resultando também em um ambiente harmônico. Ao mesmo tempo, a utilização favorável de ferramentas e meios de comunicação externa, favoreceria um bom relacionamento com a parcela da sociedade proposta a conhecer o Instituto, promovendo novos parceiros e reconhecimento do trabalho realizado na ONG.

Nota-se também, que o ambiente interno é padrão, assim como em outros ambientes de trabalho, não havendo grandes problemas de relacionamento que possam afetar o trabalho desempenhado. Quando se trata dos processos de atração e retenção de voluntários o IEDC tem ciência de que as estratégias atuais podem ser aprimoradas.

Segundo a ONG, é necessária a realização de um estudo completo sobre estes processos que apontem as lacunas a serem trabalhadas. Acredita-se que os setores que hoje possuem voluntários ativos, podem contribuir significativamente com o estudo, podem trazer subsídios para a mudança e assim tornar a prática do voluntariado uma atividade mais atrativa e satisfatória para ambos os envolvidos.

Dos processos a qual os voluntários são submetidos, a ONG acredita que a assinatura do Termo de Compromisso é inalterável, por uma questão de legalização.

Quanto aos demais processos são apontados inúmeras melhorias já identificadas pela ONG, como por exemplo, aumento da comunicação entre os setores sobre a saída ou falta de voluntários. A ONG cita como rotineiro a desistência de voluntários, sem comunicação imediata a coordenação. Outro aspecto fundamental é a implementação do processo de *feedback*, saber se o voluntário está satisfeito com suas atividades e se os seus resultados estão atendendo a expectativa da ONG, é ponto primordial para manutenção desta parceria.

Destaca-se também que as questões burocráticas, como registro do período que o voluntário permanece na ONG, data e motivo de saídas, acompanhamentos realizados com os voluntários, número de horas doadas e avaliação de resultados do setor, se fazem necessárias até mesmo para poder comprovar que determinado voluntário desempenhou algum trabalho no IEDC. Hoje estes registros como diversas outras atividades sugeridas não são realizados por falta de pessoal.

Atualmente a ONG não possui a prática da aplicação de treinamentos periódicos aos voluntários ativos. Mesmo assim tem-se a idéia de iniciar um projeto em parceria com a ONG parceira Parceiros Voluntários, para a realização de palestras de conscientização do trabalho voluntário, visando assim mais efetividade e produtividade com a prática do voluntariado. Para levar adiante esse projeto ainda faltam combinações de detalhes quanto a horários e locais para a realização das palestras.

E por fim, tendo em vista a importância do trabalho voluntário para esta instituição, pelo grande volume de pessoas e impacto no trabalho que realizam, sugere-se que haja voluntários exclusivos que se revezem na recepção, treinamento e acompanhamento dos novos colegas, estando todos os dias na ONG.

#### 6.4 COMPARATIVO ENTRE AS ONGS

Objetivando facilitar o comparativo entre as ONGs, optou-se por um quadro com informações gerais e sobre seus processos de atração e retenção de voluntários.

**Quadro 12 - Fatores que podem inspirar mais voluntários a participar da ONG.**

	<b>Junior Achievement RS</b>	<b>Doutorzinhos</b>	<b>Instituto Dias da Cruz</b>
Área de atuação	Educação	Saúde	Assistência Social
Missão	Despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda na escola, e proporcionar uma visão clara do mundo dos negócios.	Contagiar pacientes, acompanhantes e equipe multidisciplinar, com doses de carinho, amor e de muitas risadas, transformando o ambiente hospitalar em um local mais alegre, contribuindo positivamente para a humanização dos hospitais e bem estar de todos a nossa volta.	Promover a evolução moral, intelectual e material do ser humano, com base na Doutrina Espírita, desenvolvendo ações que contribuam para minorar as situações de miserabilidade visando sempre a reinserção social.
Quanto à definição de Fasil	Enquadra-se em todos os critérios	Enquadra-se em todos os critérios	Enquadra-se em todos os critérios
Qual porte da organização	Grande Porte	Pequeno Porte	Médio Porte
Abrangência regional	Internacional	Nacional	Local
Ano de início de atuação	1994	2006	1907
Ano de Formalização	1994	2013	1907
Formas de Arrecadação Financeira	Mantenedores institucionais	Ministram palestras, oficinas e workshops	Doações de pessoas físicas
Colaboradores remunerados	Sim	Não	Sim
Nº de Voluntários Ativos	800	38	150
Gestões	Há troca a cada 2 anos	Não há troca ainda	Há troca a cada 3 anos
Responsável por voluntários	Diversos Gestores	Mauricio e Anderson	Oswaldo e Supervisores
Uso de Termo de Adesão	Sim	Sim	Sim
Quanto ao processo de atração de voluntários	Voluntários independentes ativados pelos canais de comunicação da JARS e voluntariado corporativo através de parcerias com empresas. Não há seleção de voluntários.	<i>Facebook</i> , indicações e parceria com a ONG Avesol. Há processo rigoroso de seleção.	Pessoas que procuram a ONG e parceria com a ONG Parceiros Voluntários. Como seleção de voluntários há entrevista com coordenador de voluntariado.
Falta de voluntários	Sim e poderia ser duplicado o número de alunos atendidos.	Há falta de voluntário dentro do perfil.	Sim. Há falta de voluntários para alguns setores específicos.
Quanto ao processo de retenção de voluntários	Não há prática de retenção de voluntários. No programa ME há alguns eventos como o café da manhã com o intuito de reenergização e incentivo a continuidade.	Utiliza de treinamentos mensais, chamados de <i>Clowsultas</i> , como forma de reter os voluntários.	Acreditam que a causa mantenha os voluntários nos projetos. Não há ações específicas.

Fonte: Criado pelo autor.

Considerou-se a data de fundação da Junior Achievement como 1994 tendo como parâmetro a sua unidade no Rio Grande do Sul, mas destaca-se que a ONG foi fundada em 1919, nos Estados Unidos e é a maior e mais antiga organização de educação prática em negócios, economia e empreendedorismo do mundo. Por isso, a Junior Achievement está aqui considerada como uma instituição de grande porte e de âmbito internacional. Ressalva-se também os dados referentes ao Instituto Espírita Dias da Cruz, considerado como ONG de médio porte, que foi fundado em 27 de janeiro de 1907, em Porto Alegre, sob a denominação de Grupo Espírita Dias da Cruz e em 16 de novembro de 1931, recebeu o atual nome.

Em todas as ONGs, observou-se que os voluntários assinam termo de voluntariado: na JARS é neste documento que é possibilitado manifestar sua disponibilidade, área de atuação, tempo e região de interesse; na ONG Doutorzinhos serve como registro e inscrição na Avesol, assim como no IEDC em que em parceria com a Parceiros Voluntários isso é exigido. Os termos utilizados podem ser verificados no apêndice B.

Através deste documento os voluntários ficam cientes da lei do voluntariado e na Junior Achievement está em processo de elaboração de um minicódigo de ética, a fim de informar sobre a responsabilidade da prática do voluntariado. Na prática, foi presenciado na JARS que o gestor diz que não há necessidade de marcar todas as opções e que depois se combina escola, dias e horários. No IEDC alguns voluntários acabam não preenchendo o termo e este é um dos motivos para não cumprimentos dos dias e horários marcados.

Pode-se dizer que todos utilizam ou pretendem utilizar, em maior ou menor grau, outras ONGs como Parceiros Voluntários e Avesol como fonte de atração de voluntários. A Junior Achievement acaba por ter ainda a força das empresas como fonte de candidatos em grande quantidade e o IEDC ainda em utilizar os simpatizantes ao espiritismo. O Doutorzinho que é a ONG que menos sofre com falta de voluntários tem as redes sociais (*facebook*) e de relacionamento (indicações) como grande diferencial. Estas ONGs já têm a disposição outras instituições que apoiam nos processos de captação de voluntários, poderiam ainda ter parcerias com profissionais especializados como psicólogos em processos seletivos e no acompanhamento destes profissionais. Percebeu-se que todas as ONGs fazem uso de um banco de dados com interessados para uso em caso de necessidade de pessoas para seus projetos.

A seleção é um processo contínuo em diversas organizações e em ONGs imagina-se que ainda mais. Percebe-se que a ONG Doutorinhos, dada ao trabalho específico - atuação em hospitais - tem disputa de vagas, pois abre processos duas vezes por ano. Esta centralização de períodos facilita a atração de candidatos e que com volume considerável de inscritos é possível fazer um processo seletivo. O que não ocorre na JARS e nem no IEDC, pois sempre com vagas abertas, sem volume de inscritos e por consequência sem muitas possibilidades de seleção.

O terceiro setor é muito diferente da iniciativa privada quando falamos em avaliação e controle do trabalho. Não se pode dizer que há avaliação do trabalho do voluntário. Na JARS, quanto ao retorno do trabalho realizado, é feita uma avaliação dos programas que tem como objetivo principal o aprendizado do jovem e melhorias nos processos de capacitação, dispensando assim até mesmo a identificação do voluntário responsável pela aplicação do programa. Não há índices de rotatividade ou indicadores de desempenho.

Após impulso inicial do processo de atração, pode-se dizer que surge um novo desafio: manter os voluntários na ONG. Na ONGs Doutorinhos, desistências são mais difíceis de acontecer. No IEDC o coordenador de voluntariado quando se dá conta do ocorrido liga para voluntário mostrando atento a sua falta e zelo pelo seu trabalho. Na JARS é comum isso acontecer também nos programas de longa duração, porém não se percebe o mesmo sentimento quando o voluntário participa apenas de um programa de curta duração. Pode ser que, aparentemente, não haja maiores impactos na não continuidade do trabalho, uma vez que o programa e sua participação já aconteceu.

Contudo, projetos de curta duração tendem a não criar vínculos e podem facilitar a rotatividade. Pois nas outras ONGs estudadas o contato com as pessoas em uma periodicidade contribui para a manutenção do projeto. Como sugestão a JARS pode incentivar o voluntário a adotar uma escola e realizar diversos programas no mesmo local, ou ainda a programação de determinado número de aplicações, já comprometendo o voluntário para próximas ações.

Segundo Levin (2007) apud REGIS (2010), a confiança no ambiente organizacional traz benefícios, por exemplo, em termos de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, cidadania organizacional, cooperação, aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos. Isso foi percebido na fortemente nas ONGs Doutorinho e em alguns setores do Instituto Dias da Cruz.

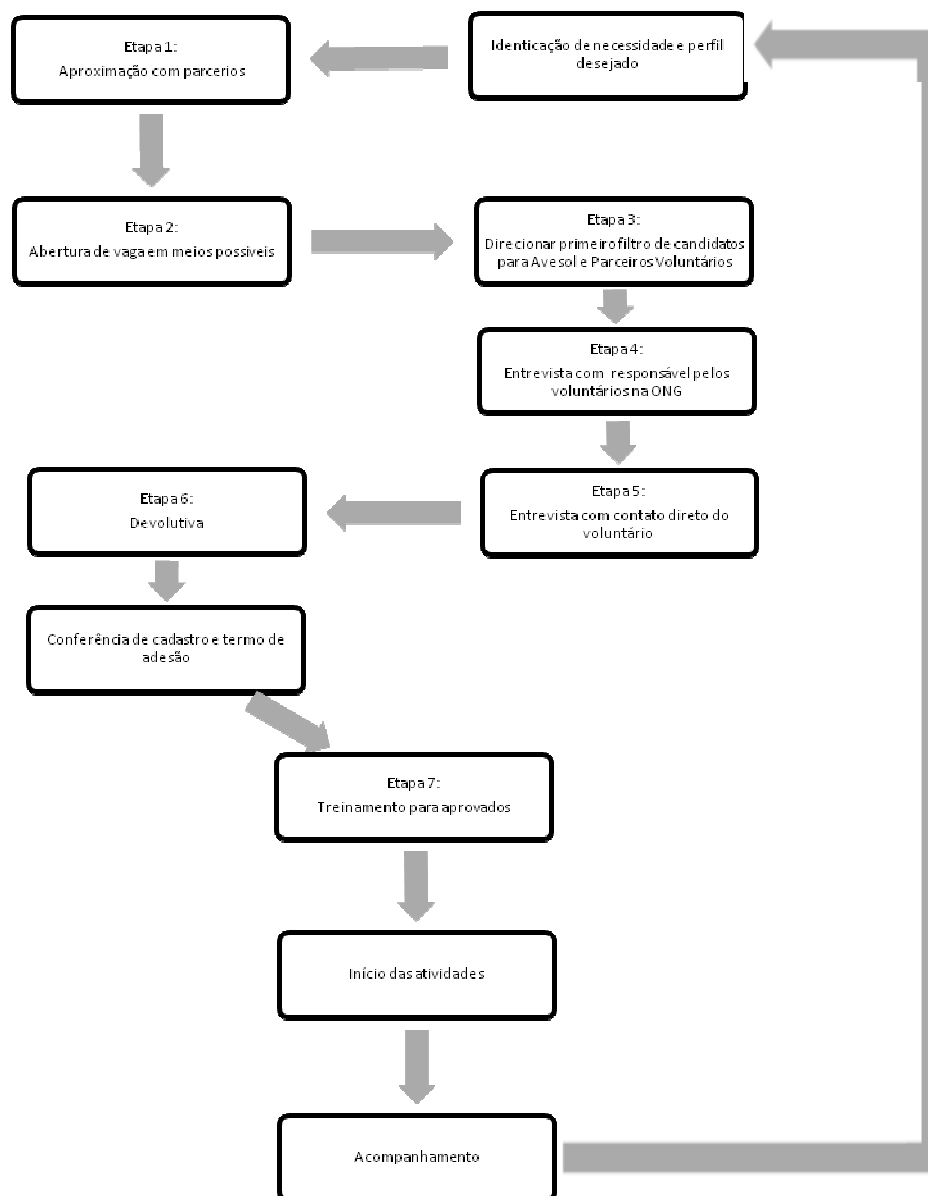
Podemos afirmar que em todas as ONGs analisadas os voluntários procuram com o objetivo de se doar, fazer o bem a alguém estes fatores aparecem nos estudos de Ferreira; Proença; Proença (2008), citados no referencial teórico. Podemos também supor que o altruísmo, ou a auto-realização, não seja o único motivo. Pode estar relacionado à pertença, ego e reconhecimento social e ainda aprendizado e desenvolvimento. Este último mais relacionado a Junior Achievement. Também há relação com Maslow e sua pirâmide, em que a motivação dos voluntários pode estar relacionada a status e associação.

Da análise dos processos de atração e retenção das ONGs, percebeu-se que há semelhanças e diferenças entre elas. Das semelhanças podemos citar que todas dependem e utilizam de mão de obra voluntária para suas atividades e não conseguiriam desempenhar suas funções sociais sem o papel deste colaborador. Todas citam ter falta de pessoal e possuem ou já possuíram maior contato com outras ONGs que auxiliam na busca e filtro de voluntários dentro do perfil. Por uma questão legal, verificou-se que está nos processos de todas as ONGs analisadas a assinatura do termo de adesão ao voluntariado. Sempre há nas ONGs uma pessoa de contato, porém em cada ONG o papel desta pessoa é diferente: Na Junior Achievement, há os gestores específicos década ênfase; no Instituto Espírita Dias da Cruz há um coordenador de voluntariado que está dois turnos por semana e direciona o voluntaria para o supervisor e no Doutorzinhos é este que seleciona, treina e acompanha, tendo em vista que são apenas dois coordenador e o outro tem como foco o projeto Contadores de História e não os Doutores da Alegria.

Das diferenças, evidenciou-se também que nem todas acompanham seus voluntários no decorrer de sua rotina de trabalho, não possuindo controle sobre suas atividades e meios de monitorar a satisfação em desempenhar o trabalho proposto. Enquanto na ONG Doutorzinhos, pode-se entender o processo de treinamento mais completo por haver uma duração de um mês, a JARS havendo uma considerável estruturação com manuais de voluntário, participante e gestor especializado no programa a ser realizado, no IEDC não há treinamento formal, havendo apenas uma conversa com supervisor ou colega que explica as atividades.

No esquema a seguir, buscou-se sugerir um processo que, distante de ser universal, possa servir como base para elaboração de um processo que integre a atração e a retenção de cada uma das ONGs de acordo com suas especificidades.

**Figura 10 - Processo integrado de atração e retenção sugerido para ONGs.**



Fonte: criado pelo autor.

A etapa que deve ser antecedida de qualquer processo seletivo e por vezes não é realizada pelas ONGs é a mensuração da necessidade real do número de voluntários e o perfil desejado para o desempenhar da atividade. Estas informações devem nortear o trabalho que será realizado pela gestão da Organização não governamental.

Neste processo sugerido, está a aproximação com possíveis parceiros que esta ONG possa buscar para captação de voluntários - como Avesol e Parceiros Voluntários - ou ainda, como faz a Junior Achievement parceria com empresas que realizam voluntariado corporativo. Pode-se aqui também serem incluídas, as universidades que poderia ter seu contingente de alunos atraídos para atividades de voluntariado, uma vez que necessitam realizar horas complementares.

O próximo passo é a abertura da vaga em todos os meios possíveis: instituições parcerias, redes sociais, cartazes, divulgação para voluntários atuais que podem indicar novos colegas e ainda, dependendo do volume e recurso destinado, mídia como anúncios classificados, rádio, televisão. Marras (2007) além dos cartazes, indicações e mídia já incluídos, ainda traz algumas sugestões que se optou não incluir neste processo de ONGs, como: funcionários da própria empresa, Banco de Dados interno, Entidades (sindicatos, associações etc.), Outras empresas (fornecedores, clientes etc.), Consultorias de *outplacement* ou *replacement*, Agências de emprego, Consultorias e *Headhunters*.

Sugere-se então, o direcionamento dos candidatos para as instituições como Avesol e Parceiros Voluntários que além de enviar voluntários podem fazer o primeiro filtro, facilitando assim o trabalho das ONGs. Pois nestas instituições se torna mais fácil a análise de perfil e, dada as diversas vagas, o envio do candidato para o trabalho considerado ideal para seu momento. Neste momento, pode ser realizado o cadastro do voluntario e termo de adesão já assinalando interesses e disponibilidades.

Dado o primeiro filtro e preenchimento de formulário de interesse por parte do potencial voluntário, esta instituição parceria o encaminha para uma entrevista individual com a pessoa destinada a receber os voluntários na ONG. Estas pessoas devem estar sempre à disposição na instituição, facilitando o contato e organização deste processo de gestão do voluntariado e receber voluntários interessados. O ideal é haver um período específico para seleção dos candidatos e relacionar este período aos treinamentos, ou ainda, dependendo da complexidade das atividades sempre estar em condições de capacitar novos voluntários.

É válido haver um coordenador de voluntariado ou gestor neutro que possa avaliar o voluntário e não direcioná-lo imediatamente para a realização da atividade tendo em vista apenas sua urgência ou necessidade específica, não considerando perfil e desvantagens da rotatividade. Se houver este profissional, ele



responsabiliza-se por encaminhar os voluntários aptos para avaliação final do supervisor ou gestor que lidará direto com voluntário. Pode haver necessidade de entrevistas coletivas ou dinâmicas, ou ainda teste de aptidões. Mas isso dependerá do perfil esperado, habilidades avaliadas e da quantidade de candidatos para determinada vaga. As etapas 4 - entrevista com responsável por voluntários na ONG - e etapa 5 - entrevista com contato direto com voluntário - dependendo da estrutura da ONG, podem ser unidas em uma única etapa.

Conforme referencial teórico, Bohlander, Snell e Sherman (2003), ainda citam exame médico e investigação da formação. Podemos entender que o preenchimento de formulário de interesse na Avesol ou Parceiros Voluntário refere-se ao preenchimento do pedido de emprego sugerido por estes autores, a entrevista inicial no Departamento de RH nada mais é do que a conversa com o coordenador de voluntário ou alguém que faça este papel, assim como a seleção preliminar realizada por este setor.

Importante retornar aos candidatos sobre sua aprovação ou reprovação no processo e isso pode ser realizado pela ONG parceira que o filtrou e que neste mesmo momento já pode encaminhá-lo outras opções de organizações em que ele poderá atuar. Após a devolutiva para todos os candidatos, deve-se fazer a revisão de documentação dos aprovados para haver a certeza da formalização daqueles que darão início ao treinamento. O coordenador de voluntariado ou gestor especifica deve parabenizar o voluntário e apresentar instituição. O treinamento pode ser realizado pelo gestor responsável pelo programa ou supervisor do setor.

Verifica-se a importância de um acompanhamento posterior ao início deste voluntário.

Deve-se ser programada uma avaliação em conjunto em que ideal é que seja após a aplicação do programa ou dado alguns dias do início da atividade. Pode ser útil haver um espaço para que o voluntário sempre tenha com quem conversar além da pessoa na qual tem seu contato direto. Após o acompanhamento dos voluntários pode-se retornar a identificação de necessidade e perfil desejado, reiniciando o ciclo e processo de melhoria contínuo.

Ainda poderia ser acrescida a este esquema a entrevista de desligamento que é uma excelente ferramenta para que entendimento dos motivos de não continuidade do trabalho por parte do voluntário e assim realização de possíveis ajustes.

## CONCLUSÃO

Com este trabalho, foi possível ratificar a importância das organizações não governamentais no suprir de lacunas em serviços essenciais não atendidos pelo Estado ou pela iniciativa privada. Foi possível constatar que estas organizações, em sua maioria, partem de uma vontade individual que contagia um grupo e assim formam uma organização para tratar do anseio de uma dada situação. Nas ONGs pesquisadas, a educação, saúde e assistência social são os alvos de pessoas que dispõem seu tempo de forma gratuita para se dedicar a outras pessoas, seja levando seu conhecimento em prol do empreendedorismo nas escolas, sua energia positiva e alegria para contagiar outras pessoas em hospitais ou ainda seu trabalho braçal para separar roupas, digitar notas fiscais ou abraçar os carentes que buscam acolhimento em albergues e creches.

Mais escasso que recursos financeiros são os recursos humanos, todas as organizações não governamentais analisadas citam a falta de voluntários, e quando não há falta em termos de quantidade, há qualitativamente. Inquestionavelmente, há carência de voluntários dentro do perfil, dispostos a desempenhar atividade específica ou com compatibilidade de horários. Essa deficiência de pessoal, qualificado ou não, não acontece apenas no terceiro setor, pois mesmo remunerando o trabalho, no primeiro ou segundo setor, há desafios na atração de profissionais. Um desafio maior ainda está na retenção de talentos nas organizações, independente do setor. Em todas as organizações pesquisadas percebe-se a preocupação quando nota-se a desistência de um voluntário, buscando compreender o que aconteceu.

Pode-se concluir após este estudo que as ONGs ainda pecam na organização de seus processos de atração e retenção. Sendo que maior parte delas ainda não seleciona, aceitando aqueles que as procuram havendo assim mais uma autoseleção, dita por eles como natural, do que efetivamente um processo de recrutamento e seleção de acordo com suas necessidades reais. Este é um dos fatores que prejudica a retenção de voluntários, uma vez que aumentam as possibilidades de falta de alinhamento de valores e objetivos, sendo acrescido a isso o fato do voluntário poder não se sentir valorizado e apenas mais um naquela organização.

Da análise dos processos de atração e retenção das ONGs Junior Achievement, Doutorinhos e Instituto Dias da Cruz, semelhanças e diferenças foram percebidas entre elas. Em comum, esta a dependência do trabalho voluntário para a realização de suas atividades, a escassez de pessoal e o contato com outras ONGs que auxiliam na captação de voluntários. Do que as difere, além da causa, porte e número de voluntários, há as diversificações quanto ao processo em que o voluntário realiza para o ingresso na organização, formas de suporte e acompanhamento. Havendo diferentes níveis de treinamento: do estruturado ao inexistente. Estes fatores impactam na continuidade ou não do trabalho destes voluntários, também tendo a congruência de valores como um fator chave na motivação e retenção dessas pessoas.

Sabemos da dificuldade de diminuir a alta rotatividade que hoje está presente em boa parte das empresas nos mais diferentes setores. E por isso, em dado momento da pesquisa, surgiu a indagação: o que mantém uma pessoa comprometida a um trabalho que sequer a remunera? Percebe-se que maior do que qualquer incentivo por parte da estrutura o que mantém os voluntários é o desejo de se dedicar ao próximo, fazer o bem para o outro e em consequência também para si. Um questionamento que pode ser ainda instigado é: como pode ser aproveitado este sentimento para organizações que não são do terceiro setor? Sugere-se este tema para futuras pesquisas, relacionando a missão, visão e valores propostos pelos diferentes tipos de organizações. Ainda podem-se realizar análises em ONGs incluindo outros processos de gestão de pessoas, além de atração e retenção.

Afirma-se que o objetivo geral de identificar as práticas de gestão de pessoas das ONGs com foco nos processos de atração e retenção de voluntários foi concluído com êxito, tendo em vista que foi possível levantar considerável nível de informações sobre seus processos, descrevê-los e perceber suas semelhanças e diferenças. Ainda foi possível verificar o processo de atração e retenção de voluntários, elaborando comparativo entre as práticas de gestão de pessoas das três organizações e propor ações de melhoria pontuais para os processos de gestão de voluntários de cada uma das ONGs. Conclui-se com alicerce em todas essas informações, a elaboração de um processo integrado de atração e retenção em que cada ONG pode adaptar de acordo com suas especificidades.

Espera-se que esta pesquisa possa subsidiar outros trabalhos relacionados à motivação de voluntários e que o presente material também seja importante quanto

a sua contribuição para estender os estudos a cerca desse assunto e sugerir melhorias para as ações das organizações não governamentais, potencializando a efetividades de suas ações.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. Fator Humano. **RAE publicações**, v.1, n.2, nov 2002-jan, 2003.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BRUDNEY, J. L.; KELLOUGH, J. E. Volunteers in State Government: involvement, management, and benefits. **Non-profit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 111-130, 2000.

CARRION, Rosinha Machado. **Políticas e Práticas de Combate à Pobreza e Promoção do Desenvolvimento**. Porto Alegre. PPGA/UFRGS. Projeto CNPq de Pesquisa. 2007. p. 47.

CASADO, Tânia. **Tipos psicológicos**: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações. São Paulo: FEA/USP, 1998. Tese de doutoramento.

CERRETTO, Clóvis. *et al.* **A Teoria da expectância na retenção de talentos. Jovens Pesquisadores 2004**. p. 58-72

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor/USP, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, M; PROENCA, T; PROENCA, J.F. As motivações no trabalho voluntário. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão [online]**. v.7, n.3, p. 43-53, 2008.

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

FRANÇA-LIMONGI, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. Em: FLEURY, Maria Tereza (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Para um olhar ampliado da administração**: um campo do conhecimento e de práticas diversas. Polígrafo do Programa "ONG Forte", PDGS/EAUFBA, 2002. Mimeo.

FROMM, E. **Conceito marxista do homem**. 8.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GUTIERREZ, L.H. S. Recursos humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1995. v.35, nº4, p.72-82, Jul/Ago.

HO, V. T.; ROUSSEAU, D. M.; LEVESQUE, L. L. Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. **Human Relations**. 2006.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANDIM, Leila; BERES, N. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LATHAM, G. P; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. **Annual Reviews Psychology**, v. 56, p. 485-516, 2005.

LEWIN, Kurt. **Teoria Dinâmica da Personalidade**. São Paulo: Cultrix. Alemanha, 1975.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais**. Encontro Nacional dos programas de pós-graduação em Administração. 25., Campinas/SP: ANPAD, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2007.

MEDEIROS, Souza.; SOUZA, Washington. **A gestão de uma ONG na percepção de seus associados: o caso da ASCAMAR**. Organizações em contexto, Ano 6, n. 12, julho-dezembro 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIÉRON, Henri. Dicionário de psicologia. Buenos Aires: Kapelusz, 1964.

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

REGIS, P. *et al.* Redes Sociais e Indicação Para o Processos de Recrutamento e Seleção: Uma Análise pela Perspectiva dos Candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Pernambuco, 2010.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. R. Adm., São Paulo, 2009. v.44, nº1, p.5-16, Jan/Fev/Mar.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIN, S.; KLEINER, B. H. How to manage unpaid volunteers in organisations. **Management Research News**, v.26, n. 2/3/4, p. 63-71, 2003.

Site. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/e\\_statistica/economia/fasfil/2010/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/e_statistica/economia/fasfil/2010/default.shtm)

Site. Disponível em: <http://ie-diasdacruz.org.br/site/>

Site. Disponível em: <http://www.doutorzinhos.com.br/>

Site. Disponível em: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/>

Site. Disponível em: <http://www.avesol.org.br/>

SODRÉ, M. O ethos mediatizado. In: SODRÉ, M. Muniz (Org.) **Antropológica do Espelho** – Uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis-RJ: Vozes, pp.11-78. 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. 2.ed. São Paulo: atlas, 2004.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

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



# APÊNDICES

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA COM OS GESTORES

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Data de Fundação: \_\_\_\_\_

Gestor Responsável: \_\_\_\_\_

Data da Entrevista: \_\_\_\_\_

### 1. ORGANIZAÇÃO

- 1.1. A organização se enquadra na definição das Fasfil?
- 1.2. Qual porte (pequeno, médio ou grande) e abrangência (local, nacional, internacional) da ONG?
- 1.3. Como se iniciou o trabalho da ONG? Tempo de atuação? Tempo de formalização?
- 1.4. Quais são as formas de arrecadação financeira?
- 1.5. Como se dá a **estrutura** organizacional? Há colaboradores remunerados? Há separação/distinção de setores? Algum específico para atender voluntários? Algum relacionado à Gestão de Pessoas?
- 1.6. Número atual de **voluntários**? Quais atividades realizam?
- 1.7. Há troca de **gestões**? Periodicidade?
- 1.8. Há uma pessoa **responsável** pelo acompanhamento do trabalho de voluntários?
- 1.9. Como se formula as estratégias relacionadas à Gestão de Pessoas e à Gestão de Voluntários?

### 2. ATRAÇÃO

- 2.1 De onde são provenientes os voluntários? Qual a forma de **atração**? Há falta de voluntários? Dependendo da origem há alguma distinção no processo ou atividade? Enxergam outra forma de atração de voluntários?
- 2.2 Como se dá o processo seletivo? Sempre foi assim? Que melhorias foram realizadas? Com base em que?
- 2.3 Quais etapas do processo? O que é avaliado a cada etapa? Quem se envolve neste processo? Com qual objetivo?
- 2.4 O que acredita que atraia os voluntários para participar do projeto?

### 3. RETENÇÃO

- 3.1 O que acredita que os motive para continuar fazendo parte?

3.2 Há desistência? Como se lida com isso?

3.3 Qual o **turn-over**? Como funciona o processo de saída? Tem-se conhecimento dos motivos?

3.4 O que consideram um voluntário **motivado**/comprometido?

#### 4. OUTROS QUESTIONAMENTOS

4.1 Os voluntários assinam **termo** de voluntariado?

4.2 Há algum controle quanto a **quantas vezes/qual o período** em que a pessoa fica voluntária? Há alguma ferramenta para medir a satisfação dos voluntários?

4.3 Pode-se dizer que há acompanhamento/**controle** do trabalho do voluntário? De que forma? Consegue-se **avaliar** de alguma maneira o retorno do trabalho dele(s)?

4.4 Possui datas e horários já especificados para as atividades voluntárias? É cumprido? Qual costuma ser a **periodicidade**?

4.5 Há indicadores de faltas, pontualidade, resultados?

4.6 Os voluntários recebem **treinamento** inicial? Como se dá?

4.7. Há treinamentos com que periodicidade? Com quais objetivos?

#### Para finalizar:

Tendo como foco os processos de atração e retenção de voluntários, o que você enxerga que exista de necessidade de melhoria quanto ao processo de gestão de voluntariado na ONG?

Tendo como foco os processos de atração e retenção de voluntários, o que você não alteraria nos processos de gestão de voluntariado na ONG?

## APÊNDICE B - TERMOS DE ADESÃO AO TRABALHO VOLUNTÁRIO

### Junior Achievement


**CADASTRO DE VOLUNTÁRIOS**

Cadastro nº \_\_\_\_\_

**DESPERTE NOVOS TALENTOS EMPREENDEDORES!  
SEJA VOLUNTÁRIO DA JUNIOR ACHIEVEMENT RS!**

#### DADOS PESSOAIS

NOME COMPLETO:		
END. RESIDENCIAL:		
BAIRRO:		
E-MAIL :		
CIDADE :	ESTADO:	CEP:
TEL. RES. :	CELULAR:	DATA DE NASCIMENTO: ____/____/____ CPF:

#### INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

NOME DA EMPRESA:		
FUNÇÃO:	TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA:	
ENDEREÇO COMERCIAL:		
CIDADE:	ESTADO:	CEP:
TEL. COM.:	FAX:	CELULAR:
E-MAIL :		

Já participou de algum programa da Junior Achievement?    ( ) SIM    ( ) NÃO

Qual, em que Ano e o Semestre?

#### FORMAÇÃO/CURSO

( ) Ensino Médio: \_\_\_\_\_ ( ) completo ( ) incompleto  
 ( ) Ensino Técnico: \_\_\_\_\_ ( ) completo ( ) incompleto  
 ( ) Ensino Superior: \_\_\_\_\_ ( ) completo ( ) incompleto  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_ ( ) completo ( ) incompleto

#### INTERESSE EM PARTICIPAR COMO VOLUNTÁRIO NOS SEGUINTE PROGRAMAS:

**Ensino Fundamental**  
 Turno: manhã ou tarde  
 Turmas: de 3ª a 8ª série  
 Carga Horária: de 5 a 10 horas/aula

( ) 3ª a 8ª série: Nosso Planeta, Nossa Casa – até 3 meses  
 ( ) 5ª série: Introdução ao Mundo dos Negócios – 5 h/aula  
 ( ) 7ª série: As Vantagens de Permanecer na Escola – 5 h/aula  
 ( ) 8ª série: Economia Pessoal – 10 h/aula

( ) 1º ao 3º ano: Mercado Internacional – 7h/aula  
 ( ) 1º ao 3º ano: Finanças Pessoais – 5h/aula  
 ( ) 1º ao 3º ano: Meu Dinheiro, Meu Negócio – 5h/aula  
 ( ) 1º ao 3º ano: Habilidades para o Sucesso – 7h/aula  
 ( ) 1º ao 3º ano: Atitude Pelo Planeta – 5h/aula  
 ( ) 1º ao 3º ano: Vamos Falar de Ética – 5h/aula

**Ensino Médio**  
 Turno: manhã, tarde ou noite  
 Turmas: de 1º a 3º ano  
 Carga Horária: de 05, 7 ou 10 horas/aula a  
 15 encontros semanais de 3h30min

( ) 2º ano: Liderança Comunitária – 12 encontros de 3h  
 ( ) 2º ano: Miniempresa – 15 encontros de 3h30min  
 Indique área de preferência para atuar no programa:  
 ( ) Recursos Humanos ( ) Produção  
 ( ) Finanças ( ) Marketing ( ) Adviser Junior  
 ( ) 3º ano: Empresário-Sombra por um Dia - receber um aluno por 1 dia na sua empresa


**CADASTRO DE VOLUNTÁRIOS**

Cadastro nº \_\_\_\_\_

Indique a localização da escola de sua preferência, no caso de Porto Alegre (no mínimo 2) :

 Centro       Zona Sul       Zona Norte

 Outro: \_\_\_\_\_

Indique a localização da escola de sua preferência, cidade \_\_\_\_\_:

 Centro       Zona Sul       Zona Norte

 Outro: \_\_\_\_\_

Disponibilidade: Indique o(s) dia(s) da semana de sua preferência e turno

	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira
Manhã					
Tarde					
Noite					

**TERMO DE ADESÃO:**

Pelo presente termo de adesão, decido, espontaneamente, realizar atividades voluntárias nos programas da Associação Junior Achievement do Rio Grande do Sul, ciente da Lei nº9.608 de 18/02/1998 que declara que o mesmo não é atividade remunerada, não representa vínculo empregatício, nem gera obrigações de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Preenchimento JARS

HISTÓRICO DO VOLUNTÁRIO:

PROGRAMA	DATA TREINAMENTO	DATA APLICAÇÃO INICIAL	DATA APLICAÇÃO FINAL	PESQUISA DE SATISFAÇÃO ENTREGA DATA	CERTIFICADO ENTREGA DATA

Data saída: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ONG Doutorzinhos

### TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO - ONG DOUTORZINHOS

Nome do Voluntário(a): _____		
Carteira de Identidade: _____	CPF: _____	D.Nasc.: _____
Endereço: _____	Bairro: _____	
Cidade: _____	Estado: _____	Cep: _____
Telefone(s) de contato: ( ) _____ ( ) _____ ( ) _____		
E-mail: _____		

Instituição Concedente: <b>ONG DOUTORZINHOS</b>	CNPJ: <b>16.802.392/0001-42</b>
Endereço: Rua 7 de abril, 375/604	Bairro: Floresta
Cidade: Porto Alegre      Estado: RS	Cep: 90220-130
Telefone(s) de contato: 51 9252-6605	
Locais de Atuação: Saúde / Hospitais / Instituições ligadas a área da saúde	

O trabalho voluntário a ser desempenhado por mim junto a esta instituição concedente de acordo com a Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998, é atividade **não remunerada** com finalidades assistenciais, educacionais, culturais, recreativas, e não gera qualquer vínculo empregatício nem funcional ou quaisquer obrigações trabalhistas, previdenciárias e afins.

Escolhi trabalhar de voluntário na área da: <b>Saúde</b>		
Atividade a ser desenvolvida: <b>"Doutor-Palhaço" em hospitais e/ou instituições ligadas a área da saúde</b>		
Dia(s): <b>semanal/quinzenal/mensal: Semanal</b>	Carga Horária: <b>3 horas / semana</b>	
Início: ____/____/____	Término (uso da ONG): ____/____/____	Total de Horas (uso da ONG): ____


Este termo vigora por tempo indeterminado, podendo ser rescindido a qualquer tempo, por qualquer das partes, sem que caibam as partes qualquer tipo de indenização, dada à característica de não onerosidade do mesmo. Declaro estar ciente da legislação específica sobre o serviço voluntário e aceito atuar como voluntário(a) nos termos do presente Termo de Adesão.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do voluntário(a)  
RG: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Representante Legal da ONG Doutorzinhos  
RG: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

## Instituto Espírita Dias da Cruz

 <b>Instituto Espírita Dias da Cruz</b> <b>Termo de Adesão ao Trabalho Voluntário</b>	
Nome: _____	
Gênero: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	E-mail: _____
RG: _____	CPF: _____
Endereço: (logradouro, número, bairro, cidade, UF e CEP) _____	
Telefone: _____	Data de Nascimento: _____
Naturalidade: _____	Nacionalidade: _____
Estado Civil: _____	Profissão: _____
Já atuou como voluntário? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Situação profissional: <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Empregado <input type="checkbox"/> Do lar <input type="checkbox"/> Desempregado <input type="checkbox"/> Esolugiário <input type="checkbox"/> Aposentado <input type="checkbox"/> Autônomo	
Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Médio incompleto <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Fundamental completo <input type="checkbox"/> Médio completo <input type="checkbox"/> Superior completo	
Idade: <input type="checkbox"/> Até 18 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 50 anos <input type="checkbox"/> De 19 a 25 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
É Espírita? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
A(s) atividade(s) que escolho como voluntário no Instituto Espírita Dias da Cruz é(são): _____	
Dia(s) da semana: <input type="checkbox"/> 2ª feira <input type="checkbox"/> 4ª feira <input type="checkbox"/> 6ª feira <input type="checkbox"/> 3ª feira <input type="checkbox"/> 5ª feira <input type="checkbox"/> Sábado	
Turno e horário de atuação: (Caso faça a opção por mais de um dia na semana, especificar horário de cada dia)  <input type="checkbox"/> Manhã                    Horário: _____ <input type="checkbox"/> Tarde                     Horário: _____ <input type="checkbox"/> Noite                      Horário: _____	

**DADOS DO VOLUNTÁRIO**

<b>DADOS DA ENTIDADE</b>	<b>Instituto Espírita Dias da Cruz</b>	
	Denominação: Instituto Espírita Dias da Cruz	CGC número: 92.829.548/0001-67
	Endereço: Avenida Azenha, 366 - Azenha Cep: 90160-005 Porto Alegre - RG	
Área de Atuação: Entidade Filantrópica		

<b>TERMO DE ADESAO</b>	<p>Pelo presente Termo de Adesão decido, espontaneamente, realizar atividade voluntária no Instituto Espírita Dias da Cruz, ciente da Lei número 9.608, de 18/02/1998, que decla que o mesmo é atividade não remunerada, não representa vínculo empregatício e nao gera obrigações de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.</p> <p style="text-align: center;">Porto Alegre, ____ de _____, de _____.</p> <p style="text-align: center;">Voluntário:</p>

<b>DESLIGAMENTO</b>	<p>A partir desta data, por decisão própria, encerrô minhas atividades no Instituto Espírita Dias da Cruz.</p> <p style="text-align: center;">Porto Alegre, ____ de _____, de _____.</p>



## APÊNDICE C - INFORMAÇÕES PROCESSO SELETIVO ONG DOUTORZINHOS



### Características do Treinamento para ser um Doutorzinho

**Objetivo:** Entender o processo de experimentação do clown, direcionando o olhar para suas características essenciais, buscando pelo que existe de mais puro no ser humano. Caberá ao novo Doutorzinho, juntamente com o grupo, reconhecer-se em sua mais "ridícula" condição de existência para o uso da mesma no jogo do palhaço, no qual é trabalhado o processo de improvisação e espontaneidade.

Os exercícios visam mostrar sua natureza ingênua e infantil, livre dos comportamentos socialmente padronizados, direcionando um olhar sublime para si e para os demais, para que seu clown se estabeleça não só como figura engraçada, mas principalmente e essencialmente humana.

**Desenvolvimento:** É imprescindível que você esteja desligado de preocupações cotidianas, para que possa direcionar o olhar para seu interior e sua percepção corporal. Experimentar, penetrar no ambiente. Você deve envolver-se em todos os níveis: intelectual, físico e intuitivo.

A essência do clown está em se permitir jogar, em se permitir olhar e ser olhado no seu mais íntimo e particular. Você deve ouvir, escutar e enxergar tudo para improvisar uma cena. Deve olhar e ver tudo o que está acontecendo a sua volta. Esta é a única forma pela qual os jogadores podem jogar o mesmo jogo em conjunto.

E o jogo só é realmente eficaz quando o olhar do indivíduo está voltado para o todo. E por mais que o clown esteja sozinho em cena, o mesmo está em jogo com o público. Para que o jogo seja pleno é necessária a triangulação, ou seja, a presença de alguém que o olha e estabeleça uma relação, um jogo indireto. Todo esse processo só é possível por conta do direcionamento do olhar que o indivíduo realiza consigo e com os demais, conseguindo observar detalhes essenciais que fogem da percepção daqueles que não desenvolvem o seu lado sensível.

**Conclusão:** Quando as características, tanto corporais como internas da essência de cada indivíduo, são “acessadas”, as mesmas devem ser realizadas e trabalhadas. Dessa forma o indivíduo começa a construir a sua identidade clown, ou seja, começa a realçar o que este tem de puro e verdadeiro para que isso possa ser experimentado em jogo. O jogo clown não precisa necessariamente despertar o cômico em todos os momentos. O clown pode provocar no público diferentes emoções que não precisam necessariamente estar atreladas ao riso, porém, o estereótipo humano é cômico por natureza, portanto o riso está na maioria das vezes presente.

### **Etapas do Treinamento**

1 – Seu primeiro passo é agendar entrevista na Avesol - [www.avesol.org.br](http://www.avesol.org.br) - com Tatiana Silveira no 51 3224-2318, **assim que forem abertas as inscrições**. Nesta ocasião o voluntário deverá escolher a organização que deseje atuar. São elas: Hospital da Criança Santo Antônio (Santa Casa), Hospital São Lucas (PUCRS), Hospital de Clínicas (Instituto do Câncer Infantil), AACD e/ou Kinder. As visitas acontecem semanalmente, em dias e horários pré-determinados, preferencialmente em duplas. Seu comprometimento deve ser de pelo menos um ano. Se **não tiver** esta disponibilidade, pedimos que **não se inscreva**, pois se desistir antes deste período, os pacientes sentirão sua ausência e não teremos um voluntário para fazer substituição. É obrigatório ser maior de 21 anos.

2 – Início do treinamento composto horas teóricas e práticas – o número de horas de cada capacitação varia de acordo com o número de pessoas. Isso será passado no momento oportuno. O processo dos Doutorzinhas é um dos mais rigorosos do terceiro setor. Falhas e atrasos no processo seletivo **NÃO** são admitidos e excluem o candidato automaticamente do processo. Nosso trabalho é muito sério. Assumimos um compromisso onde atuamos e com nossos pacientes. Não fazemos recreação, mas um trabalho organizado junto às instituições, colaborando no processo terapêutico e de recuperação dos pacientes. Você deve estar de pleno acordo com estas regras para fazer parte de nosso time.

3 – Acolhimento na organização – após as oficinas, você deverá fazer duas visitas práticas de observação acompanhando voluntários mais experientes. Conhecerá ainda as regras das organizações em que irá atuar e deverá cumpri-las em sua totalidade.

4 – Início das atividades como Doutor-Palhaço, monitoradas como laboratório de atuação, por 6 meses.

3 – Após 6 meses você finalmente se torna um Doutorzinho veterano.

### **Considerações**

Ser um Doutorzinho não é simplesmente colocar um nariz vermelho. É preciso ter amor e desejo por este trabalho. Ir uma vez por semana a uma organização, por duas ou três horas, em um ambiente adverso, onde tudo funciona sob uma lógica diferente. Você estará de frente e bem perto de seu público. Este público é exigente, nos cobra responsabilidade e, acima de tudo, profissionalismo e preparação.

São consideradas faltas justificáveis, apenas doenças ou férias (30 dias por ano). Após duas faltas sem as justificativas mencionadas, o voluntário deixa de fazer parte da ONG e deve devolver seu jaleco imediatamente, não podendo mais atuar como Doutorzinho. É **TERMINANTEMENTE PROIBIDO** levar qualquer pessoa para acompanhar sua visita como Doutorzinho. O descumprimento desta regra exclui o voluntário imediatamente da ONG.

### **Investimento**

R\$ 80 - este valor será usado para cobrir custos administrativos de treinamento e deverá ser pago integralmente na data estabelecida pelos Doutorzinhos sob pena de não poder participar das oficinas e, conseqüentemente, ser desligado do processo. O valor **NÃO** é reembolsado, portanto você deve estar ciente e comprometido a iniciar o treinamento.

Lembre-se que, como clown, você deverá investir também em seu figurino. Este investimento pode variar muito dependendo de como irá compor seu Doutor-Palhaço.

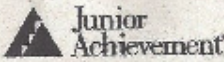
Em caso de dúvidas, entre em contato conosco através do formulário de contato no site [www.doutorzinhos.com.br](http://www.doutorzinhos.com.br)

**Doutorzinhos 2013 – Todas as risadas liberadas**



## APÊNDICE D – PESQUISA DE IMPACTO – PARTICIPANTE JARS

**MANUAL DO PARTICIPANTE**

 **Pesquisa de Impacto**

**AS VANTAGENS DE PERMANECER NA ESCOLA**

Prezado Participante,  
Esta pesquisa tem o objetivo de medir a satisfação do Junior Achievement. Responda a todas as perguntas individualmente.  
Para a maioria das perguntas não existe certo ou errado, queramos a sua opinião.

Marque a resposta que você considerar correta:

1. Qual é a relação entre anos de estudo e a renda das pessoas?  
 1. Quanto mais estudo, mais renda.     2. Quanto mais estudo, mais renda.     3. Não há relação.

2. Qual é o meio de pagamento que nos ajuda a planejar gastos?  
 1. Agência     2. Cheque     3. Orçamento

3. Qual dessas é uma situação que não pode acontecer em uma entrevista para emprego?  
 1. Cumprimentar o entrevistador.     2. Mascar chicletes.     3. Olhar nos olhos do entrevistador.

4. Qual é o termo que significa "a possibilidade que as pessoas têm de conseguir um emprego"?  
 1. Resultado     2. Improbabilidade     3. Taxa de escolaridade

Agora, indique em que grau você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Marque um X na coluna que contém a resposta mais apropriada em sua opinião.

Participar do Programa As Vantagens de Permanecer na Escola fez você...	1. Discordo totalmente	2. Discordo em parte	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo em parte	5. Concordo totalmente
5. ...pensar no futuro.	1	2	3	4	5
6. ...pensar no que você quer ser quando crescer.	1	2	3	4	5
7. ...entender melhor o mundo do trabalho e das empresas.	1	2	3	4	5
8. ...ter mais vontade de estudar para atingir os seus objetivos.	1	2	3	4	5
9. ...pensar em ter o seu próprio negócio.	1	2	3	4	5
10. ...pensar em estabelecer objetivos para a sua vida.	1	2	3	4	5

Nas questões abaixo, escolha a resposta que você julgar mais apropriada.

11. Você teria interesse em abrir a sua própria empresa no futuro?  
 1. Não tenho nenhum interesse.     2. Tenho pouco interesse.     3. Tenho algum interesse.  
 4. Tenho bastante interesse.     5. Tenho muita interesse.

12. Você acha em abrir a sua própria empresa no futuro?  
 1. Nem um pouco     2. Um pouco     3. Mais ou menos     4. Bastante     5. Muito

13. No futuro, quais as chances de você abrir sua própria empresa?  
 1. Nenhuma chance     2. Pouca chance     3. Alguma chance     4. Bastante chance     5. Muita chance

14. No futuro, você acha que seria fácil abrir sua própria empresa?  
 1. Não seria nada fácil.     2. Seria pouco fácil.     3. Seria mais ou menos fácil.     4. Seria fácil.     5. Seria muito fácil.

15. Imagino que você abriria a sua própria empresa no futuro. Quais seriam as suas chances de sucesso?  
 1. Nenhuma chance     2. Pouca chance     3. Alguma chance     4. Bastante chance     5. Muita chance



## MANUAL DO PARTICIPANTE

Em cada par de afirmativas a seguir, assinale a sentença com a qual você mais se identifica.  
Marque somente uma frase para cada par.

### Pergunta 16

1. Confiar que terá sucesso nas coisas que farei na minha vida.  
 2. Muitas vezes, tenho dúvidas se terá sucesso nas escolhas que farei de minha vida.

### Pergunta 17

1. Não tenho medo de tomar decisões e assumir a responsabilidade por elas.  
 2. Tenho medo de tomar decisões e assumir a responsabilidade por elas.

### Pergunta 18

1. Gosto de fazer planos para o futuro.  
 2. Gosto de viver o momento, sem pensar muito no futuro.

### Pergunta 19

1. Sou criativo.  
 2. Não sou muito criativo.

### Pergunta 20

1. Faço o que acho que deve ser feito, mesmo que não me paguem.  
 2. Não faço aquilo que as pessoas me pedem que seja feito.

### Pergunta 21

1. Quando quero alguma coisa, não costumo não conseguir.  
 2. Quando encontro dificuldades, desisto do que estou fazendo para fazer outra coisa.

### Pergunta 22

1. Não gosto de assumir tarefas que tenham chance de dar errado.  
 2. Estou disposto a assumir tarefas que tenham chance de dar errado.

### Pergunta 23

1. Quando tenho um desafio pela frente, gasto mais tempo pensando nos resultados em caso de sucesso do que pensando no que vai acontecer em caso de fracasso.  
 2. Quando tenho um desafio pela frente, gasto mais tempo pensando no que vai acontecer em caso de fracasso do que pensando nos resultados em caso de sucesso.

### Pergunta 24

1. Gosto de fazer as coisas do meu jeito, ao invés de copiar com a ajuda de outros.  
 2. Prefiro consultar outros pessoas antes de tomar as minhas decisões.

### Pergunta 25

1. Ser bem-sucedido é um resultado de trabalho duro, sorte não tem nada a ver com isso.  
 2. Acredito que ter sorte é importante para ser bem-sucedido.

Informe alguns dados pessoais

26. Sexo: ( ) 1. Masculino ( ) 2. Feminino

27. Idade: \_\_\_\_\_

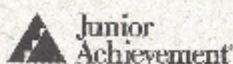
28. Tipo de caso: ( ) 1. Pública ( ) 2. Particular

MUITO OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!



## APÊNDICE E – PESQUISA DE IMPACTO – VOLUNTÁRIO JARS

### MANUAL DO VOLUNTÁRIO



### PESQUISA DE SATISFAÇÃO AS VANTAGENS DE PERMANECER NA ESCOLA

#### Instruções para preenchimento do questionário:

Prezado(a) Voluntário(a), estamos realizando uma pesquisa de satisfação sobre os serviços do Junior Achievement (JA) e gostaríamos de contar com a sua opinião. O preenchimento deste questionário levará poucos minutos, e as suas respostas não serão avaliadas de forma individual, sendo a sua sigla garantida. Aproveite para responder a pesquisa enquanto os seus alunos responderem à Pesquisa de Impacto encerrada no Manual do Participante.

Para cada indicador você deve assinalar o seu grau de satisfação em uma escala de um a seis. Você deverá se posicionar entre Insatisfeito e Satisfeito, podendo graduar a intensidade entre pouco, muito e totalmente de acordo com a escala apresentada a seguir:

Insatisfeito			Satisfeito		
Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0

Caso não se sinta em condições de responder a algum dos itens, você deve marcar a opção 0 (sem condições de opinar - SCO).

Os itens VII e VIII referentes à imagem do Junior Achievement e Interações Futuras de Uso, são avaliados com a utilização de uma escala de concordância, igualmente de seis pontos, onde é possível posicionar-se entre Discordo e Concordo, ou na graduação de pouco, muito e totalmente.

	Insatisfeito			Satisfeito			SCO
	Tot	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Tot	
<b>I – Aprendizagem:</b>							
Qual sua satisfação em relação a(s)...							
1. Conceitos ministrados pelos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
2. Assuntos abordados nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
3. Relação da teoria apresentada nos programas e a prática	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
4. Exemplos utilizados nas explicações dos conceitos	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
5. Nível de apreensão dos conceitos por parte dos alunos	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
6. Considerando as respostas anteriores, de um modo geral, qual sua satisfação com o aprendizado proporcionado pelos programas da JA?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
<b>II – Dinâmicas:</b>							
Qual sua satisfação em relação a(s)...							
7. Quantidade de dinâmicas e trabalhos em grupo nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
8. Duração das dinâmicas e trabalhos em grupo nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
9. Atividade das dinâmicas e trabalhos em grupo nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
10. Diversão das dinâmicas e trabalhos em grupo nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
11. Capacidade de ensinar das dinâmicas e trabalhos em grupo nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
12. Considerando as respostas anteriores, de um modo geral, qual sua satisfação com as dinâmicas e trabalhos em grupo nos programas da JA?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
<b>III – Tempo:</b>							
Qual sua satisfação em relação a(s)...							
13. Tempo de duração dos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
14. Tempo de duração de cada atividade nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
15. Tempo de duração de cada atividade nos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
16. Considerando as respostas anteriores, de um modo geral, qual sua satisfação com o planejamento de tempo dos programas da JA?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
<b>IV – Escolas parceiras:</b>							
Qual sua satisfação em relação a(s)...							
17. Organização das escolas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
18. Disponibilidade / acessibilidade do pessoal das escolas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
19. Apoio das escolas à realização dos programas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
20. Incentivo / reconhecimento da escola para a participação dos alunos	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
21. Envolvimento dos professores na implementação dos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
22. Atendimento / cortesia do pessoal das escolas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
23. Infra-estrutura das escolas para a realização dos programas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
24. Considerando as respostas anteriores, de um modo geral, qual sua satisfação com as escolas parceiras da JA?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0



## AS VANTAGENS DE PERMANECER NA ESCOLA



V - Funcionários da Junior Achievement: Qual sua satisfação em relação a(s)...	Insatisfeito			Satisfeito			SCD
	Tot	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Tot	
25. Atendimento prestado pelos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
26. Cortesia dos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
27. Credibilidade / confiabilidade dos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
28. Presteza / agilidade dos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
29. Clareza das informações prestadas pelos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
30. Apresentação pessoal dos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
31. Capacidade de resolução de problemas dos funcionários da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
32. Considerando as respostas anteriores, de um modo geral, qual sua satisfação com os funcionários da JA?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
VI - Canais de comunicação: Qual sua satisfação em relação a(s)...	Insatisfeito			Satisfeito			SCD
Tot	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Tot		
33. Disponibilidade de canais de comunicação com a JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
34. Abertura dos canais de comunicação com a JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
35. Credibilidade / confiabilidade da comunicação com a JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
36. Agilidade na comunicação com a JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
37. Quantidade de reuniões / comunicações com a JA durante os programas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
38. Eficácia de contatos / comunicações com a JA durante os programas	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
39. Atenção pessoal da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
40. Atendimento ao canal da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
41. Site da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
42. Atendimento telefônico da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
43. Considerando as respostas anteriores, de um modo geral, qual sua satisfação com os canais de comunicação da JA?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
44. GERAL - Considerando as respostas anteriores nos grupos de perguntas de I a VI, qual sua satisfação em relação a JA em geral?	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
VII - Imagem da JA	Discordo			Concordo			SCD
Tot	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Tot		
45. A JA é uma entidade séria	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
46. A JA inspira confiança e credibilidade	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
47. Com a JA sinto-me seguro	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
48. A JA é para mim a melhor forma que os jovens das escolas têm para se envolverem para o melhor de tudo	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
49. A JA é uma entidade jovem	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
VIII - Intenção futura de uso	Discordo			Concordo			SCD
Tot	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Tot		
50. Eu indicaria a JA para amigos e parentes	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0
51. Pretendo continuar participando de alguma forma dos programas da JA	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	9.0

## IX - Caracterização do respondente:

52. Qual a sua idade?

53. Sexo:

( 1 ) Feminino ( 2 ) Masculino

54. Tipo de escola em que você teve o maior contato com a Junior Achievement:

( 1 ) Pública ( 2 ) Particular ( 3 ) Pública e Particular igualmente

Obrigado pela participação!

## APÊNDICE F - REGISTROS FOTOGRÁFICOS

**Figura 9 - Voluntários da empresa KPMG participaram na Escola Olintho de Oliveira.**



Fonte: Junior Achievement RS

**Figura 10 - Voluntários da empresa KPMG voluntariaram no Programa VPE.**



Fonte: Junior Achievement RS



**Figura 11 - Voluntário Henrique Viana na turma 80 da Esc. Est. Gonçalves Dias.**



Fonte: Junior Achievement RS

**Figura 12 - Parte da turma de voluntários da Junior Achievement RS.**



Fonte: Junior Achievement RS



Figura 13 - Voluntários da ONG Doutorzinhos como os Doutores-Palhaços.



Fonte: ONG Doutorzinhos

**Figura 14 - Dinâmica de Seleção ONG Doutorzinhos.**



Fonte: ONG Doutorzinhos

**Figura 15 - Ação em hospitais.**



Fonte: ONG Doutorzinhos



**Figura 16 - Fundador e duas voluntárias.**



Fonte: ONG Doutorinhos

**Figura 17 - Mauricio Bagarollo como Dr. Zinho.**



Fonte: ONG Doutorinhos

**Figura 18 - Novos Doutorzinhos em processo de preparação para início.**



Fonte: ONG Doutorzinhos

**Figura 19 - Apresentação dos novos Doutorzinhos devidamente formados.**



Fonte: ONG Doutorzinhos



**Figura 20 - Clownsulta Médica: encontro de outubro de capacitação dos Doutorzinhos.**



Fonte: ONG Doutorzinhos

**Figura 21 - Fachada do Prédio do Instituto Espírita Dias da Cruz.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz



**Figura 22 - Voluntária no controle de qualidade e triagem de doações para o brechó.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 23 - Voluntários na triagem das doações para o brechó.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 24 - Voluntários do IEDC - DAPS e DAF.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 25 - Palestra Sandra Polla.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz



**Figura 26 - Voluntárias do IEDC no Setor do Programa Nota Fiscal Gaúcha.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 27 - Doação de camisetas às crianças da Casa do Pequeno.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 28 - Escola de Educação Infantil Casa do Pequenino.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 29 - Crianças da Casa do Pequenino em recreação.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz

**Figura 30 - Albergue.**



Fonte: Instituto Espírita Dias da Cruz



## APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO ONG JUNIOR ACHIEVEMENT

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido E Autorização de Publicação e Imagem

Através deste documento o estudante de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Renato Koch Colomby, responsável pela pesquisa intitulada Práticas de Atração e Retenção de Voluntários em Organizações do Terceiro Setor, convida você para participar como voluntário deste estudo que servirá como Trabalho de Conclusão de Curso, Artigo e material para estudos posteriores.

Esta pesquisa pretende identificar quais são as práticas de gestão de pessoas das ONGs Junior Achievement, Dourzinhos e Instituto Dias da Cruz com foco nos processos de atração e retenção de voluntários. Acreditamos que ela seja importante porque a pesquisa contribui para estender os estudos a cerca desse assunto e pode trazer melhorias para os processos dessas organizações. Para sua realização será utilizado roteiro de entrevista estruturada, observação e análise documental. Pode-se ainda necessitar de outros métodos que serão previamente acordados. Conta-se com sua participação como entrevistado e apoiador nos demais processos como no fornecimento das informações para a realização do estudo e, se necessário, indicação de outros voluntários da instituição que possam contribuir no desenvolvimento da pesquisa.

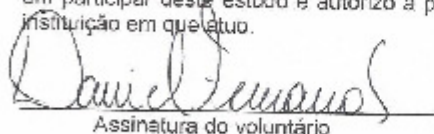
É possível que aconteçam desconfortos ou riscos como, por exemplo, o sentimento de exposição do modelo de gestão da organização. Dentre os benefícios esperados com o estudo está a possibilidade de aprimoramento dos processos e/ou a utilização do modelo de gestão como referência para outras organizações.

É importante esclarecer que durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com o pesquisador. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão públicas, e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações científicas, havendo identificação dos voluntários. Poderão também ser utilizadas imagens. Não há gastos relacionados à pesquisa.

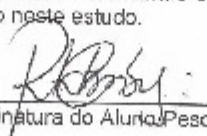
Autorização:

Eu, Daniel Fernandes voluntário colaborador ou responsável pela organização Junior Achievement RS, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos métodos, dos possíveis riscos e benefícios deles provenientes e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo e autorizo a publicação e divulgação de meu nome e do nome da instituição em que atuo.

  
Assinatura do voluntário

\_\_\_\_\_  
Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento para assinatura do termo deste voluntário para a participação neste estudo.

  
Assinatura do Aluno Pesquisador

Dados do pesquisador:

Renato Koch Colomby - Telefone: 51 9196-4309 - Email: renato.colomby@gmail.com

Orientador: Prof.ª Dra. Silvia Generali da Costa

Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Rua Washington Luiz, 855 - Centro - Porto Alegre/RS - CEP: 90.010-460

## APÊNDICE H – TERMO DE CONSENTIMENTO ONG DOUTORZINHOS

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido E Autorização de Publicação e Imagem

Através deste documento o estudante de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Renato Koch Colomby, responsável pela pesquisa intitulada Práticas de Atração e Retenção de Voluntários em Organizações do Terceiro Setor, convida você para participar como voluntário deste estudo que servirá como Trabalho de Conclusão de Curso, Artigo e material para estudos posteriores.

Esta pesquisa pretende identificar quais são as práticas de gestão de pessoas das ONGs Junior Achievement, Doutorzinhos e Instituto Dias da Cruz com foco nos processos de atração e retenção de voluntários. Acreditamos que ela seja importante porque a pesquisa contribui para estender os estudos a cerca desse assunto e pode trazer melhorias para os processos dessas organizações. Para sua realização será utilizado roteiro de entrevista estruturada, observação e análise documental. Pode-se ainda necessitar de outros métodos que serão previamente acordados. Conta-se com sua participação como entrevistado e apoiador nos demais processos como no fornecimento das informações para a realização do estudo e, se necessário, indicação de outros voluntários da instituição que possam contribuir no desenvolvimento da pesquisa.

É possível que aconteçam desconfortos ou riscos como, por exemplo, o sentimento de exposição do modelo de gestão da organização. Dentre os benefícios esperados com o estudo está a possibilidade de aprimoramento dos processos e/ou a utilização do modelo de gestão como referência para outras organizações.

É importante esclarecer que durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com o pesquisador. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão públicas, e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações científicas, havendo identificação dos voluntários. Poderão também ser utilizadas imagens. Não há gastos relacionados à pesquisa.

Autorização:

Eu, MARILIO BALASSO, voluntário, colaborador ou responsável pela organização ONG DOUTORZINHOS, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos métodos, dos possíveis riscos e benefícios deles provenientes e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresse minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo e autorizo a publicação e divulgação de meu nome e do nome da instituição em que atuo.

Assinatura do voluntário

Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada o voluntária o consentimento para assinatura do termo deste voluntário para a participação neste estudo.

Assinatura do Aluno/Pesquisador

Dados do pesquisador:

Renato Koch Colomby - Telefone: 51 9196-4309 - Email: renato.colomby@gmail.com  
Orientador: Prof.ª Dra. Sílvia Generali da Costa  
Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Rua Washington Luiz, 855 - Centro - Porto Alegre/RS - CEP: 90.010-460



## APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO ONG INSTITUTO ESPÍRITA DIAS DA CRUZ

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido E Autorização de Publicação e Imagem

Através deste documento o estudante de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Renato Koch Colomby, responsável pela pesquisa intitulada Práticas de Atração e Retenção de Voluntários em Organizações do Terceiro Setor, convida você para participar como voluntário deste estudo que servirá como Trabalho de Conclusão de Curso, Artigo e material para estudos posteriores.

Esta pesquisa pretende identificar quais são as práticas de gestão de pessoas das ONGs Junior Achievement, Doutorinhos e Instituto Dias da Cruz com foco nos processos de atração e retenção de voluntários. Acreditamos que ela seja importante porque a pesquisa contribui para estender os estudos a cerca desse assunto e pode trazer melhorias para os processos dessas organizações. Para sua realização será utilizado roteiro de entrevista estruturada, observação e análise documental. Pode-se ainda necessitar de outros métodos que serão previamente acordados. Conta-se com sua participação como entrevistado e apoiador nos demais processos como no fornecimento das informações para a realização do estudo e, se necessário, indicação de outros voluntários da instituição que possam contribuir no desenvolvimento da pesquisa.

É possível que aconteçam desconfortos ou riscos como, por exemplo, o sentimento de exposição do modelo de gestão da organização. Dentre os benefícios esperados com o estudo está a possibilidade de aprimoramento dos processos e/ou a utilização do modelo de gestão como referência para outras organizações.

É importante esclarecer que durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com o pesquisador. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão públicas, e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações científicas, havendo identificação dos voluntários. Poderão também ser utilizadas imagens. Não há gastos relacionados à pesquisa.

Autorização:

Eu, EVERA GERALVA CARDOSO, voluntário, colaborador ou responsável pela organização INST ESPÍRITA DIAS DA CRUZ, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos métodos, dos possíveis riscos e benefícios deles provenientes e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo e autorizo a publicação e divulgação de meu nome e do nome da instituição em que atuo.

Instituto Espírita Dias da Cruz  
Eder Geraldo Cardoso  
Assinatura do Voluntário

[Assinatura]  
Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento para assinatura do termo deste voluntário para a participação neste estudo.

[Assinatura]  
Assinatura do Aluno/Pesquisador

Dados do pesquisador:  
Renato Koch Colomby - Telefone: 51 9196-4309 - Email: renato.colomby@gmail.com  
Orientador: Prof.ª Dra. Sílvia Generali da Costa  
Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Rua Washington Luiz, 855 - Centro - Porto Alegre/RS - CEP: 90.010-460