



**Assembleia Legislativa  
do Estado do Ceará**  
Universidade do Parlamento Cearense

# **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA O TERCEIRO SETOR**

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS  
PARA O TERCEIRO SETOR**

**Copyright desta edição:** by Universidade do Parlamento Cearense

<b>Coordenação Editorial</b>	Lindomar Soares Ana Célia F. Maia Silvana Figueiredo
------------------------------	--

<b>Diagramação Capa</b>	Roberta Oliveira João Luis Melo Filgueiras
-----------------------------	---

## **UNIVERSIDADE DO PARLAMENTO CEARENSE**

<b>Patrícia Saboya</b>	Presidente
<b>Professor Teodoro</b>	Vice-presidente
<b>Lindomar Soares</b>	Diretora de Gestão e Ensino
<b>Silvana Figueiredo</b>	Diretora Técnica
<b>Ana Célia F. Maia</b>	Diretora de Educação a Distância

## **EQUIPE DE ELABORAÇÃO DO PROJETO**

<b>Ana Célia F. Maia</b>	UNIPACE
<b>Lindomar Soares</b>	UNIPACE
<b>Silvana Figueiredo</b>	UNIPACE
<b>Noeme Milfont</b>	UNIPACE
<b>Sandoval R. Sena</b>	STDS
<b>Fernando Saboya</b>	UFC

APRESENTAÇÃO.....	5
APOSTILA DE LIDERANÇA .....	7
Definindo Liderança.....	7
Alguns Estilos de Liderança.....	12
Liderança e Poder .....	14
Ética nas organizações.....	16
CONCLUINDO.....	23
BIBLIOGRAFIA .....	24
ANEXOS.....	27
ANEXO I: ENTRE A LIDERANÇA E GESTÃO DE ONGS: QUEM MANDA AFINAL DE CONTAS? .....	29
ANEXO II: LIDERANÇA ESTRATÉGICA E GESTÃO DE CONFLITOS NO TERCEIRO SETOR* .....	31
VOLUNTARIADO: PERFIL, GESTÃO E DESAFIOS .....	41
Introdução.....	41
1 SOCIEDADE CIVIL E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: DA FILANTROPIA À CIDADANIA .....	43
2 VOLUNTARIADO: SIGNIFICADOS E IMPORTÂNCIA .....	47
3 GESTÃO DO TRABALHO SOCIAL VOLUNTÁRIO, PARTICIPAÇÃO E RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL SUBSTANTIVA.....	53

4 A MOTIVAÇÃO DO VOLUNTÁRIO .....	58
4.1 O Voluntariado e o debate sobre o altruísmo.....	59
4.2 Motivos para o voluntariado .....	61
4.3 Perfil do Voluntario .....	65
5 COMO ELABORAR E IMPLANTAR O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO NA INSTITUIÇÃO.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXOS.....	75
ANEXO I: OS PRESSUPOSTOS DE UMA NOVA CULTURA DO VOLUNTARIADO DEMÓSTENES ROMANO FILHO .....	77
ANEXO II.....	80
ANEXO III: LEI DO VOLUNTARIADO .....	82
ANEXO IV - VOLUNTARIADO: COMO MOBILIZAR ESTE POTENCIAL? .....	83

## APRESENTAÇÃO

Na organização político social do Estado, podemos identificar distintas esferas de atuação dos diversos organismos envolvidos na sua constituição. No denominado Primeiro Setor temos o governo, que é responsável pelo bem-estar social, já no Segundo Setor está o segmento privado, atuando nas questões individuais.

Com o tempo, percebeu-se que o Estado sozinho não poderia atender todas as demandas, notadamente, as questões que envolvem ordem social. Então a sociedade despertou para sua potencialidade de contribuir para a solução das lacunas deixadas pelo poder público, e começou a atuar nesta esfera. Posteriormente se organizando em instituições que deram início ao chamado Terceiro Setor. Ou seja, o Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público.

O Estado, buscando equidade e transparência na distribuição dos recursos, destinados às instituições não governamentais, passou a adotar a modalidade de editais e por sua vez os órgãos de controle, tais como os Tribunais de Contas e o Ministério Público, também passaram a exercer o controle a despeito de tratar-se de transferência de recursos públicos.

Pensando nessas Instituições que se configuram de grande relevância para o fortalecimento da cidadania pelo interesse social que as caracterizam, a Assembleia Legislativa, por meio da Universidade do Parlamento Cearense, formulou este Programa de Capacitação, que foi concebido em parceria com o Governo do Estado, com a participação da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social, objetivando qualificar esses profissionais, dotando-os das competências e habilidades necessárias para desenvolver de forma plena, empreendedora e inovadora a gestão de suas entidades.

A presente formação se dispõe, além de oferecer alinhamento conceitual sobre a importância e os desafios do Terceiro Setor nesta década, a qualificar na Elaboração de Projetos, por sua vez melhorando na qualidade da captação de recursos; Execução, Monitoramento e Avaliação, com foco em resultados e, por último Prestação de Contas, reduzindo assim os índices de atecnia.

Por fim, agradecemos a confiança no Projeto ora iniciado que integra o Programa de Formação para o Terceiro Setor, desejando a todos sucesso e êxito no transcorrer do curso, contribuindo o conhecimento adquirido para a melhoria da Gestão de suas Instituições e que esse início seja o marco para as demais ações envolvendo esta área.

DEPUTADO ROBERTO CLÁUDIO

Presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará

DEPUTADA PATRICIA SABOYA

Presidente da Universidade do Parlamento Cearense

## Definindo Liderança

Muito se tem discute sobre liderança nos dias atuais. A **liderança** é um tema importante para os gestores de todos os tipos de organização, pois os líderes exercem um papel fundamental na eficácia dos processos e rotinas destas organizações. Pode-se dizer que em grande medida os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações. Entretanto, **liderar** não é uma tarefa simples. Pelo contrário. A liderança eficaz exige uma série de pré requisitos tais como paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso do líder, dentre outras características. Liderar, de uma forma bem clara, pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinja os objetivos propostos pela organização.

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais as pessoas que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gestor eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Veremos então, alguns conceitos de liderança:

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e das organizações.

Liderança é 'o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum' (HEMPHILL & COONS, 1957, p. 7).

## Liderança é

um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo. (JANDA, 1960, p.35).

Liderança é 'uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos' (TANNENBAUM, WESCHLER & MASSARIK, 1961, p. 24).

Liderança é 'uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada' (JACOBS, 1970, p.232).

Liderança é 'o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo' (ROUCH & BEHLING, 1984 p.46)

Peter Drucker (2002) diz:

A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!

Já Chiavenatto (2000), define liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

Mas existe um importante questionamento, recorrente em diversos textos e palestras sobre liderança: nascemos ou nos

tornamos líderes? A resposta a esta pergunta é complexa e gera controvérsias, mas de um modo geral, pode-se dizer que a liderança baseia-se em atitudes, habilidades e conhecimentos que podem ser adquiridos e desenvolvidos por meio de aprendizagem.

Sergio D. Nievola discorre no artigo **A principal qualidade de um líder** sobre o tripé “CONHECIMENTO-HABILIDADE-ATITUDE”, também conhecido no jargão de recursos humanos como CHA. A ideia é que este conjunto de fatores define a vida profissional e pessoal de qualquer indivíduo, pois é a soma deles que vai definir a trajetória profissional, não só em uma empresa, mas em toda a vida da pessoa, bem como vai influir em sua vida pessoal também. O autor detalha a importância de cada fator para o desenvolvimento de líderes eficazes:

- O primeiro fator - CONHECIMENTO - não define uma liderança, pois existem líderes com grande conhecimento em várias áreas, mas também são encontrados verdadeiros gestores sem grandes conhecimentos, apenas com um ideal e a capacidade de fazer com que as pessoas lutem pelo mesmo ideal. Tome como exemplo muitas ONG's nascidas em comunidades mais carentes e que se desenvolveram através da capacidade de seus líderes infundirem a necessidade de lutar por aquele objetivo.
- O segundo fator - HABILIDADE - pode ser definido como a capacidade de fazer algo, destreza, e aqui entramos em uma nova controvérsia, pois alguns estudiosos dizem que somente as habilidades motoras - dirigir um carro ou pilotar um avião - podem ser aprendidas, enquanto que outras habilidades, como, por exemplo, a capacidade de influenciar as outras pessoas, são inatas, enquanto outros estudiosos acreditam que podemos desenvolver qualquer habilidade.

- O terceiro fator - ATITUDE - pode ser entendido como o posicionamento do indivíduo em relação às diversas situações que vivemos no dia-a-dia. Podemos ter uma atitude arrogante em relação a determinadas pessoas (ou uma atitude acolhedora), em outros assuntos podemos ter uma atitude positiva - a pessoa que enxerga o copo sempre meio cheio. Iniciativa, pró-atividade e outros são exemplos de atitudes que fazem a diferença quanto avaliamos funcionários ou procuramos alguém para determinado cargo.

Um líder mais eficaz saberia combinar os componentes do CHA e utilizar suas competências de forma a motivar e orientar pessoas nas mais diversas situações.

As melhores habilidades de liderança devem ser usadas para se encontrar a melhor solução para questões urgentes. Cada organização precisa reconhecer que para se ter sucesso é preciso ter uma rede de pessoas comprometidas com a sua missão, já que seus líderes devem orientar fornecedores, clientes, parceiros e voluntários.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais desenvolvem equipes para servirem ao bem comum, em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores.

As organizações de todos os setores que estão se saindo bem nos mercados altamente competitivos de hoje são organizações que se tornaram ágeis e enxutas. Estas organizações eliminaram níveis improdutivos de gerenciamento, e atribuíram a seus funcionários

de linha de frente, a responsabilidade pela tomada de decisões inteligentes, e pela ação eficaz.

Os líderes bem-sucedidos - estejam eles dentro ou além dos muros das organizações -, são aqueles que lideram, orientando as pessoas para avaliarem a realidade de uma situação, para desenvolverem um curso de ação benéfica, e motivá-las para executar determinadas ações. Isto vale tanto para líderes de organizações sem fins lucrativos, que precisam reunir uma variedade de recursos provenientes da comunidade para tratar de problemas sociais, quanto para líderes empresariais, que precisam criar cadeias de fornecimento e de entrega que agreguem valor.

Em uma circunstância em que não podem exercer controle direto, os bons líderes ensinam os outros a serem líderes. Dentro de uma organização, o pessoal da linha de frente, em geral, sabe mais sobre as peculiaridades de qualquer parte da operação, do que as pessoas nos altos escalões. Portanto, o pessoal da linha de frente é mais capaz de reconhecer primeiramente os desafios e oportunidades que advêm da realização de novos negócios. Também são aqueles que possuem a experiência e o conhecimento necessários para propor as melhores respostas.

O mesmo vale também para as organizações parceiras. As pessoas nestas organizações conhecem melhor os detalhes do dia-a-dia de seus negócios. Até mesmo quando os líderes seniores estão no mesmo lugar, e podem tomar decisões, de maneira oportuna, eles costumam ainda conhecer muito pouco em relação à complexidade de determinadas situações, e serem capazes de propor a melhor decisão para elas. Isto significa que a maneira pela qual estes líderes podem ser mais eficazes é ajudar outras pessoas no sentido de desenvolverem suas habilidades e ferramentas, para que elas possam propor as melhores respostas para os problemas e oportunidades que surgirem.

Como vantagem competitiva essencial do futuro, o fator liderança terá importância e responsabilidade pelo desenvolvimento

de uma visão condizente com a realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e, pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão.

## **Alguns Estilos de Liderança**

### **Liderança Autocrática:**

O líder decide o que é melhor para o grupo e exige obediência, decide quando às metas e demais questões e não aceita opiniões. Guarda distância do grupo e gosta de estabelecer apenas contatos individuais, evitando reuniões.

### **Liderança Liberal:**

O líder funciona como disseminador de informações, reduz sua importância no grupo e obtém o mínimo de controle, estimulando a criatividade e a iniciativa do grupo. É um tipo de liderança que só dá bons resultados quando envolve uma equipe de trabalho altamente qualificada, madura, responsável e de nível homogêneo.

### **Liderança Democrática:**

O líder obtém ideias e sugestões por meio de discussão e consulta, estimula a participação e toma decisões em equipe. Encoraja a participação nas decisões e submete os problemas à discussão geral. O Líder Democrático se caracteriza pelo sentido de cooperação entre os membros de sua equipe.

### **Liderança Situacional:**

É quando o Líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação, com o grau de maturidade das pessoas e com a tarefa a ser executada. A combinação destes estilos pode tornar um líder

mais eficaz na medida em que oferece ferramentas para gerenciar e orientar diferentes tipos de pessoas em diferentes situações e graus de maturidade.

O artigo *Protagonistas da Mudança*, publica algumas características importantes para um líder, de acordo com executivos de grandes organizações, enumeradas na revista *Ideia Sustentável*, edição 23 publicada em março de 2011:

- **Entendimento sistêmico:** “Não se pode ficar fechado numa caixa. A história é experimental. Quando você envolve as pessoas num processo de criação de uma solução, é muito mais fácil tornar aquilo realidade.” (Carolina Wosiack, gerente de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade da Johnson&Johnson)
- **Capacidade de ouvir e trabalhar em rede:** “Não se pode ser dogmático, defender uma prática como se fosse uma religião. É necessário ter a capacidade de ouvir, aceitar e discutir a crítica abertamente. Vivemos numa sociedade em redes, não há mais hierarquia.” (Carlos Alberto Roxo, gerente geral de Sustentabilidade e Relações Corporativas da Fibria)
- **Capacidade de inovar:** “Liderar em sustentabilidade é ser capaz de, dentro do contexto em que se está inserido, desenvolver a vocação para a inovação, uma visão de longo prazo, disposição e agilidade para se reinventar.” (Jorge Hillmann, diretor-geral da Masisa Brasil)
- **Boa comunicação:** “Um líder precisa ser um bom gestor de projetos e um bom influenciador e comunicador dentro da empresa. Mais do que ser um especialista, o principal trabalho é conseguir influenciar a corporação.” (Daniela De Fiori, vice-presidente de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade do Walmart)

- **Foco:** “Como a sustentabilidade é um tema um tanto novo para a maioria das corporações, a tendência de dispersar os esforços em múltiplas iniciativas é muito forte. Daí a importância de se trabalhar no que é realmente material.” (Michel Henrique R. Santos, gerente corporativo de Sustentabilidade da Bunge Brasil)
- **Empatia e confiança :** “Os líderes devem ter, como habilidades básicas, a capacidade de interlocução e inovação, o cooperativismo, empatia e confiança, que são, ao nosso ver, os ativos que formam um profissional de sucesso nessa área.” (Domingos Figueiredo de Abreu, vice-presidente e diretor de Relações Institucionais do Bradesco)
- **Coragem de protagonizar:** “Nosso perfil de líder é inspirado, alinhado com o processo de autoconhecimento, engajado e protagonista na promoção de transformações dentro do ambiente em que vive.” (Alessandra da Costa, diretora de Recursos Humanos da Natura)
- **Capacidade de inspirar:** “Basicamente, o que se espera encontrar e desenvolver em um líder sustentável é a capacidade de inspirar e influenciar pessoas e equipes para pensar os negócios”. (Carlos Alberto Griner, diretor de RH da Suzano Papel e Celulose)

## Liderança e Poder

De acordo Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as

necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

Segue-se algumas bases de poder e suas formas de serem exercidas nas organizações:

- **Poder de coerção:** Baseia-se no temor. Um líder com alto poder coercitivo induz ao cumprimento de suas ordens, porque a desobediência poderá acarretar punições.
- **Poder de legitimidade:** baseia-se na posição ocupada pelo líder. Normalmente, quanto mais elevada for sua posição, tanto maior será o poder de legitimidade. Um líder com alto poder de legitimidade induz o cumprimento de suas ordens ou influencia o cumprimento dos outros na organização.
- **Poder de competência:** Baseia-se na experiência, habilidade e conhecimento que o líder possui e que, através do respeito, influencia os outros. Um líder com alto poder de competência facilita o trabalho dos demais. Esse respeito induz ao cumprimento dos desejos do líder.
- **Poder de recompensa:** baseia-se no poder do líder de recompensar os outros que acreditem que o cumprimento de suas ordens lhes trará incentivos em termos de salário, promoção ou conhecimento.
- **Poder de referência:** Baseia-se nas características pessoais do líder. Um líder com alto poder de referência geralmente é estimado e admirado pelos outros por causa de sua personalidade.
- **Poder de informação:** Baseia-se na posse ou acesso, por parte do líder, às informações consideradas importantes pelos outros. Esta base de poder influencia as pes-

soas porque estas necessitam de tais informações ou desejam estar a par das coisas.

- **Poder de conexão:** baseia-se nas conexões dos líderes com pessoas importantes ou influentes dentro ou fora das organizações. Um líder com alto poder de conexão induz pessoas a cumprir seus desejos, porque querem obter favores ou evitar ameaças das conexões influentes.

Estes tipos de poder podem ser exercidos de formas alternadas e interconectadas. É importante que o líder compreenda as questões éticas envolvidas no exercício de cada um deles, e oriente suas ações da maneira mais equilibrada possível, para manter uma liderança ética e sustentável.

## Ética nas organizações

Para Druker (2002, p.35), liderança é exemplo. “O líder é visível, ele representa a organização. Ele pode ser totalmente anônimo quando sai do escritório e vai para casa. Mas dentro da organização ele é muito visível e isso vale para líderes locais, nacionais ou mundiais. Os líderes estabelecem exemplos. Eles precisam viver de acordo com as expectativas relativas a seu comportamento. Não importa se o restante da organização não o faz; o líder representa não só aquilo que somos, mas, acima de tudo, aquilo que sabemos que deveríamos ser”. Desta forma, faz-se imperativo tratar do tema da ética e responsabilidade social quando se fala em liderança.

A questão moral permeia toda a nossa existência. Ninguém pode isolar-se em sua casa, em sua consciência, e assistir impassível à degradação de práticas, sem formular aquilo que sente como uma exigência interior. É na empresa, entretanto, o lugar onde se orchestra com mais convicção a “valsa” das éticas. Espaço social por excelência, as empresas são as entidades triunfantes em uma economia de mercado e trazem, em si, as contradições atuais e

nossas dificuldades em formular as novas exigências da vida em comunidade. (Etchegoyen, 1991: 110).

Para que se possa compreender o surgimento do tema de responsabilidade social nos negócios, considera-se necessária uma breve reflexão sobre o conceito de ética empresarial, construído a partir da definição contemporânea de ética. Leisinger (2001:18) define a ética como a ciência que estuda as diversas morais, ocupando-se do tema de uma forma descritiva e comparativa, mas também propondo uma avaliação crítica da moral. Segundo este autor, a moral estaria situada no plano dos valores e da distinção entre o “bem” e o “mal”. A moral teria, por conseguinte, um caráter normativo, constituindo e orientando padrões de comportamento através de valores e normas.

Em contrapartida, Srour (2000:29) situa a ética no plano das reflexões e indagações. É a partir do estudo dos costumes das coletividades que as morais podem adquirir consistência. Segundo ele, a ética teria o propósito de “libertar” os agentes sociais do que chama de “prisão do egoísmo”, levando-os à uma reflexão sobre os efeitos produzidos sobre o outro. O caráter normativo e a divisão maniqueísta entre o “bem” e o “mal” recebem um olhar questionador, compreendendo e incorporando a dimensão cultural ao conceito de ética.

A ética nos negócios é, portanto, “uma reflexão sobre as práticas empresariais nos quais estão implicados as normas e valores de indivíduos, das empresas e da sociedade”. (Gelinier, 1991:52). O termo ética apresenta muitas nuances e possui um caráter indagativo da natureza e dos fundamentos da moral. Agir de forma ética implica na avaliação de valores, onde as regras estabelecidas perdem o caráter inquestionável. Assim, muitas vezes o tomador de decisões na empresa enfrenta a responsabilidade de fazer escolhas de juízo em uma situação a qual não enfrentou antes (Ferrel, 2001:6).

Levando-se em conta a perspectiva cultural, toda decisão moral adquire um caráter único e especial, uma vez que as tomadas

de posição diante de cada situação são condicionados historicamente e com base nas vivências de cada um. A ética empresarial versaria sobre a capacidade da empresa de tomar decisões frente a questões polêmicas, envolvendo escolhas.

Segundo Manhães (1999, p. 21), a evolução histórica da ética empresarial seguiu o próprio desenvolvimento econômico. Para o autor, a ética empresarial é o comportamento da empresa-entidade lucrativa quando ela age em conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade.

Considerando-se o contexto histórico do surgimento da “empresa formal” via Revolução Industrial, no início do século XIX, 150 anos se passaram até que empresas e sociedades começassem a avaliar as dimensões mais amplas da atuação empresarial. As primeiras ideias e escolas econômicas enfatizavam o reino da quantidade (quantidade de moedas, quantidade de bens, quantidade de trabalho). Só no fim do século passado as coisas se alteraram, passando a considerar-se que o “valor” poderia estar mais na apreciação dos homens sobre o objeto, do que na quantidade de “algo” contido no objeto. Foi assim que as teorias objetivistas deram lugar as subjetivistas, que colocam no centro da atividade econômica não as coisas, mas as pessoas. (MOREIRA, 1999, p. 15).

A ideia de que a ética nada tinha a ver com os negócios e a empresa só no século XX começou a ser superada. A partir daí, primeiro nos Estados Unidos da América, e depois na Europa e no resto do mundo, começaram a aparecer diversos estudos que evidenciavam a compatibilidade entre atuações eticamente corretas e os negócios prósperos. O conceito de “Ética Empresarial” de forma ampliada surge no início dos anos 60. Até então, as discussões giravam em torno de questões voltadas para a ética social ligadas, principalmente, as questões trabalhistas. (Nash, 1994:24). A autora traça um breve histórico da evolução da ética nos negócios resumido no quadro a seguir:

## QUADRO 1 - Cenários e ética nos negócios

Período	Cenários e ética nos negócios
Anos 50	Acordos sobre preços e desumanização da força de trabalho.
Anos 60	Guerra do Vietnã levanta a indignação moral contra os “conglomerados multinacionais”. Instituição das primeiras reformas de consciência social nas empresas, com regras e padrões ambientais.
Anos 70	Internacionalismo corporativo levanta a atenção para casos de suborno no mundo - por exemplo, caso Watergate - crescimento rápido de movimentos de consumidores dirigindo a atenção para práticas enganosas e/ou danosas no desenvolvimento, propaganda e embalagens dos produtos.
Anos 80	Na segunda metade desta década a atenção volta-se para o comportamento ético e capacidade moral dos indivíduos, dirigentes de empresas, rompendo-se a fina membrana da impessoalidade das discussões sobre ética nos negócios.

**Fonte:** Adaptado de Nash (1994).

A preocupação com o respeito a certos padrões éticos de comportamento aplicáveis ao mundo dos negócios não chega a se constituir em uma novidade. Ocorre que, no passado recente, isso era uma preocupação do empresário enquanto indivíduo, e não da empresa, como ente capaz de assumir, ela própria, compromissos éticos. Sobre isso escreve Piquet (199, p. 36):

Na empresa de porte familiar, a conduta ética da organização confunde-se com a ética do dono da empresa, da mesma forma que o padrão ético da família era - e, em larga medida, ainda é - determinado fundamentalmente por seu chefe, o pai.

Na medida em que os processos de gestão vão se profissionalizando, a figura do gestor não ocupa de forma isolada o papel de disseminar e manter os padrões éticos da empresa, apesar de continuar a ocupar uma posição central neste sentido. Aguilar (1996: 26) propõe um conceito de empresa ética de natureza abrangente:

A empresa ética é definida, pelos nossos padrões, como aquela que conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas, quando toma decisões ou empreende ações.

A ética empresarial é considerada como tendo relevância geral, no sentido em que todas as decisões e ações podem ter consequências éticas. Essas consequências podem ser diretas, como acontece quando o bem-estar de alguém é afetado por decisões ou ações, e indiretas, caso em que o impacto é produzido sobre o clima moral da empresa. Exemplifica Aguilar (1996, p. 25):

a decisão de um gerente de produção de refazer toda uma fornada porque a qualidade, mesmo que apenas ligeiramente inferior, afetaria diretamente a maneira como o cliente é tratado. Este tipo de decisão poderá produzir ainda, efeitos como o de tornar os trabalhadores envolvidos e todo o departamento mais consciente da necessidade de fazer o que é certo.

Desta forma, a alta liderança seria, em primeira instância, a grande inspiradora dos padrões éticos nas empresas, devendo interessar-se não somente pelas grandes questões, mas também pelas dimensões éticas das decisões e ações do dia-a-dia. Segundo Moreira (1999, p. 30), a ética da empresa não é uma ética distinta da ética geral. Não há uma moral privada, uma moral pública e uma moral empresarial, há uma só moral a aplicar na vida privada,

pública ou empresarial. O sujeito da ética é a pessoa, não a empresa. A empresa não tem responsabilidade ética, ainda que possa ter responsabilidade jurídica.

Neste sentido, os valores de uma empresa não estão no discurso, nas declarações de valores e na missão, mas nos homens que a fazem. Etchegoyen (1991, p. 139) alerta para a questão de que a proclamação dos valores ultrapassa os direitos dos dirigentes e torna-se sinistra quando se reporta somente ao imaginário destes, sem responsabilidade para dar uma imagem positiva à empresa tanto na sua dimensão interna quanto em seu ambiente externo. Uma postura considerada moral começa a partir da abertura das escolhas. Sem a transparência da alta direção com relação aos valores adotados pela empresa e em suas decisões, ressalta o autor, todas as éticas são imorais. Assim, apesar de a ética empresarial ser considerada válida, é importante manter-se em perspectiva que ela constrói-se com base em valores situados no âmbito do indivíduo, ou seja, dos gestores da organização. “Evidentemente toda espécie de organização desenvolve sua vida institucional própria, mas isto não diminui a responsabilidade dos indivíduos, antes a aumenta” (LEISINGER, 2001, p. 60).

Por outro lado, se para alguns a ética do indivíduo contribui para traçar o perfil ético das organizações, há quem questione até que ponto a ética individual seria suficiente para produzir o “bem coletivo”. Mattar (2001, p. 11) argumenta que a empresa, embora tenha grande poder, tem uma baixa possibilidade de ação social capaz de produzir resultados que mudem positivamente o mundo, uma vez que a definição da atuação social da empresa é dada por alguns atores independentes entre os quais se destacam:

- “O consumidor: na forma como compra os produtos e serviços;
- O investidor: pela sua decisão de investimento;
- O executivo de alto nível: no momento em que escolhe onde vai trabalhar;

- O líder de opinião: quando informa a todos sobre a visão das empresas;
- O governo: na sua forma de regular a atuação empresarial;
- A mídia: ressoando e dando vozes aos atores acima.”

Nessa linha de raciocínio, a ética nos negócios seria, então, o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema. (NASH, 1994, p. 7).

Ferrel (2001, p. 7) oferece a seguinte definição para ética empresarial: “A ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. Para o autor é importante a distinção entre os conceitos de responsabilidade social e ética, definindo a primeira como as obrigações que a empresa assume com a sociedade, incluindo as responsabilidades econômicas, legais e éticas. Ser socialmente responsável implica em maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos. Portanto, as decisões empresariais não são inócuas. Seus efeitos são irradiados por toda a sociedade, todos aqueles que mantêm algum vínculo com a instituição. (SROUR, 2000, p. 15). Se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto frequentemente determinado pelos *stakeholders*’ (FERREL, 2001, p. LEISINGER, 2001; NASH, 1994; SROUR, 2000). Desta forma, a linha divisória entre empresa e ambiente torna-se tênue, ampliando seu papel para o de instituição sócio-política e reforçando sua inclusão na dimensão social.

Essas definições servem de base para que se compreenda como a ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que

1 O termo *stakeholder* seria uma espécie de conceito genérico para o ambiente social de uma empresa, incluindo, aí, seus clientes, economistas, “vizinhos”, fornecedores, concorrentes, sindicatos, associações, autoridades e representantes (LEISINGER, 2001, p. 108).

os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e as do restante da organização. No momento em que as corporações e seus gerentes definem e aceitam responsabilidades e obrigações para com a sociedade e seus colaboradores diretos, reconhecendo suas reivindicações e legitimidade, eles entram no domínio dos princípios morais e da *performance* ética, tendo ou não consciência disso. Desta forma, podem ser destacados os esforços realizados no sentido de construção de uma “ética global”, onde padrões mínimos comuns seriam validados. Apesar das dificuldades culturais e dos diferentes níveis de desenvolvimento dos países, alguns valores e padrões comuns são cada vez mais disseminados (SHOMMER; FISCHER, 1999).

### **CONCLUINDO....**

Com as mudanças de cenário global se tornam cada vez mais intensas, percebe-se a necessidade de o líder desenvolver uma visão mais holística para uma ação em prol da evolução nas relações humanas. Por intermédio do trabalho de um líder, obtém-se mais do ser humano que participa em grupo, com a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, singulares, comunicativas, reflexivas, participativas e aptas a desenvolver mudanças.

Dentro de uma organização, o líder, mais do que nunca, necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização; pois quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo.

Mais uma vez frisa-se que para o sucesso da liderança, precisa-se de ética, entusiasmo, auto-estima e fomento da comunicação

entre os colaboradores. Enfim, o líder precisa ter muito carisma e trabalhar o CHA constantemente para desenvolver o conjunto de características necessárias para a gestão de equipes com sucesso.

## **BIBLIOGRAFIA**

AGUILAR, F. J. **A ética nas empresas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1996.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREL, O.C.; JOHN, F.; LINDA, F. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

LEISINGER, K. M.; KARIN, S. **Ética empresarial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

MATTAR, HÉLIO. **Os Novos Desafios da Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos de Reflexão, 2001.

MELO NETO, F. P.; F. C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

MENDONÇA, P. M. **O marketing e sua relação com o Social**. Responsabilidade Social das empresas. Premio Ethos Valor. São Paulo: Peirópolis, 2002.

MOREIRA, J. Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOREIRA, J. M. A. **Contas com a ética empresarial**. São João do Estoril: Principia, 1999.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASH, L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVEIRA, M. **Ética em três dimensões**. Fortaleza: Brasil Tropical, 2001.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2000



# **ANEXOS**



## **ANEXO I: ENTRE A LIDERANÇA E GESTÃO DE ONGS: QUEM MANDA AFINAL DE CONTAS?**

A estrutura de qualquer organização, seja ela governamental, não-governamental, ou empresarial, deve estabelecer claramente a diferença entre os âmbitos de liderança e gestão. No entanto, como a maioria das organizações ou unidades de governo começam muito pequenas, essa diferença geralmente não é estabelecida de forma adequada. Isso pode ser em função dos poucos membros que compõem a organização e seus fundadores no início, fazendo com que, muitas vezes, os seus líderes sejam os mesmos encarregados de sua gestão. É comum visitar uma ONG no Brasil, por exemplo, e verificar que os membros do conselho são os mesmos que monitoram e gerenciam as atividades da organização no seu dia a dia. Ou seja, não há diferença, na prática, entre os âmbitos de liderança e gestão.

Após verificar o crescimento da organização, forças contraditórias começam a gerar conflitos para a definição desses papéis. Os antigos líderes-gestores não querem ceder suas influências sobre a gestão da organização e os novos gerentes, que porventura são contratados, acham que, por receberem um papel de destaque na organização, podem ir muito além de suas atribuições gerenciais ou de diretoria. No caso de uma empresa ou organização governamental, essa dificuldade não é tão grande, pois o poder está nas mãos de quem possui o capital financeiro ou capital político. Sendo assim, os novos gestores estão mais propensos a acatar suas atribuições específicas. Porém, este não é o caso das ONGs.

No caso de ONGs, por se tratar de uma estrutura mais coerente com o conceito de economia solidária, a propriedade é fundamentada em conceitos abstratos de participação e envolvimento. Ou seja, a propriedade é de todos os “stakeholders” da organização, de funcionários aos membros do conselho. Isso sem falar dos “membros da comunidade”. Esta propriedade solidária traz benefícios, logicamente, pois o poder está melhor distribuído entre os vários níveis da organização. Oferecem-se oportunidades de envolvimento integral dos funcionários no destino da organização, assim como do poder

público e da sociedade em geral.

De qualquer forma, no caso específico do esclarecimento de papéis entre os seus líderes (membros do conselho) e gestores (diretores executivos ou técnicos), diversos dilemas são observados, sendo o principal deles: Quem tem o poder de mando na organização? Esta é uma questão delicada e a única forma de tratá-la é com bom senso em contínuo esclarecimento de papéis. Na verdade, diversas referências bibliográficas deixam clara esta diferença: a liderança é responsável pela definição da missão organizacional, do seu planejamento estratégico, das relações institucionais, do monitoramento financeiro e fiscal e da seleção ou demissão de diretores executivos e técnicos. Ou seja, está vinculada ao conceito de “governança” da organização. Do outro lado, os gestores são responsáveis pelo monitoramento e avaliação dos projetos e metas, supervisão dos funcionários contratados, execução do planejamento estratégico e reportes contínuos ao conselho sobre as atividades desenvolvidas.

Em base a essas atribuições, o poder de mando, claramente, difere entre a liderança e a gestão. Os problemas, no entanto, começam a ocorrer quando líderes e gestores cruzam algumas linhas tênues de mando. Ou seja, os gestores, por exemplo, começam a achar que tem direito de falar por toda a organização sobre assuntos relacionados a parcerias institucionais. Do outro lado, líderes decidem ficar mais atuantes no dia a dia da organização, interferindo nas atribuições de seus gestores. A melhor solução para este dilema é uma boa conversa entre os líderes e gestores da organização para uma revisão dos papéis. No entanto, a parte que claramente “cruzou os limites” deve ter humildade suficiente para reconhecer seu erro e reavaliar seu papel na organização.

**Fonte:** Socialtec. Disponível em: <http://209.85.165.104/search?q=cache:T5t86lLHFiUJ:www.socialtec.org.br/Downloads/col%2520miguel%2520julho%2520-%2520agosto.doc+gest%C3%A3o+de+ongs&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=5&gl=br>. Acesso em 14 de novembro de 2011.

Os desafios de gestão no terceiro setor existem desde o momento em que nasceram as instituições sem fins lucrativos. Entretanto, por muito tempo, a palavra “gerência” era associada a negócios, lucros – portanto, incompatível com organizações da sociedade civil. “Há quarenta anos, gerência era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos” (DRUCKER, 1999, p. XIV). De uns anos para cá, o caminho de profissionalização dessas organizações tem sido percorrido a passos cada vez mais largos, à medida que passaram a perceber a necessidade de ferramentas gerenciais para atingir sua missão de maneira mais eficaz. Diversos cursos de capacitação em gestão, ou cursos de extensão universitária e pós-graduação, têm sido criados com o intuito de profissionalizar os membros de organizações sociais, principalmente técnicos, coordenadores e gestores.

As teorias administrativas foram criadas para empresas e somente uma pequena parcela de seus conceitos e práticas pode ajudar as organizações sociais em suas questões específicas, por isso as metodologias de gestão para organizações do terceiro setor têm sido alvo de estudos e pesquisas. Segundo Tenório, o planejamento estratégico para essas organizações tem como finalidade buscar alternativas de ação e deveria ser realizado de tempos em tempos, para prevenir crises e discutir novas perspectivas. “Denomina-se planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto”. (TENÓRIO, 2003, p. 28).

É imprescindível que a instituição tenha clareza de sua missão e que esta possa ser compartilhada por todos os membros e

\* Cláudia D. Prioste é psicóloga, atua no terceiro setor há mais de quatro anos, como coordenadora de projetos sociais e consultora, pós-graduada no curso de MBA Gestão Estratégica do Terceiro Setor e mestranda em Educação na FE-USP.

parceiros e compreendida por eles. O planejamento estratégico exige conhecimentos e habilidades gerenciais em negociação, bem como capacidade de agregar pessoas em torno dos objetivos delineados.

O líder é aquele que consegue obter a cooperação e o comprometimento de seus subordinados na consecução daquilo que foi planejado (...). A liderança é vista como um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados. (TENÓRIO, 2003:85).

O líder do terceiro setor deve apropriar-se de teorias administrativas que possam favorecer o bom desempenho da gestão, porém, além disso, deve compreender os valores culturais da organização, transformando esses valores em força mobilizadora para o alcance dos objetivos, superando as ambiguidades e as diferenças do grupo. A liderança estratégica é, portanto, delineada por metas claras e valores culturais que estimulem as pessoas em direção aos objetivos compartilhados.

### **Cultura organizacional e gestão de pessoas**

Por cultura entende-se o conjunto de valores e normas informais que constituem percepções, pensamentos e sentimentos comuns de uma organização, ou seja, são suposições básicas consideradas válidas e que influenciam o modo de agir dos membros da organização, constituindo uma identidade organizacional. (WAGNER & HOLLENBECK 2002, p. 3637).

Nas organizações do terceiro setor, assim como em empresas, a cultura institucional é reforçada por elementos cerimoniais, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que atuam no imaginário coletivo por meio de importante mobilização emocional. As organizações sociais frequentemente carregam um forte apelo emocional vivenciado pelo líder e compartilhado com outros membros

fundadores. O tom emocional ligado à causa mobiliza ações significativas e fundamentais para nossa sociedade.

Paradoxalmente, pode deixar a organização suscetível a ações e decisões emotivas e pouco assertivas. A diversidade e gravidade dos problemas enfrentados pelas instituições beneficentes comumente deixam os funcionários e colaboradores diretos em vulnerabilidade emocional, o que pode acentuar os conflitos interpessoais, exigindo do líder competências em gestão de conflitos e motivação da equipe. O papel do líder na manutenção do clima da organização é muito importante, como tem sido revelado por algumas pesquisas: “o clima organizacional experimentado por um certo grupo de trabalho (...) é determinado, de modo especial, pelo comportamento de liderança dos escalões acima deles” (LINKERT, 1979, p. 110). Portanto não podemos pensar em negociação ou gestão de pessoas sem considerar as dimensões culturais nas quais os grupos encontram-se imersos. Gestão de pessoas requer profundo conhecimento, por parte das lideranças, dos fatores que mobilizam o grupo ou que podem estagnar e estereotipar o trabalho.

O conceito de administração de RH foi construído sobre as bases de otimização dos recursos, em que as pessoas eram vistas como uma parte do funcionamento da engrenagem. “Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e ‘pessoas’ sempre foi seu grande objetivo” (FISCHER, 2001, p. 19). A emergência do termo “gestão de pessoas”, segundo Fischer, envolve transformações significativas e estruturais.

Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se ‘gestão’ uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido (Idem:18).

Isso acontece porque gestão implica considerar o caráter humano, ou seja, numa relação em que se admite que ambas as

partes são conscientes e possuem vontade própria. O termo gestão de pessoas não é um modismo ou um novo jargão do dicionário administrativo. Na verdade ele implica o reconhecimento dos interesses e valores tanto da instituição quanto do grupo e relaciona-se ao modelo sistêmico de relações menos diretivas, que prevê senso ético, autonomia e responsabilidade nas decisões.

Se a gestão de pessoas passou a ser um importante foco diferencial para obtenção de resultados pelas empresas privadas, podemos supor que no terceiro setor, composto em sua maior parte por força voluntária, a gestão de pessoas constitui poderoso fator no desenvolvimento e crescimento da organização.

### **Gestão de conflitos**

Gerir organizações significa interagir com pessoas a todo momento, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica gerir conflitos.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2002), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição. Para esses autores, o conflito não é necessariamente prejudicial, podendo ser benéfico nas seguintes situações:

1. Quando é resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais.
2. Quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados.
3. Pode ajudar a manter o nível de motivação necessário para busca de inovações e mudanças.
4. O conflito ajuda a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização.

5. O conflito pode auxiliar na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e ideias. A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas. Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo seja positivo em relação às diferenças. “Para facilitar este comportamento de apoio por parte do grupo, o líder pode encorajá-los a criar deliberadamente um clima em que se coloque a diversidade, a discordância e a diferença como valores positivos” (LINKERT, 1979, p. 144).

Izabel Galvão (1998), em seus estudos sobre conflitos no ambiente escolar, propõe que o valor construtivo dos conflitos depende da atitude que se tem diante dos mesmos e que até as tensões que ocorrem num ambiente podem adquirir valor constitutivo, à medida que se tornam ponto de partida para a reflexão sobre as práticas. Assim, a possibilidade de analisar a situação depois de ela ter ocorrido favorece a autopercepção e a implicação da pessoa no processo.

As divergências entre profissionais de uma mesma área ou entre equipes multidisciplinares são muito comuns em instituições. É frequente ocorrerem várias reuniões para resolução de um problema e, algumas vezes, não se chegar a um acordo satisfatório. O clima emocional da instituição favorece as decisões sentimentais e pessoais em detrimento das resoluções assertivas. Assim, as longas reuniões baseadas em posições podem causar perda de tempo, além do desgaste das relações interpessoais. Desta maneira, a partir da

experiência de trabalho no terceiro setor, selecionamos dez passos que podem contribuir para a otimização de reuniões de equipes multidisciplinares. Essas etapas são baseadas nos procedimentos sugeridos por Willian Ury e Roger Fisher (1994), associadas às etapas para resolução de problemas, propostas por Kepner e Tegore (1965:48). As etapas elaboradas consistem em:

1. Incentivar os participantes a sentarem-se lado a lado e identificarem o problema real, não um sintoma ou parte do problema.
2. Identificar um mediador ou facilitador.
3. Definir os critérios que as soluções devem atender para que seja uma solução satisfatória.
4. Promover uma sessão de sugestões livres nas quais deve-se estimular que as pessoas falem livremente suas propostas, sem que nenhum dos membros faça críticas nesse momento.
5. Selecionar as ideias mais plausíveis e promissoras, obtendo todos os fatos relevantes para satisfazer uma solução aceitável.
6. Aperfeiçoar a melhor ideia, confrontando-a com o problema e avaliando as possíveis consequências.
7. Definir metas e compromissos para os participantes.
8. Estipular prazo e critérios para avaliação das soluções implementadas.
9. Implementar as ações e avaliar periodicamente.
10. Após determinado período, avaliar todo o processo e os resultados.

Willian Ury e Roger Fisher (1994) sugerem ainda a técnica do texto único para negociações que envolvem um grande número de pessoas ou quando existem duas partes e um mediador. As etapas são basicamente as mesmas descritas acima: a diferença é que

o mediador, após identificar os interesses e as necessidades dos envolvidos, elabora um texto e solicita que façam críticas e sugestões. Observe que as críticas devem ser feitas ao texto e não às pessoas. O texto é alterado até chegar à composição satisfatória para todos. Isso não significativa que haverá unanimidade, porém possibilita ampliar possibilidades para satisfação das necessidades e dos interesses das partes. Essa técnica é muito utilizada em negociações internacionais e um dos aspectos essenciais para seu emprego está na exposição de princípios claros e objetivos.

As estratégias de mediação de conflitos podem indicar caminhos facilitadores, porém necessitam de adaptações de acordo com a situação específica. A gestão de pessoas envolve aspectos subjetivos e até mesmo inconscientes, portanto é importante considerar os elementos sutis envolvidos nesse processo.

Para Peter Drucker (1999, p. 144), não há um conjunto de características que descreva o líder ideal. Segundo ele, “o que distingue o líder do mau líder são suas metas (...). A segunda exigência é que encare a liderança como responsabilidade”. Para o autor, o líder carismático nem sempre pode ser considerado bom líder, ressaltando a importância de inspirar confiança e de possuir integridade em suas ações. A liderança estratégica deve criar uma visão positiva do futuro, que seja contagiante e envolvente, para que todos se sintam, de alguma forma, mobilizados a fazer parte da comunidade que construirá a nova realidade. A visão deve inspirar a ação. Portanto, concordamos com Drucker ao afirmar que “um líder eficaz sabe que a tarefa da liderança é criar energia e visão humana” (DRUCKER, 2001, p. 145).

Parte da monografia intitulada: “Negociação: o desafio dos gestores do terceiro setor”, apresentada para conclusão do curso MBA em Gestão Estratégica do Terceiro Setor, em 2003, na UNI-FMU.

## Bibliografia

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

FISCHER, André L. "O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras". In: DUTRA, Joel S., **Gestão por competências** - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GALVÃO, Izabel. **Emoções e conflitos**: análise da dinâmica das interações numa classe de educação infantil. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Educação da USP. 1998.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor** - o desafio de administrar sem receita. São Paulo, Ed. Makron Books, 1995



**Assembleia Legislativa  
do Estado do Ceará**  
Universidade do Parlamento Cearense

# **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA O TERCEIRO SETOR**

## **GESTÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NO TERCEIRO SETOR**



### Introdução

Cada vez mais pessoas no mundo têm suas necessidades básicas insatisfeitas, cada vez menos podem ascender a uma vida digna, na qual a saúde, a educação, a justiça, a proteção de seus direitos cidadãos lhes sejam outorgados como liberdades substantivas. A sociedade moderna passou por sucessivas transformações até chegar à situação atual, onde a questão social se agrava quando a qualidade dos desequilíbrios e a quantidade dos afetados chega a números astronômicos. E isso vem ameaçando a ordem político-democrática e, conseqüentemente, a ordem moral que deveria sustentá-la. Mas como atender ao bem-estar social sob o manto de uma ideologia dominante que deixa o indivíduo à mercê de sua própria sorte; com um Estado em uma contínua retração, avalizada por políticos de esquerda e de direita; com corporações empresariais cada vez maiores e desprovidas, em sua grande maioria, de todos os valores que não sejam os econômicos, culpadas e vítimas da incompetência sem limites que elas próprias têm desencadeado?

O Relatório de Desenvolvimento Humano de 2007/2008, lançado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (ONUD) mostra pela primeira vez em sua história que o Brasil entra no grupo de países classificados na categoria “alto desenvolvimento humano”. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) brasileiro subiu de 0,798 para 0,800, alcançando a pontuação mínima para entrar na elite do desenvolvimento humano.

Apesar deste avanço, a posição do Brasil no ranking de pobreza humana piorou. Ao nascer, o brasileiro tem uma probabilidade de 9,2% de não chegar aos 40 anos; 10% da população não têm acesso à água tratada; e 6% das crianças de até 5 anos sofrem de desnutrição. Uma forma cada vez mais utilizada de alterar esse quadro é

conscientizar as pessoas de que elas fazem parte da comunidade em que estão inseridas. Isso se dá por meio do voluntariado, que vem se mostrando uma ferramenta eficaz no combate às mazelas da sociedade.

Uma resposta de simples enunciado, mas de complexa realização seria: “é necessário recuperar, desde a política, o balanço entre o econômico e o social, entre o interesse individual e o bem estar comum.” (SCHVARSTEIN, 2003). Mas isto não pode partir somente do Estado nem das instituições políticas e sindicais tradicionais, até porque suas influências sociais têm diminuído na mesma medida em que têm crescido novas instâncias institucionais da sociedade civil, como as organizações do terceiro setor. E é nestas novas formas de organização que se devem encarar ações sociais que respondam às necessidades básicas crescentemente insatisfeitas de seus próprios integrantes e dos membros das comunidades em que estão inseridos.

Diante deste contexto, a solidariedade no mundo moderno encontra sua práxis em um ator social , protagonista da caridade e da justiça social, que as Nações Unidas o define como “ jovem ou adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades , organizadas ou não de bem-estar social ou outros campos”: o voluntário.

As atividades de Voluntariado intensificaram-se no Brasil na última década do século XX em virtude da Campanha do Betinho “Ação da Cidadania” que mobilizou milhares de pessoas em todo o território nacional num movimento social contra a miséria, a fome e pela cidadania. As ações voluntárias, em sua grande parte, acontecem nos espaços institucionais das organizações do terceiro setor , o que demanda uma tipologia gerencial adequada para a condução do processo social de ajuda ao próximo. O voluntariado é caracterizado como uma práxis da gestão participativa (LEITE et al., 2002) pois estimula o trabalho em equipe e o envolvimento das pessoas de

forma efetiva com as causas humanitárias que defendem. O presente ensaio teórico objetiva apresentar a relação entre voluntariado e gestão participativa e identificar se a mesma sinaliza uma tipologia de racionalidade organizacional substantiva e emocional, que caracteriza a administração de organizações do terceiro setor.

## **1 SOCIEDADE CIVIL E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: DA FILANTROPIA À CIDADANIA**

Uma crise socioeconômica emergente no segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e a retórica social do governo Lula são fatores que impulsionaram o aumento de iniciativas sociais e da participação solidária de empresas e da sociedade civil na solução de problemas sociais no nosso país. As ações provenientes de iniciativas sociais de civis podem ser caracterizadas como filantrópicas ou promotoras de desenvolvimento humano e social. Para Camargo et al (2001) , o conceito de filantropia é ambíguo. Apesar de estar voltada para a beneficência , a filantropia também é vista como parte de um sistema de exclusão. Há entidades que vivem em função de ações filantrópicas , não resolvem o ciclo da exclusão social e aproveitam a imagem da necessidade humana para se autopromoverem criando um fetiche que faz da esmola aquilo que seria um direito (CAMARGO et al, 2001).

Com o surgimento do Terceiro Setor, os anseios da sociedade tornaram-se visíveis, constatando a sua cidadania e que sabem das limitações do Estado, como dito por Dowbor (2000, p. 81):

A própria irrupção da sociedade civil organizada na arena política se deve sem dúvidas ao sentimento cada vez mais generalizado de que nem as macroestruturas do poder estatal, nem as macroestruturas do poder privado estão respondendo às necessidades prosaicas da sociedade em termos de qualidade de vida, de respeito ao meio ambiente, de geração de um

clima de segurança , de preservação do espaço de liberdade e de criatividade individuais e sociais.

Nessa perspectiva, Camargo *et al* (2001) aborda alguns fatores conjunturais e históricos que influenciaram o surgimento do Terceiro Setor e da participação cidadã efetiva da sociedade civil: **a crise do estado do bem-estar social** (*welfare state*), que levou ao acúmulo das funções de Estado Protetor e Estado Regulador, gerando pesados ônus no erário público e criando uma burocracia consolidada; **a crise do desenvolvimento**, resultante da crise econômica que, desde os choques do petróleo na década de 70, relegou parte significativa da população a um patamar inferior na pirâmide social, com a supressão da renda e a elevação dos índices inflacionários, fato esse que contribuiu para a deteriorização do aspecto conjuntural, ampliando a demanda pelo aprimoramento das questões sociais degradadas, a tal ponto que o Estado não pôde mais suportar o acúmulo de papéis; **a crise do meio ambiente**, que motivou as organizações a adotarem uma consciência não apenas sobre o próprio negócio, mas também sobre suas consequências nas áreas de saúde pública, qualidade de vida e outros fatores que justifiquem a organização integrar-se a um movimento consistente ela filantropia; **a crise do socialismo**, que deixou uma brecha na área de assistência social a ser suprida pelas novas entidades não-estatais; **a expansão dos meios de telecomunicações**, que incrementou ainda mais fluxo de informações entre localidades remotas, mantendo contato com associados, parceiros e especialistas na área; **o crescimento econômico**, que levou a formação da classe média urbana nas décadas de 60 e 70 - com propriedade de formar opiniões e de conviver proximamente com as adversidades sociais - com poder para liderar o empreendimento de ações filantrópicas.

Aléxis de Tocqueville (apud COELHO, 2000), em sua obra **A democracia na América**, cuja primeira parte foi publicada em 1835

e a segunda em 1840, apontava a importância da participação da sociedade civil na vida político-social americana:

Os americanos de todas as idades, de todas as condições, de todos os espíritos, estão constantemente a se unir. Não só possuem associações comerciais e industriais, nas quais todos tomam parte, como ainda existem mil outras espécies: religiosas, morais, sérias, fúteis, muito gerais e muito particulares, imensas e muito pequenas; os americanos associam-se para dar festas, fundar seminários, construir hotéis, edificar igrejas, distribuir livros, enviar missionários às antípodas; assim também criam hospitais, prisões e escolas. Trata-se, enfim, de trazer à luz ou se desenvolver um sentimento pelo apoio de um grande exemplo, eles se associam. Em toda parte onde, à frente de uma empresa nova, vemos na França o governo e na Inglaterra um grande senhor, tenhamos a certeza de perceber nos Estados Unidos, uma associação. (TOCQUEVILLE, 1840 apud COELHO, 2000, p. 33)

A emergência dos movimentos sociais na América Latina na década de 70 representou a valorização do espaço local, entendido como “comunidades”, implicando a inversão de valores dos padrões hierarquizantes que valorizavam a elite, a cúpula, em detrimento das bases. Um fator que exerceu forte influência na organização comunitária foi a renovação eclesial da Igreja Católica através das Comunidades Eclesiais de Base que se espalharam pelo território dos países latinos com impacto maior no Brasil. O enraizamento da Igreja nas comunidades não tinha somente o sentido de evangelização, mas de um envolvimento maior com a solução dos problemas sociais do “local”. (FERNANDES, 1994).

Nos anos 70, os militares impuseram-se ao sistema político em países-chave da América do

Sul- Brasil, Argentina,Uruguai , Chile , Peru,Bolívia - , enquanto a América Central foi violentamente dividida pelos confrontos da guerra fria.Guerrilhas na Colômbia e na Venezuela completavam o quadro de uma região tomada pelos argumentos das armas. Os mecanismos de comunicação civil com as esferas superiores da vida pública foram estrangulados(...) O movimento sindical, que no passado era a coluna vertebral das mobilizações populares , foi violentamente reprimido. Em suma, reduziu-se a um mínimo a participação cívica no Estado e nas empresas, estancando assim o ímpeto participativo gerado na década anterior. Uma saída restou para os que olhassem numa outra direção: para baixo e para o plano local, justamente para as comunidades (FERNANDES, 1994, p. 34).

Na visão crítica de Gohn (2002, p. 297), na década de 90, os movimentos sociais populares perdem sua força mobilizadora, pois as políticas integradoras exigem a interlocução com organizações institucionalizadas. Para a autora, as ONGs ganham importância por meio de políticas de parceria estruturadas com o poder público, que, na maioria dos casos, mantém o controle dos processos deflagrados enquanto avalista dos recursos econômico-monetários.

O diálogo com o governo, sem caráter clientelista, para formulação de políticas públicas que contribuam efetivamente para o fim da exclusão social será um avanço da práxis democrática em nosso país. A promoção humana e da cidadania é uma das razões de ser das ONGs, espaços públicos, porém não-governamental , e que devem representar o pensamento da sociedade civil organizada e articulada na busca da transformação social de nosso país.

## 2 VOLUNTARIADO: SIGNIFICADOS E IMPORTÂNCIA

O termo Voluntariado é instigante na medida em que reforça a tendência de participação social dos cidadãos de uma localidade, ao mesmo tempo em que faz emergir uma crítica do envolvimento da sociedade civil com causas humanitárias e sociais sem um discernimento apropriado do contexto socioeconômico e das especificidades das estruturas sociais que integram o espaço da ação voluntária.

O voluntário é componente essencial de uma sociedade cada vez mais participativa e responsável. Para homenagear os cidadãos que dedicam seu tempo para ajudar outras pessoas, e como forma de reconhecimento internacional da importância da atuação voluntária para uma sociedade mais solidária, a Assembleia Geral da ONU escolheu, em 1985, o dia 5 de dezembro como o Dia Internacional do Voluntário.

Para Teodósio (2002), além das utopias que povoam a ideia de voluntariado atualmente, alguns conceitos e abordagens são entendidos como naturalmente associados a essa prática. Talvez o mais importante desses conceitos seja o de cidadania. Em determinados abordagens voluntariado e cidadania acabam sendo percebidos como sinônimos.

Soma-se a isso ainda a proliferação de textos na mídia e na academia discutindo esse fenômeno. Isso parece estar associado diretamente ao fato de 2001 ter sido eleito pela ONU o Ano Internacional do Voluntariado. O resultado desse esforço é uma multiplicidade de ações propostas pelo Estado, pelo chamado Terceiro Setor e também pelas empresas privadas. Por outro lado, o volume de literatura ativista sobre voluntariado, ou seja, que tem o papel de estimular e realçar os aspectos positivos dessa forma de ação social aumentou ver-

tigosamente, ao passo que estudos de caráter menos normativo e mais analítico sobre o tema são escassos. (TEODÓSIO, 2002, p. 1)

Segundo definição das Nações Unidas: “o voluntário é o jovem ou adulto que, devido ao seu interesse pessoal e espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos”. (CAMARGO ET AL., 2001, p. 114).

Em recente estudo realizado pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, definiu-se o voluntário como ator social e agente de transformação, que presta serviços não-remunerados em benefício da comunidade. Doando tempo e conhecimentos, o voluntário realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, que podem ser de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional. Quando nos referimos ao voluntário contemporâneo, engajado, participante e consciente, diferenciamos também o seu grau de comprometimento: ações mais permanentes, que implicam maiores compromissos, requerem um determinado tipo de voluntário e podem levá-lo inclusive a uma profissionalização voluntária; existem também ações pontuais, esporádicas, que mobilizam outros perfis de indivíduo. (CAMARGO et al., 2001, p. 114)

Segundo Garay (2001), de acordo com a UNESCO, o voluntariado representa uma prática bastante antiga. Mesmo antes das guerras mundiais, guerras civis, e crises, têm sido relatados esforços de voluntariado na busca de forças e de um novo sentido à vida, seja através da contribuição material, física, emocional ou intelectual para reconstrução ou edificação de obras de interesse público, para educação, atividades recreativas, projetos de desenvolvimento etc.

O voluntariado brasileiro é antigo. Teve início em 1543, quando foi fundada a primeira Santa Casa de Misericórdia, na Vila de Santos. Nessa época, a noção de voluntariado estava bastante ligada à religião; as atividades eram conduzidas por padres e freiras. A partir do início dos anos 1980, o voluntariado ganhou popularidade. Em 1983, por exemplo, a doutora Zilda Arns Neumann e o então arcebispo de Londrina, Dom Geraldo Majella Agnelo, fundaram a Pastoral da Criança com o objetivo de combater a mortalidade infantil, sobretudo a causada por diarreia.

Graças à mobilização de um exército de 250 mil voluntários, organizados em redes comunitárias de solidariedade, a Pastoral hoje atende, mensalmente, 1,8 milhão de crianças. Nas comunidades em que a Pastoral atua, os índices de mortalidade entre crianças de 0 a 1 ano são 60% menores do que a média nacional, com um investimento de apenas R\$ 1,37 por criança, por mês (dados de 2004). Se o trabalho dos voluntários fosse contabilizado economicamente, partindo-se de um salário de R\$ 260,00 (proporcional a 24 horas de dedicação mensal), o valor gerado seria de R\$ 68 milhões, o que representa o dobro do orçamento que a Pastoral obtém com convênios com empresas e outras instituições.

Foi a partir da década de 90, quando surgiu a Ação da Cidadania Contra a Miséria e pela Vida, liderado pelo Betinho, que a consciência solidária da sociedade passou a ter visibilidade traduzindo um esforço voluntário de amplos setores nacionais, sobretudo os anônimos em nosso país. A proposta da Ação da Cidadania foi deixar de esperar por ações estruturais que não estariam ao alcance do cidadão, e estimular o gesto imediato, o alimento para quem tem fome, partindo para as ações emergenciais como um primeiro passo. A partir desse movimento, muitos outros surgiram com a mesma proposta: fazer com que a sociedade tome iniciativas imediatas para resolver seus problemas e, ao mesmo tempo, pressionar o Estado para que ele cumpra seu papel de formular políticas públicas. (CAMARGO et al., 2001, p. 125)

Outro momento importante para a disseminação do voluntariado deu-se em 1996, quando a Fundação Abrinq e o conselho da Comunidade Solidária lançaram o “Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário no Brasil”. No ano seguinte, foram criados os primeiros Centros de Voluntariado, em São Paulo e no Rio de Janeiro. De lá para cá, quase todas as capitais brasileiras e algumas cidades fundaram organizações que atuam tanto na captação como na capacitação de entidades e de voluntários. Em 2001, a Organização das Nações Unidas lançou o Ano Internacional do Voluntário.

Em 2001, as ações no Brasil de incentivo ao trabalho voluntário intensificaram-se devido ao Ano Internacional do Voluntariado, designado pela ONU por meio da resolução de 1997. A Resolução reconheceu a valiosa aportação dos voluntários, incluindo as formas tradicionais de apoio mútuo e auto-ajuda, a prestação de serviços e outras formas de participação cívica, para o desenvolvimento econômico e social, em benefício da sociedade em seu conjunto, as comunidades e os voluntários individualmente. A ONU também entende que o voluntariado é um componente importante em toda estratégia encaminhada à redução da pobreza, ao desenvolvimento sustentável e à integração social, em particular mediante a superação da exclusão e da discriminação social. (EVANGELISTA, 2002, p. 37).

O trabalho voluntário foi regulamentado no Brasil em 1998, com a lei 9.608/98. Tal lei define que para que haja voluntariado é necessário que o trabalho não seja remunerado e que não haja contrapartida de qualquer espécie ao trabalho realizado, que o voluntário seja pessoa física, que o serviço seja prestado a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos, e que haja termo escrito de adesão, no qual deve constar o objeto e as condições do trabalho a ser prestado (GARAY, 2001).

No Brasil, o termo e a ação voluntária ainda estão muito associados a valores religiosos, caridade

e concepções como assistencialismo, trabalho de menor importância e até mesmo demagogia, o que justifica uma certa desconfiança ou desvalorização em relação a aquele que quer dar algo gratuitamente e em relação a sua ação. (...) Nos EUA, valores como associativismo e voluntariado fariam parte da cultura política e cívica baseada no individualismo liberal, em que o ideário dominante é o da procedência da sociedade em relação ao Estado. Nos países europeus, o enfoque recai para a economia social ou solidária, reforçando-se os processos de recomposição entre o econômico e o social, expresso em dinâmicas participativas e democráticas. Em nosso país, embora seja uma realidade dinâmica, o voluntariado parece se dar mais por iniciativas individuais e informais ou mesmo por formas tradicionais de ajuda (caridade, por exemplo), destacando-se, entretanto, os movimentos sociais. (LANDIM E BERES, 1999 apud GARAY, 2001, p 4).

Na visão de Domeneghetti (2002), o voluntário é aquele que exerce a caridade preocupado com justiça social. “ Ser voluntário, doar-se a uma causa, é ter no coração o dom do amor, o dom da caridade, da solidariedade, enfim, o dom de servir. É ter consciência de estar prestando um serviço à sociedade, ao seu próximo, cumprindo o papel de cidadão consciente. (DOMENEGHETTI, 2002, p. 329).

Para a autora, alguns itens devem estar presentes na atitude do voluntário como discrição, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, boa vontade, paciência, prontidão e iniciativa. Existem ainda alguns fatores que devem ser pensados e refletidos:

- **Equilíbrio no servir:** ter a medida certa para não se exceder nem se desgastar emocionalmente, executando suas tarefas com parcimônia e mansidão;
- **Desprendimento para tolerar aborrecimentos** - quando se trabalha em equipe, é muito frequente que

as opiniões sejam diferentes e alguns entraves apareçam durante a execução do trabalho. O voluntário não deve se desmotivar pelas dificuldades;

- **Obediência e hierarquia:** todo trabalho para ter sucesso tem que seguir embasado numa hierarquia de tarefas e funções, sem a qual o voluntário fica desorientado, não sabendo o que fazer, como fazer etc. A hierarquia dentro de um voluntariado baseia-se na maior disponibilidade de horas para trabalhar, e na boa vontade de assumir um maior número de responsabilidades;
- **Humildade e perseverança:** quando se tem a consciência de que iremos colocar nossos dons e talentos à disposição de necessitados (pessoas e obras), nasce rapidamente a ideia de humildade, porque num trabalho como esse, o ser humilde em servir é uma condição *sine qua non*. (DOMENEGHETTI, 2002, p. 330)

Domeneghetti (2002, p. 334) enquadra os voluntários em três categorias: voluntários de gestão, voluntários de atuação e voluntários externos. Os voluntários de gestão atuam no gerenciamento da entidade como membros do Conselho Consultor, membros do Conselho Fiscal, membros da Diretoria Executiva, voluntários esporádicos (que fazem algumas visitas, se dirigem às entidades para fazer doações etc.) ou como pessoas que se agrupam para formar uma entidade e, no começo, exercem suas atividades profissionais de forma voluntária, até serem substituídas por profissionais contratados, quando a entidade cresce. Os voluntários de atuação são aqueles que pertencem ao Corpo de Voluntários e auxiliam operacionalmente os voluntários de gestão a cumprir a missão da entidade e também lidam diretamente com os usuários da Instituição. E os voluntários externos são aqueles que não frequentam a entidade no horário normal de funcionamento, devido às suas

atividades profissionais , e por não terem a disponibilidade de quatro ou cinco horas semanais para se dedicar ao trabalho voluntário são convocados esporadicamente para reuniões, que antecedem sua atuação, dando suporte ao trabalho externo.

Percebe-se, então, a importância do Voluntariado na transformação social efetiva de nosso país através da participação articulada da sociedade civil. O desafio da colaboração e da solidariedade integram o capital social de uma nação que é feita pela consciência e pelas atitudes de seu povo. A cooperação cívica voltada para o bem comum social , dentro de uma lógica humanista e cidadã, é capaz de gerar resultados de inclusão social sem precedentes na história do Brasil.

### **3 GESTÃO DO TRABALHO SOCIAL VOLUNTÁRIO, PARTICIPAÇÃO E RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL SUBSTANTIVA**

A gestão do trabalho social voluntário é uma temática nova nos estudos científicos da administração de recursos humanos e contempla uma complexidade paradoxal, pois os modelos de gestão de pessoas foram estruturados de acordo com a lógica da gestão do setor privado e do setor público, onde a presença de uma relação contratual balizada pela remuneração norteia as políticas estruturantes de RH.

Existem alguns pressupostos que caracterizam a gestão de pessoas no trabalho voluntário e um deles é que a gerência participativa é facilitadora da integração entre os voluntários e do envolvimento e comprometimento dos mesmos com as causas humanitárias que defendem. Um outro pressuposto é que as organizações do Terceiro Setor constituem-se os espaços institucionais nos quais as práticas de voluntariado são desenvolvidas em sua grande parte. Logo, a dinamicidade organizacional destas Instituições exercem influência direta nos resultados da gestão do trabalho voluntário.

E um outro fator a ser considerado, numa análise de variáveis que caracterizam a gestão do trabalho social voluntário, é que os desafios ao papel do voluntariado como instrumento de construção da cidadania no Brasil estão relacionados também ao fato da solidariedade social estar mais arraigada entre os camadas mais pobres da população brasileira (LANDIM & SCALON, 2000).

Para Teodósio (2002), a visão do Terceiro Setor como alternativa para a incorporação e/ou reincorporação de profissionais em economias periféricas, como a brasileira, exige uma reflexão mais profunda das práticas concretas de gestão desenvolvidas pelas organizações desse setor e seus impactos efetivos na realidade sócio-produtiva nacional. Nesse sentido, um dos pontos mais relevantes para reflexão são as políticas e ações organizacionais voltadas à gestão de mão-de-obra voluntária.

Uma grande parte dos voluntários engajados em trabalhos sociais em nosso país são provenientes de classes sociais de baixa renda e vivenciam a solidariedade através da ajuda ao próximo num clima organizacional diferente dos ambientes de chão de fábricas ou de lojas. A liberdade de ação é um forte estímulo à participação de voluntários no processo decisório das Instituições das quais fazem parte. É uma nova forma de sociabilidade no espaço organizacional que contempla a emoção do voluntário com os resultados organizacionais, já que há um sentimento de pertencimento quando a gestão é compartilhada.

Uma tipologia emancipatória da gestão organizacional das Instituições do Terceiro Setor, espaços do protagonismo da ação voluntária e as especificidades do gerenciamento do trabalho social voluntário, que requer uma práxis participativa de envolvimento das pessoas nos processos decisórios e nas ações decorrentes, sinalizam uma nova racionalidade na administração de organizações da sociedade civil, diferente da visão instrumental e funcionalista da gestão privada, segundo a lógica de mercado.

Um questionamento atual na área da administração é que tipologia de racionalidade organizacional caracteriza a gestão do trabalho social voluntário desenvolvida pelas organizações do Terceiro Setor. No desenvolvimento da Teoria das Organizações, a questão da racionalidade sempre foi subsidiária das discussões dos campos da filosofia e da economia. Uma vez que a Teoria das Organizações toma por objeto, predominantemente, organizações econômicas, ocorreu, como era de esperar, que prevalecessem modelos e teorias que dependem da “razão ou racionalidade motivada pelos fins - a racionalidade instrumental” (WEBER, 1964). Weber foi, de fato, o primeiro pensador a tratar da questão da racionalidade nas organizações, ao analisar a organização burocrática e a preponderância, nesse tipo de organização humana, da racionalidade instrumental. Os movimentos de contestação dos anos 60 e 70 disseminaram a crítica mais contundente à racionalidade instrumental e com a crítica disseminaram-se também algumas formulações alternativas aos tipos organizacionais gerados pela crítica à racionalidade instrumental, dando corpo a teorias que procuram formas organizacionais baseadas em uma racionalidade substantiva (SATOW, 1975).

O conceito de racionalidade, classicamente, revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava

reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos (...) a racionalidade aristotélica e a racionalidade instrumental pertencem a duas esferas qualitativas da existência humana, e a racionalidade de Aristóteles não pode ser criticada da perspectiva de Simon, a menos que o autor de *Administrative Behaviour* queira, realmente, dizer que a racionalidade instrumental é a única que se pode conceber, o que é uma posição claramente errada. (RAMOS, 1989, p. 123).

Uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão *razão substantiva* (RAMOS, 1989: 27). O autor concebe um modelo dual de organizações: por um lado, organizações formais (que ele iguala às burocracias, no sentido weberiano) regidas pela racionalidade instrumental; por outro lado, organizações substantivas regidas pela racionalidade substantiva. Para Serva (1993, p. 36-43) organizações substantivas são norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores e são organizações nas quais há relações interpessoais intensas e fortes.

Diante do que foi exposto, conclui-se que a racionalidade substantiva caracteriza a gestão do trabalho social voluntário. Serva (apud TEODOSIO, 2002, p. 169), as organizações do Terceiro Setor apresentam modelos gerenciais guiados por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam os trabalhadores remunerados e voluntários envolvidos em suas ações.

A melhor estratégia para que se mantenha a integração entre os membros das organizações do Terceiro Setor é aprofundar as características gerenciais positivas que já estão presentes em várias entidades sociais. São elas: 1 - estrutura hierárquica reduzida; 2 - trabalho estruturado em equipes multidisciplinares; 3 - estímulo à comunicação informal e formal entre gestores, trabalhadores e comunidade; 4 - adoção de reuniões periódicas nas quais a gerência adote uma pos-

tura efetiva de ouvinte; 5 - transparência e coragem para assumir erros por parte dos gestores; 6 - prestação de contas dos objetivos atingidos em bases compreensíveis a todos os públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade); 7 - avaliação de performance envolvendo todos os públicos interessados, desde os executores dos projetos sociais até os beneficiários, sendo utilizada não como mecanismo de exclusão da organização, mas como estratégia capaz de demonstrar efetivamente os resultados nefastos em termos sociais da baixa performance de cada um dos envolvidos na oferta de serviços públicos; 8 - estabelecer prazos e compromissos negociados de maneira participativa, para que os indivíduos de baixo rendimento possam se reposicionar e alavancar a organização.(TEODOSIO,2002:176/177)

A gestão organizacional numa ambiência de trabalho voluntário e de participação sugere uma arquitetura de complementaridade nas ações que objetivam inclusão social. Um nova cultura no fazer social público faz-se presente no contexto das organizações da sociedade civil balizadas pela racionalidade substantiva, sem minimalismos e materialidades finalistas. As organizações substantivas socializam o poder, compatibilizando tempos heterogêneos e múltiplos dos diferentes atores sociais que integram a ação voluntária de forma participativa, contribuindo assim para a emergência de uma nova práxis gerencial, mais humana e solidária.

As empresas também vêm modificando sua forma de perceber a ação social. Desde 1997, quando o sociólogo Betinho lançou a campanha pela publicação do balanço social das empresas, o debate sobre voluntariado mexeu com os empresários. De lá para cá, o investimento em filantropia cresceu e deu nova cara ao setor. O Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) resolveu checar a mudança e, desde 1999, vem realizando a Pesquisa Ação Social das Empresas. O trabalho envolve as regiões Sudeste, Nordeste e Sul,

o equivalente a 90% das empresas do país. Seus resultados finais serão divulgados em julho e vão apontar quais são e onde estão as empresas que beneficiam a comunidade e seus empregados.

Até agora, Minas Gerais é o exemplo de solidariedade no Sudeste - pólo de concentração da metade das empresas e de 30% da população pobre do país. Lá, 81% das companhias realizam ações sociais. Das 445 mil empresas consultadas, 300 mil preocupam-se com a questão.

De acordo com o Ipea, esse foi o levantamento mais abrangente já realizado com o setor. Mais de 80% dos empresários alegaram ter mudado de postura com relação à questão social por motivos humanitários. E apontaram a satisfação pessoal como a maior recompensa recebida ao lado da melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Os resultados parciais no Nordeste reforçam a participação das pequenas e microempresas, com contribuição semelhante às de grande porte: 55% daquelas com 1 a 10 funcionários e 60% das com 11 a 100 tiveram relevante atuação social. A diferença para o Sudeste é que, nesse caso, os benefícios estão mais voltados para os funcionários do que para a comunidade. Entre os estados, destaca-se a Bahia, onde 70% dos empresários contribuem.

A primeira etapa realizada no Sul aponta que o comportamento social do empresariado na região é mais homogêneo que nas demais áreas. Santa Catarina é o estado em que os empresários mais investem no social (50%), seguido bem de perto por Paraná (49%) e Rio Grande do Sul (39%). O setor que mais atende aos funcionários é o da agricultura (98%).

#### **4 A MOTIVAÇÃO DO VOLUNTÁRIO**

A dinâmica do trabalho voluntário no Brasil é um tema cuja bibliografia se mostra em estágio inicial de desenvolvimento. Uma

análise de teorias mais completas sobre o assunto, desta maneira, faz necessária uma revisão não somente da bibliografia feita em contexto brasileiro como também daquela feita em contexto norte-americano, onde o assunto é explorado há mais tempo. Dentro desta tradição de pesquisa, a motivação dos voluntários é um dos temas mais estudados.

Antes de tudo, algumas considerações sobre o conceito de *motivação* são necessárias. Entende-se como motivação, para efeito deste estudo, o motivo, ou razão, que direciona o comportamento de determinada pessoa. Não será feita distinção, portanto, entre motivação extrínseca, ou o condicionamento do comportamento humano através das variáveis do meio ambiente; e motivação intrínseca, relacionada à energia interior que direciona e move o comportamento das pessoas. Desta maneira, fatores motivacionais de naturezas diferentes são tratados de maneira uniforme por uma simplificação analítica, cujas consequências e implicações são indicadas ao final deste estudo (BERGAMINI, 1991; BERGAMINI & CODA, 1997).

Grande parte da literatura sobre a motivação de voluntários preocupa-se com os motivos e benefícios que levam pessoas ao engajamento neste tipo de trabalho (PEARCE, 1998; FISCHER e Schaffer, 1993). Esta vertente teórica é dominada por um debate sobre as razões altruístas e egoístas para o trabalho voluntário.

#### **4.1 O Voluntariado e o debate sobre o altruísmo**

Razões altruístas são as mais apontadas por pessoas engajadas em trabalhos voluntários. Desta maneira, diversas pesquisas apontam e discutem a importância do altruísmo no voluntariado. Allen e Rushton (1983), por exemplo, a partir de uma revisão sobre a pesquisa disponível sobre o tema, destacou a importância desta característica de personalidade em muitas comunidades de voluntários.

Apesar das razões altruístas para o engajamento em ações voluntárias serem listadas como as mais importantes, elas causam, entre os teóricos, grande controvérsia. Muitos deles insistem que os voluntários recebem benefícios em troca de sua atuação (Pearce, 1998). Smith (1981), por exemplo, destaca que não se trata de dizer que os voluntários estejam desinteressados em ajudar aos outros, mas sim que este motivo provavelmente não é tão dominante quanto parece quando o discurso dos voluntários sobre si mesmo é aceito integralmente.

Segundo Fischer e Schaffer (1993), muitos pesquisadores são cépticos em relação às razões apresentadas para a atuação voluntária, e insistem que mesmo quando as pessoas alegam que desejam ajudar às outras, suas reais motivações são muito mais complexas. Smith (1981) defende que há uma tendência social em favor de motivos altruístas para o voluntariado e que não há o puro altruísmo, e sim recompensas intrínsecas para atos altruístas. Segundo o autor, a sociedade valoriza o altruísmo e condena o uso de atividades deste tipo com objetivos egoístas, do tipo posicionamento social, diversão socialização.

Segundo alguns autores, a falta de coerção e remuneração direta é o que distingue o trabalho voluntário, e não a falta da motivação egoísta dos trabalhadores (SMITH, 1981, OLSON, 1965 e GIDRON, 1977). Gidron, por exemplo, destaca que os voluntários reportam diversos motivos egoístas para o voluntariado. Considerando que trabalham por motivos orientados a si mesmos e, muitas vezes, não dão razões claras para o trabalho, a sugestão de que o altruísmo seja a essência do voluntariado aproxima-se mais de uma fantasia do que a descrição da realidade.

O debate sobre a importância de motivos altruístas ou egoístas para o trabalho voluntário deriva, de certa forma, do uso do termo *altruísmo*, ao invés de outro provavelmente mais apropriado, “pró-social”. Segundo sugere Pearce (1998), ser altruísta implica auto-sacrifício, ou atitudes contrárias ao interesse básico de quem as tem. Em contraste, atos do tipo “pró-social” produzem e mantêm o bem-estar de outros sem prejuízos a outros tipos de benefícios por eles gerados a quem os pratica.

## 4.2 Motivos para o voluntariado

Pesquisas sobre a motivação de voluntários destacam diversas razões alegadas para a participação neste tipo de atividade, indicando a complexidade do tema. Os resultados destes estudos podem ser sintetizados e divididos em 8 categorias conceituais, como apresentadas por Fischer e Schaffer (1993). Mais de uma categoria são normalmente citadas nas respostas de voluntários.

Para Vânia D'Angelo Dohme no artigo Voluntariado e sua administração nas Organizações Sociais, publicado na **Revista Integração da FGV**, as seguintes expectativas podem estar ligadas à decisão de executar um trabalho voluntário:

- **Fazer diferença, algo significativo:** nesse caso é preciso delinear-se claramente para cada um o que lhe dará maior sensação de realização, o que o levará a sentir que está fazendo diferença?  
Esta motivação está muito ligada ao tipo de objetivo social que a Organização Social atinge. O voluntário sente-se bem em apoiar e trabalhar em uma Instituição que constrói um futuro que coincide com os seus valores pessoais e a visão que ele deseja para a sua comunidade.
- **Usar habilidades** que normalmente não têm lugar na sua vida pessoal. Muitas vezes o voluntário está capacitado ou gosta muito de determinada participação, mas não tem onde fazer.
- **Desenvolvimento pessoal:** Nos dias de hoje passa-se a dar muito valor às experiências adquiridas, à situação de receber capacitação para determinada função ou para o exercício da vida em grupo.
- Outro fator de motivação que faz procurar o trabalho voluntário é o sentimento de **pertencer** a um grupo que tem o mesmo tipo de pensamento, uma escala de valores semelhante.
- Muitas pessoas apóiam entidades que usaram ou cuja

causa identifica-se com problemas que tiveram consigo ou com um parente próximo. Sua visão altruísta do mundo faz com que trabalhem para que outras pessoas não venham a sofrer aquilo que já sofreram.

**Tabela 1: Síntese dos motivos alegados para a atuação voluntária**

<b><u>Categoria</u></b>	<b><u>Pesquisa e teoria</u></b>
<u>Motivações altruístas</u>	<u>Pesquisas apontam para o “ajudar”, ou “fazer o bem” como a razão mais alegada para o voluntariado.</u>
<u>Motivações ideológicas</u>	<u>Voluntários alegam causas específicas ou ideologias para o engajamento em atos voluntários.</u>
<u>Motivações egoístas</u>	<u>As pessoas se envolvem em atos voluntários para satisfazer necessidades do ego, como, por exemplo, a aprovação social.</u>
<u>Motivações materiais</u>	<u>Incluem benefícios para a própria pessoa ou família. Segundo muitos teóricos, as pessoas são voluntárias prevendo benefícios materiais futuros.</u>
<u>Motivações de status</u>	<u>O desejo de se adquirir conhecimento profissional, contatos e reconhecimento são mais acentuados em pessoas em idade de trabalho e em estudantes.</u>
<u>Motivações sociais</u>	<u>Encontrar pessoas e fazer amizades são motivos alegados por muitos voluntários.</u>
<u>Motivações de lazer</u>	<u>O voluntariado é uma forma de lazer para muitas pessoas. Muitos voluntários respondem que se engajam nestas atividades por terem “tempo livre”.</u>
<u>Motivações de crescimento pessoal</u>	<u>O aprendizado, o crescimento pessoal e o desenvolvimento espiritual são motivos importantes para o voluntariado.</u>

A Pesquisa “O que o brasileiro pensa sobre o voluntariado”, identificou que:

- 1 83% dos brasileiros consideram muito importante para o país o trabalho voluntário mas somente 28% participam ou já participaram de alguma instituição ou campanha como voluntário prestando serviços para a comunidade, é o que revela a pesquisa do Datafolha, realizada em setembro com 2830 pessoas de 127 municípios de todos os Estados do país.
- 2 Quando perguntadas sobre a vontade de trabalhar como voluntárias em alguma instituição, 48% das pessoas disseram que sim. Esse número é maior entre as que têm 25 a 34 anos de idade (57%) e bem menor entre as com mais de 60 anos (24%). Também nota-se uma maior disposição naquelas com nível superior (67%).
- 3 O principal motivo que leva alguém a realizar um trabalho voluntário está a vontade de ajudar ao próximo (26%), seguido pela vontade de ajudar aos necessitados (25%). Já entre os que não gostariam de trabalhar como voluntários, o motivo principal é a falta de tempo (32%).
- 4 As atividades que mais atraem aqueles que gostariam de trabalhar como voluntários estão nas áreas de educação (19%) e saúde (18%). Já as que menos atraem são as com pacientes com câncer (2%) e as atividades ambientais (1%).
- 5 Em relação às regiões do Brasil, a que mais possui voluntários é a Região Sul, com 16% da população realizando algum trabalho desse tipo. Em seguida vem as Regiões Norte/Centro-Oeste com 13%, a Sudeste com 12% e a Região Nordeste com 9%.

A vertente teórica preocupada com os motivos altruístas ou egoístas que levam pessoas à atuação voluntária tem influenciado a bibliografia sobre o voluntariado corporativo, que segue esta direção ao enfatizar e discutir os benefícios de cada uma das partes envol-

vidas com os programas (PEARCE, 1998). Pidgeon (1997), por exemplo, discute a experiência do voluntariado no contexto das parcerias entre organizações com e sem fins lucrativos.

Segundo o autor, o voluntariado através da parceria entre empresas e instituições sem fins lucrativos é um relacionamento com mútuas vantagens, em que benefícios são gerados para todas as partes. O autor relaciona estes benefícios às motivações do voluntário.

Da mesma maneira que grande parte das pesquisas, os estudos sobre os benefícios para os voluntários no contexto destas parcerias apresentaram números que colocam a *satisfação pessoal e a sensação de estar ajudando outros* como o grande benefício dos voluntários. Outros benefícios observáveis entre os voluntários são destacados. Por exemplo:

- 1 Um melhor entendimento da arte da dinâmica de grupo, já que grupos de trabalho têm sido a base da estrutura de organizações sem fins lucrativos há mais tempo que em organizações para o lucro.
- 2 Capacidades de comunicação oral e verbal aumentadas, já que no ambiente sem fins lucrativos esta capacidade é amplamente explorada, o que mais dificilmente acontece em um ambiente com fins lucrativos.
- 3 Envolvimento direto no processo de planejamento estratégico. Significa que o voluntário pode, numa entidade sem fins lucrativos, ter mais contato com o pensamento estratégico através da atuação em conjunto no planejamento das atividades. Isso, segundo o autor, influencia positivamente a carreira do indivíduo.
- 4 Uma maior disposição para assumir riscos. Programas de voluntariado podem, pela própria natureza de suas atividades, dar aos indivíduos de corporações com fins lucrativos grandes contribuições em relação à adaptabilidade ao meio ambiente de atuação, métodos flexíveis de trabalho, demandas diversas etc.

- 5 Desenvolvimento de uma noção forte do “eu”. O voluntariado pode ser uma oportunidade de influenciar positivamente a maneira como os funcionários percebem a si mesmos. Um dos benefícios intangíveis vindos daí pode ser, segundo o autor, a redução do *stress* como um resultado da percepção do “eu espiritual”, advindo do processo de voluntariado.
- 6 Uma oportunidade para aumentar a rede pessoal de relacionamentos e contatos profissionais (PIDGEON, 1997).

### 4.3 Perfil do Voluntario

Segundo dados do [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas \(IBGE\)](#), o Brasil contava em 2005 com mais de 19.7 milhões de voluntários, sendo 53% homens e 47%, mulheres. O Brasil tem um potencial de crescimento enorme na área de voluntariado, diversas pesquisas realizadas sobre o tema apontaram que mais de 60% dos brasileiros entrevistados disseram possuir desejo de trabalhar como voluntário se soubessem como e onde ajudar.

Dados da pesquisa Ipsos Marplan, feita em nove centros urbanos com 50.520 pessoas durante 2004, apontam que os voluntários brasileiros apresentam alto índice de escolaridade: 23% são pós-graduados e 20% já completaram o ensino superior. Esta proporção é bastante superior aos demais níveis de escolaridade: 3% dos voluntários são analfabetos e 9% têm ensino fundamental completo. Ainda de acordo com a pesquisa, dos voluntários brasileiros, 47% são homens e 53% são mulheres. *(Fonte: Pesquisa Ipsos Marplan realizada com pessoas maiores de 13 anos em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Recife e Fortaleza).*

Além de ajudar a comunidade, o voluntário agrega pontos profissionais no momento da seleção para um emprego. Especialistas em recursos humanos dizem perceber nos voluntários, senso de

responsabilidade, iniciativa, habilidade para administrar o tempo e capacidade de trabalhar em equipe.

Com relação às fontes de recursos das Organizações Sociais:

- 14% doações individuais;
- 3,2% doações empresariais;
- 14,5% recursos governamentais;
- 68% receitas próprias.

Com relação às doações:

- 50% fazem doações de alimentos, roupas, calçados, objetos, dinheiro diretamente para instituições;

- 30% fazem doações de bens e dinheiro diretamente para pessoas necessitadas;

- 22,6% doam "tempo", isto é, fazem trabalhos voluntários.

Destes voluntários;

-16% atuam diretamente em organizações sociais.

Com relação à atuação dos Voluntários:

- 57% atuam em instituições religiosas;
- 17% atuam em instituições de assistência social;
- 14% atuam em áreas de saúde e educação;
- 8% atuam em instituições de defesa de direitos e ações comunitárias.

Com relação às atividades dos Voluntários:

- 53% prestam serviços de limpeza e infraestrutura;
- 15% atuam na captação de recursos;
- 14% atuam em atividades religiosas;
- 18% em atividades de ensino e treinamento, apoio psicológico e aconselhamento, cuidados pessoais e serviços profissionais em geral.

(Fonte: *Doações e trabalho voluntário no Brasil. Uma pesquisa.* De Leilah Landim e Maria Celi Scalon)

De acordo com o livro, *Doações e trabalho voluntário no Brasil. Uma pesquisa*, a média de horas doadas é de 74 horas/ano, ou seja, 6 horas/mês. Destaca-se que 31% dos

voluntários são jovens, na faixa de 18 a 34 anos de idade e, nos últimos 5 anos, o voluntariado jovem cresceu de 7 para 34%.

## **5 COMO ELABORAR E IMPLANTAR O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO NA INSTITUIÇÃO**

O processo de elaboração de um programa de voluntariado na instituição é uma experiência bastante particular e depende muito das características de cada organização. Não existe um único caminho, mas um conjunto de recomendações e orientações para que se possa escolher o caminho a percorrer. Desenvolvemos este item com base no Manual de Gestão do Voluntariado nas Empresas, publicado gratuitamente pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Alguns passos para estruturar o Programa do Voluntariado

### **Conhecer a sua instituição e sua cultura interna**

O programa deve estar aliado a missão, visão, valores, prioridades institucionais e as ações para a comunidade que a instituição realiza. Defina os objetivos da entidade com o programa de voluntariado.

### **Recrutar o primeiro comitê de trabalho.**

Incentive a formação de um grupo de trabalho com um coordenador dos voluntários. Identifique as pessoas que articularão os primeiros contatos e traçarão o planejamento do programa. Facilite os encontros deste grupo. Trabalhe pela criação de um plano de ação.

### **Desenvolver conceitos e estratégias de apoio ao programa.**

Defina o perfil do voluntário que deseja para sua entidade e elabore uma lista clara das atividades que necessita que sejam desenvolvidas por voluntários. O envolvimento de todos no conhecimento destas atividades é fundamental. O programa deve atender aos objetivos da instituição: imagem pública, coerência no discurso etc.

## **Diagnosticar as experiências e potencialidades dos candidatos a voluntário.**

Às vezes aparecem candidatos a voluntários que ainda não sabem bem com o que podem contribuir para a entidade. Procure conhecer suas experiências pessoais e seus anseios com o trabalho voluntário para que possa encaixá-lo em suas atividades, se possível.

### **Identificar as necessidades de sua entidade.**

Defina em quais áreas o voluntário poderá atuar. Algumas entidades trabalham com questões específicas que requerem apenas o trabalho contratado.

### **Estruturar o Programa de Voluntários.**

Como transformar suas ideias em um projeto de fato? Ponha no papel o programa de voluntariado a ser implementado pela entidade. Defina objetivos, estratégias, recursos humanos e materiais, cronograma de implantação e sistema de avaliação.

### **Implantar e gerenciar o programa.**

É importante haver um coordenador com visão profissional do programa e um comitê de gestão.

## **Divulgar interna e externamente o Programa do Voluntariado**

A comunicação é uma das chaves para o sucesso do Programa. Serve para estimular a participação e disseminar conceitos.

### **Valorizar e reconhecer as ações voluntárias.**

Crie prêmios, buttons, envie cartas de agradecimento e divulgue os casos exemplares.

### **Trabalhar em rede com outros programas.**

Estabeleça contatos com outras organizações. Compartilhe experiências e conhecimentos. Forme parcerias, aprenda com os outros, interfira na formulação de políticas públicas.

### **Implantar a seleção do voluntário**

Pode ser que nem todos os que desejam trabalhar em sua instituição como voluntários tenham perfil para isto. Estabeleça

parâmetros e agende datas para processos seletivos. Assim as chances de insucesso podem ser reduzidas.

### **Implantar o Termo de voluntário (ver modelo em anexo)**

Institua e mantenha em sua entidade o termo de trabalho voluntário assinado. Além de proteção legal para o trabalho voluntário, o termo tem um caráter de compromisso e clareza de expectativas, uma vez que deve conter o que ambas as partes se compromete por meio do trabalho voluntário.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para Santos (2002), a globalização neoliberal está sendo confrontada pela globalização alternativa, contra-hegemônica, organizada da base para o topo das sociedades. A “outra globalização”, denominada pelo autor, é constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que nos diferentes cantos do globo se mobilizam para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente, as pandemias, os ódios interétnicos produzidos direta ou indiretamente pela globalização neoliberal.

Na visão de Giddens (1998), programas convencionais de socorro à pobreza devem ser substituídos por abordagens centradas na comunidade, que permitam uma participação mais democrática, além de serem mais eficazes. Na visão do autor, a formação de comunidades enfatiza as redes de apoio, o espírito de iniciativa e o cultivo do capital social como meio de gerar renovação econômica em localidades de baixa renda através de ações solidárias e voluntárias.

A Ciência da Administração também está evoluindo no campo social. Estudos sobre a gestão social, uma tipologia gerencial inerente às organizações do Terceiro Setor, constituem desafios futuros para os pesquisadores. A lógica da gestão no setor privado, influenciada pelo sistema capitalista, tem seu contraponto na gestão solidária

das organizações sociais .O presente ensaio apresentou um recorte teórico-conceitual que propicia uma análise fidedigna da relação entre Voluntariado e a Gestão Participativa, enquadrando a primeira como práxis da segunda, mas categorizando-as como variáveis de uma nova racionalidade organizacional, anti-funcionalista, substantiva e emocional.O trabalho voluntário , no mundo pós-moderno, faz emergir o resgate da dignidade humana através do solidarismo consciente.

A sociedade vive a transição da tradicional dicotomia público-privado para a configuração de um espaço público, em que os papéis dos agentes sociais e do desenvolvimento interpenetram-se e condicionam-se. E está em pauta exatamente a renegociação do pacto social que definirá os papéis que cada agente desempenhará nesta realidade. E o desenho da sociedade está mudando.A visão de que grupos de cidadãos se mobilizam apenas para cobrar do Estado modifica-se, pois eles também tomam iniciativas para resolver seus problemas como efetivos partícipes do processo democrático.

Um outro aspecto da economia da solidariedade balizada pelo trabalho voluntário é articulação interinstitucional, através da constituição de parcerias - a tendência que induz a formação de associações para estabelecer ligações, para viver dentro de outro organismo e para cooperar. Nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante. Combinando o princípio da parceria com a dinâmica da mudança e do desenvolvimento, pode-se utilizar o tempo da co-evolução, de maneira metafórica, nas comunidades humanas. À medida que uma parceria se processa, cada parceiro passa a entender melhor as necessidades dos outros. Numa parceria verdadeira, confiante, ambos os parceiros aprendem e mudam - eles co-evoluem (CAPRA, 1997).

O voluntariado em rede sob a dinâmica da gestão participativa tem implicações diretas no debate sobre desenvolvimento social, uma vez que não se acredita que um processo de desenvolvimento

possa ser sustentável no longo prazo se não houver horizontalidade no empoderamento dos atores responsáveis por conduzi-lo. A substantividade que caracteriza a gestão social gera uma reflexão sobre o efeito sistêmico da sintonia fina entre voluntariado e participação. A gestão do trabalho social voluntário requer uma ambiência organizacional na qual as pessoas possam ter vez e voz na dinamicidade do processo decisório. A gestão participativa proporciona no trabalho voluntário o sentimento de pertencimento sinérgico e em rede, a interconexão de visões, onde a interatividade entre as pessoas torna-se a força mobilizadora de transformações sociais.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, Fernando Bastos de, Sj. **Solidarismo**: Alternativa para a Globalização. São Paulo: Editora Santuário, 1998.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/Amaná/Key, 1997.

COELHO, Simone de C. Tavares. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

D'ÂNGELO, Hamilton. **Introdução à gestão participativa**. São Paulo: Editora STS, 1995.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. Definição, tipificação e implantação do setor de voluntários. In: PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano Prates (Org.). **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

DOWBOR, Ladislav. **A reprodução social** - Propostas para uma gestão descentralizada. Petrópolis: Vozes, 1999.

EVANGELISTA, Douglas. Voluntariado e desenvolvimento social. In: PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano Prates (Orgs.). **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

FERNANDES, Rubens César. **Privado Porém Público** - O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume Dumará, 1994.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias - Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico? In: **ENANPAD**, Campinas, 16 a 19 de setembro de 2001. CD-ROM

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** São Paulo: UNESP, 1993.

GOHN, Maria da Glória. **Teorias dos movimentos sociais** - Paradigmas clássicos e contemporâneos. São Paulo, Brasil, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

LANDIM, L., SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil** - uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.

LEITE, Francisco Tarciso (Org.). **Por uma teoria da gestão participativa.** Novo Paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Unifor, 2000.

LEITE, Francisco Tarciso et al. **A gestão participativa como ciência.** Fortaleza: Unifor, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1989.

RAVILOLO, Daniel. Comentários da Introdução. In FIEGE, Hans-Jurgen. **Ongs no Brasil** - Perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). **Gestão Social:** uma questão em debate. São Paulo: EDUC; IEE, 1999.

SANTOS, Boaventura (Org.). **Democratizar a democracia:** os cami-

nhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.

SATOW, R. L. Value-Rational Authority and Professional organizations: Weber's missing type. **Administrative Science Quarterly**; v. 20 n. 4. 1975.

SCHVARSTEIN, Leonardo. **La Inteligência Social de las Organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio da la responsabilidad social**. Buenos Aires: Paidós, 2003.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33 n. 2, 1993, p. 36-43.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social**. In: ENANPAD, Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002. CD-ROM.

TEODÓSIO, Armindo Sousa. Mão-de-obra voluntária- Uma proposta para gestão do trabalho social no Brasil. In: PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano Prates (Orgs.). **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

VIDAL, Ricardo. A gestão participativa na organização empresarial In LEITE, Francisco Tarciso (Org.). **Por uma teoria da gestão participativa**. Novo Paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Unifor, 2000.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1967.

**Fonte:** Folha de São Paulo - Caderno Especial Voluntariado - 28 de outubro de 2001.

### **Sites Consultados:**

<http://www.portaldovoluntario.org.br> Acesso em 28 de julho de 2008

Voluntariado, uma polêmica que está tomando o país por AnaCris Bittencourt

Fonte: <http://eumatil.vilabol.uol.com.br/voluntariado.htm>  
Acesso em 10 de novembro de 2011

Como implantar um programa de voluntariado Fonte: <http://portaldovoluntario.v2v.net/blogs/54354/posts/67> Acesso em 10 de novembro de 2011

Voluntariado mobiliza 23% dos cidadãos brasileiros; 65% das empresas dizem apoiar o voluntariado de seus funcionários. Fonte: <http://www.idis.org.br/acontece/noticias/voluntariado-mobiliza-23-dos-cidadaos-brasileiros-65-das-empresas-dizem-apoiar-o-voluntariado-de-seus-funcionarios> Acesso em 09 de novembro de 2011

10 passos para criar um Programa de Voluntariado

Fonte: [http://www3.fiemg.com.br/cidadania/content/areas/publicacaoHTML.asp?codArea=2&nom\\_area=Conceitos%20e%20Dicas&nom\\_pai=Conceitos%20e%20Dicas&cod\\_pai=2&cod\\_publicacao=163&cod\\_item\\_pai=](http://www3.fiemg.com.br/cidadania/content/areas/publicacaoHTML.asp?codArea=2&nom_area=Conceitos%20e%20Dicas&nom_pai=Conceitos%20e%20Dicas&cod_pai=2&cod_publicacao=163&cod_item_pai=) Acesso em 05 de novembro de 2011

# **ANEXOS**



## ANEXO I

### OS PRESSUPOSTOS DE UMA NOVA CULTURA DO VOLUNTARIADO DEMÓSTENES ROMANO FILHO

Com a falência das ideologias e a reforma do Estado, o voluntariado destaca-se como um dos grandes instrumentos disponíveis às pessoas e instituições para melhoria da qualidade da vida em comum e transformação da realidade social.

Uma nova ordem está sendo construída. Mudaram as responsabilidades, alargaram-se as oportunidades das pessoas, das instituições e organizações, dos governos. Novos conceitos estão ganhando precedência. A cada dia surgem novas técnicas e metodologias nas mais diferentes áreas.

Neste contexto, em todo o Brasil, incontáveis pessoas e numerosas instituições estão contribuindo voluntariamente para a construção de um futuro melhor. Um exemplo, entre outros, é o Projeto Cidadãos para o Século XXI, que atende atualmente 550 alunos do primeiro grau das escolas públicas dos bairros Sagrada Família, Horto e Instituto Agrônômico de Belo Horizonte. E está trabalhando para atender 1000 crianças e adolescentes até o final do ano.

Contando com cerca de 250 voluntários, que trabalham em média duas horas semanais, o Projeto Cidadãos para o Século XXI procura melhorar a assistência pedagógica e o atendimento às necessidades de equilíbrio emocional dos estudantes, através de ações de complementação à escola e de suplementação à família. Este esforço compreende aulas de reforço, orientação psicológica e atividades complementares como Teatro e Cidadania, Língua Espanhola e Cultura Latino-americana, Informática, Ecologia Humana, Artes Plásticas e outras.

#### **Princípios**

Para estimular o debate sobre os fundamentos desta nova cultura do voluntariado, transcrevemos a seguir alguns princípios bá-

cos de ética e cidadania que norteiam o balizamento de conceitos e referências metodológicas do programa de voluntários do projeto Cidadãos para o Século XXI, que conta com o apoio da Central de Articulação e Promoção do Voluntariado de Minas Gerais e do Pacto de Minas pela Educação

- acreditar e investir no trabalho voluntário como fator de sucesso;
- trabalhar por oportunidade e não por responsabilidade;
- ter indignação pelas ruindades sociais e encantamento pelas soluções cidadãs;
- circular informações para posicionamento do receptor e não para promoção do emissor;
- ser reeditor e não apenas multiplicador;
- ter clareza que os governos podem muito mas não podem tudo;
- buscar e assegurar resultados como compromisso ético;
- pensar globalmente e agir localizadamente;
- ser pluralista e universal para não excluir;
- participar é mais que ajudar;
- sempre lembrar que todo “menino de rua “ um dia foi “menino de Escola” mal atendido em suas necessidades específicas;
- agir preventivamente é mais eficaz, custa menos e desgasta menos emocionalmente do que agir de maneira curativa, correndo atrás do prejuízo;
- considerar a autonomia de todos e as diferenças entre nós como fatores indispensáveis ao equilíbrio e ao fortalecimento da equipe de voluntários;
- acompanhar como participante no resultado e não controlar como fiscal ou como “dono” do resultado;
- encorajar os outros a se sentirem “poderosos” pelo verbo poder e não pelo substantivo poder que geralmente de-

- pende de dinheiro, cargo ou de desvalorização do outro;
- evitar megalomania, autoritarismo e isolacionismo ao considerar sempre que o nosso trabalho é apenas complementar ao trabalho de outros;
  - adotar organização informal ou informalidade organizada como um dos jeitos de não se enveredar pela tentação de estruturas piramidais, que consomem boa parte de sua energia no mando de uns e na passividade de outros.

**Fonte:** Portal do Voluntário acesso em 01/06/2006

## ANEXO II

### LOGOMARCA OU NOME DA ENTIDADE

#### TERMO ADESÃO AO VOLUNTARIADO

Instituição a qual está ligado o projeto: \_\_\_\_\_

Área de Atividade: Projeto \_\_\_\_\_

#### Dados do voluntário

Nome:	Idade:
RG:	CPF:
Rua:	Cep:
Telefones:	e-mail:

O trabalho voluntário a ser desempenhado junto a esta instituição/projeto, de acordo com a Lei No. 9.608 de 18/02/1998 é atividade não remunerada, com finalidades sem fins lucrativos (assistenciais, educacionais, científicas, culturais, recreativas, tecnológicas, entre outras) e não gera vínculo empregatício nem funcional, ou quaisquer obrigações trabalhistas, previdenciárias e afins. Declaro ainda ceder minha imagem e direitos autorais dos trabalhos desenvolvidos voluntariamente.

**Trabalho voluntário na área de:** \_\_\_\_\_

**Duração:** \_\_\_\_\_

**Horário:** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

**Endereço:** \_\_\_\_\_

**Bairro:** \_\_\_\_\_ **CEP:** \_\_\_\_\_ **Fone:** \_\_\_\_\_

**E mail:** \_\_\_\_\_

**O voluntário compromete-se a:**

---

---

---

---

---

Declaro estar ciente da legislação específica sobre Serviço Voluntário e que aceito atuar como Voluntário nos termos do presente Termo de Adesão de Voluntariado.

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

De acordo:

Voluntário

Instituição Beneficiada

Testemunha 1:  
CPF:

Testemunha 2:  
CPF:

**ANEXO III**  
**LEI DO VOLUNTARIADO**

**LEI N. 9608, de 18 de fevereiro de 1998**

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providencias.

O PRESIDENTE DA REPUBLICA:

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**Art. 1** - Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade publica de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Parágrafo Único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

**Art. 2** - O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre entidade, publica ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições do seu exercício.

**Art.3-** O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias. Parágrafo Único: As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

**Art. 4** - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

**Art.5** - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177 da Independência e 110 da República

Fernando Henrique Cardoso

(Publicado no Diário Oficial da União, de 18/02/98)

## **Anexo IV - Voluntariado: como mobilizar este potencial?**

**Fonte:** <http://www.promenino.org.br/GestãodeONGs/tabid/63/Ferramentas/Conteudo/tabid/77/ConteudoId/9e3442ac-f006-49dc-b133-7718cb51e8f7/Default.aspx>

Acesso em: 14 de novembro de 2011

Uma jovem com quem trabalho disse-me que tem se sentido, de certa forma, frustrada em quase todos os trabalhos voluntários que vêm realizando. Ela justificou sua frustração acrescentando à sua frase: *“Quando você vai trabalhar voluntariamente numa organização, ou lhe pedem para fazer algo muito delimitado...”* - e aqui ela fez um gesto, escrevendo no ar um pequeno quadradinho - *“...ou para fazer tudo o que eles precisam...”* - e, num novo gesto, abriu seus braços como que querendo abraçar o mundo - *“...e quando a gente não faz o que esperam, nos acham ingratos!”* - agora foi seu rosto que descreveu o gesto, fazendo-se tristonho.

Essa breve conversa me fez pensar: o que será que impede de “dar certo” a ação voluntária nas organizações da sociedade civil? O que, apesar de tantos esforços estarem sendo empreendidos tanto pelas organizações, quanto pelas pessoas e, ainda, pelos diferentes centros de voluntariado espalhados por todo o país, impede que essa ação seja plena de significados?

Ora, os centros de voluntariado têm se esmerado em realizar capacitações para os interessados em atuar como voluntários, buscando desenvolver consciência sobre o significado dessa ação, quer seja no âmbito pessoal ou no âmbito social. Também têm capacitado organizações e seus coordenadores de programas de voluntariado, buscando trazer consciência às organizações quanto à sua responsabilidade frente a esses voluntários e frente às necessidades sociais que atendem. A ONU - Organização das Nações Unidas - trabalhou arduamente para difundir uma nova visão de responsabilidade cidadã que se consolida através da ação voluntária

dos indivíduos, tendo inclusive instituído um ano - o de 2001 - como ano internacional do voluntariado... Muito esforço, conhecimento e recursos de todos os tipos têm sido investidos na busca de se promover a cultura e o valor do trabalho voluntário e qualificá-lo.

Sem dúvida alguma, muita coisa mudou ... Há inúmeros estudos que demonstram a mudança de paradigma que a ação voluntária viveu em nosso país, especialmente nos últimos anos. Vivemos momentos em que a ação voluntária foi uma ação de benemerência, “fruto da iniciativa de homens ricos e damas caridosas” (1), em que assumiu características de militância política e hoje é entendido como expressão de cidadania. Miguel Darcy de Oliveira, analisando essa nova compreensão do trabalho voluntário, acrescenta:

*O voluntariado que nasce deste encontro da solidariedade com a cidadania não substitui o Estado nem se choca com o trabalho remunerado mas exprime, isto sim, a capacidade da sociedade de assumir responsabilidades e de agir por si mesma. No Brasil contemporâneo, voluntariado não é só o trabalho assistencial de apoio aos grupos mais vulneráveis da população. Inclui as múltiplas iniciativas dos cidadãos nas áreas de educação, saúde, cultura, defesa de direitos, meio ambiente, esporte e lazer. O trabalho voluntário é também, cada vez mais, uma via de mão dupla: não só generosidade e doação mas também abertura a novas experiências, oportunidade de aprendizado, prazer de se sentir útil, criação de novos vínculos de pertencimento, afirmação do sentido comunitário. (2)*

Dando corpo a essa mudança significativa, muitas ações vêm sendo feitas por inúmeros atores. Só o Centro de Voluntariado de São Paulo, em 2001, realizou 138 palestras de orientação de voluntários, alcançando mais de 17 mil pessoas; 12 seções de orientação para organizações sociais que atingiram 230 instituições, além de 9 cursos dos quais participaram 109 organizações, entre muitas outras atividades (3). Há informações preciosas em inúmeros sites da internet, com acesso gratuito a publicações, orientações, artigos, fóruns (4)...

Mas ainda ressoa em mim a conversa que tive com aquela jovem. O que não está funcionando bem?

Em minha procura por respostas, encontrei o seguinte depoimento, também na internet, como ilustração da razão da existir de um dos centros de voluntariado de nosso país:

*Era uma vez um homem sério. De terno e gravata, caminhava, trabalhava, falava e até sorria sério. Sério como um adulto deve ser. O céu estava cinza, da mesma cor de sua roupa. E se fosse azul, ele nem perceberia. Entrou naquele prédio. Era um hospital. Sentou-se entre as crianças que lá estavam. Falou com elas. Não lhe deram atenção. Brincou com elas. Não sorriram. Contou-lhes, com voz pausada, uma história. Ficaram entediadas. Talvez se usasse aquele avental colorido ... Não deu certo. Quem sabe se com nariz de palhaço ... Nada. Ninguém achou nenhuma graça. Hora de partir. Tropeçou. Caiu com as pernas para o alto. Ridículo.*

*Escutou então uma sonora gargalhada. E o homem sério daí entendeu que o que lhe faltava era ser comum. Simples. Natural como um tomo. Que não adiantava nada ter uma falsa alegria exterior, se seu coração também não se alegrasse, não sorrisse, não criasse. Ainda no chão, apanhou um livro e começou a contar uma nova história. Acabou contando muitas. Só que desta vez mudou tudo. O príncipe caiu do cavalo. A bruxa teve dor de barriga porque, sem querer, comeu a maçã envenenada. A fada, sambando com os passarinhos, perdeu uma asa. O dragão era corinthiano. Os porquinhos (é claro..) palmeirenses. O lobo mau ficou gago, depois que a vovó deu-lhe uma surra. A madrasta era fanha. Por fim, o Pinóquio e o Gepeto foram libertados da barriga da baleia, por ordem de um juiz corajoso, que não tinha medo de fantasmas, monstros e reis poderosos.*

*E se não foram felizes para sempre, pelo menos, naquele momento, foram. (5)*

Esse depoimento mostrou-se para mim como uma busca, a busca de sentido, de significado, que o voluntário quer dar para

sua ação. Independentemente de sua consciente ou inconsciente motivação pessoal - e elas podem ser muitas e bastante diversas - pareceu-me que essa pessoa descrevia uma busca por algo que lhe tornasse pleno, descortinasse novas possibilidades de completude para além daquelas que lhe possibilitam seu trabalho cotidiano, seus relacionamentos familiares e afetivos, ou tudo aquilo que ele representou em seu “terno e gravata e céu cinza”.

E as organizações? Não encontrei nenhum depoimento delas. Em meu trabalho tenho a oportunidade de estar envolvida com diferentes organizações e o que mais ouvi, em diversos momentos, foram muitas de suas angústias e incertezas com relação ao trabalho voluntário. Decidi investigar mais a fundo.

Perguntei a um amigo que trabalha numa dessas organizações e de quem já ouvira o que ele chama de “histórias de insucesso”, como é que decidiram e fizeram para ter voluntários trabalhando com eles. O que ouvi dele, no entanto, foi um relato repleto de sucessos, calcados em ações bastante adequadas. Ele seguiu o que é recomendado nas melhores publicações de planejamento e gerenciamento de programas de voluntários (6): uma análise da relevância, importância e necessidade do trabalho a ser realizado; uma tomada de decisão e o estabelecimento de um compromisso interno para a implantação de um programa de voluntariado; a identificação de perfis, atribuições e responsabilidades dos voluntários; um bom recrutamento, deixando claro o tipo de experiência ou habilidade desejada ... Quis ir a fundo em cada uma dessas etapas. Descobri que tanto meu amigo quanto seus colegas na organização tinham clareza quanto à relevância e necessidade do trabalho a ser realizado, daquilo que esperavam como benefício do trabalho voluntário para a população que atendem. Nesse momento, enquanto meu amigo me falava, vi seus olhos se tornarem vibrantes, seus gestos firmes; ele estava “vivo”, pleno do sentido do trabalho de sua organização. Na hora em que me disse como recrutavam os voluntários, disse-me

que buscavam ser objetivos e dizer claramente que precisavam deste ou daquele tipo de conhecimento, desta ou daquela habilidade.

Num dos sites sobre trabalho voluntário encontrei algo parecido com essa descrição. Numa seção para busca de voluntários, uma organização informou com exatidão o que faz e, com igual precisão, o profissional que buscava para ampliar suas ações. Dizia: *“precisamos de 1 Captador de recursos; 1 Técnico de informática; 1 Professor de informática; 1 Assistente serviços gerais; 1 Analista de sistemas / programador; 1 Digitador e 1 Designer gráfico”* (7). Era bem isso o que meu amigo tinha feito.

Perguntei-lhe se as pessoas haviam respondido ao recrutamento ao que me informou terem tido um resultado bastante positivo: diversos interessados, com muita competência e habilidade, procuraram a instituição dispostos a realizarem o trabalho que se fazia necessário. Com todos eles foram feitas entrevistas, explicou-se em detalhes o que a organização faz e como, com quem e aonde iriam trabalhar, o que se esperava que fizessem, acordaram-se dias e horários de trabalho, firmaram-se termos de adesão (8) e as pessoas, no dia e horário marcados, chegaram para seu trabalho ... Trabalharam um, dois meses. Depois desligaram-se, alegando distintas dificuldades ou apresentando diferentes justificativas. Nada estava fora do lugar; no entanto, não se conseguiu o que se esperava.

Retomei o depoimento do homem que fez rir as crianças com suas histórias cheias de vida. No site onde li a história, diz-se que sua atividade voluntária é a de contador de histórias em um hospital que atende crianças portadoras do HIV/Aids. Não diz se ele decidiu fazer isso por conta própria ou se se engajou num possível programa de voluntários do hospital. Ele pode ter tido orientação do pessoal do hospital sobre como contar suas histórias. De certo teve. O pessoal que foi à organização de meu amigo também teve esse tipo de orientação e igualmente sabia a que ela se dedicava. O depoimento dele mostra que os procedimentos gerenciais são importantes mas,

para além disso, algo o havia feito aprender com possíveis erros e persistir.

Num livro que acabei de ganhar, encontro talvez uma pista sobre esse “algo mais”. A autora diz:

“Fico pensando em alguém que resolve dedicar algumas horas de sua vida lendo histórias para uma criança desconhecida, deitada numa cama de hospital. Não é o medo que une essas duas pessoas nesse instante. Ambas transitam, cada uma pela sua própria história, dentro do conto. Não se trata de negar ou fugir da dura realidade, do medo ou da impotência. Experimentam a si mesmas e outras possibilidades de existir, além do medo.” (9)

“Experimentam a si mesmas e outras possibilidades de existir, além do medo.” A mim me parece que ambos - contador de histórias e criança ouvinte - **sonham juntos**. Vão para um lugar onde há possibilidades, onde experimentam sua integridade, um lugar onde encontram não o que devem, mas o que podem.

Talvez, apenas talvez, aí resida um caminho: sonhar juntos. E sonhar junto é algo muito diferente de ser motivado ou motivar pessoas. Para sonhar junto parece que é preciso que cada um “transite por sua própria história” e construa uma nova história - o sonho - em que todos que sonham juntos tenham possibilidades de existir além do medo, das frustrações e da impotência. Não necessariamente tem que ser o mesmo sonho; talvez possam ser sonhos que se conversem, que se cruzem num determinado ponto, que se complementem...

Para o meu amigo, isso fez sentido. Quem sabe não faz para você, leitor, também?

Embora alguns aspectos do conceito de voluntariado tenham sido abordados até aqui, compreendo que algumas organizações possam tê-lo procurado porque esperavam encontrar mais concretude - o que, afinal, pode ser entendido por voluntariado?

Há diferentes definições para trabalho voluntário, ou para o voluntário propriamente dito, elaboradas por diversas organizações. A sua organização pode ter ou desenvolver uma, própria, que lhe faça mais sentido. Abaixo apresento três definições que podem ser inspiradoras ou norteadoras para o seu caso:

**Definição das Nações Unidas:**

“O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos...”

**Definição da Associação Internacional de Esforços Voluntários** (*International Association for Volunteer Efforts - IAVE*):

“Trata-se de um serviço comprometido com a sociedade e alicerçado na liberdade de escolha. O voluntariado promove um mundo melhor e torna-se um valor para todas as sociedades”.

**Definição do Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária:**

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

**Sugestões para leitura**

CORULLÓN, Mónica B.G. **Voluntários**. Programa de estímulo ao trabalho voluntário no Brasil. São Paulo : Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, 1996.

CORULLÓN, Mónica B.G. e MEDEIROS FILHO, Barnabé. **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Voluntariado**: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Esfera, 2001.

JUNQUEIRA, Luciano Prates, PEREZ, Clotilde. **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo : Futura, 2002.

PAES DE CARVALHO, Cynthia e OLIVEIRA, Miguel Darcy de. **Centros de voluntários**: transformando necessidades em oportunidades de ação. São Paulo: Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. s/d.

RAMOS, Estela Mara. **Guia do voluntariado**. São Paulo: Instituição Tertio Milênio, 2001

SCALON, Maria Celi e LANDIM, Leilah. **Doações e trabalho voluntário no Brasil**. Rio de Janeiro : Sete Letras, 2000.

### **Links de interesse:**

Instituto Brasil Voluntário-[www.facaparte.org.br](http://www.facaparte.org.br)

Programa Voluntários da Comunitas, IBM e TV Globo-[www.portaldovoluntario.org.br](http://www.portaldovoluntario.org.br)

Filantropia.org-[www.filantropia.org.br](http://www.filantropia.org.br)

Programa Voluntários-[www.programavoluntarios.org.br](http://www.programavoluntarios.org.br)

Programa dos Voluntários das Nações Unidas do Brasil-[www.undp.org.br/unv](http://www.undp.org.br/unv)

Voluntários Candangos-[www.voluntarios.org.br](http://www.voluntarios.org.br)

Recife Voluntário-[www.voluntario.org.br](http://www.voluntario.org.br)

Natal Voluntários-[www.natalvoluntarios.org.br](http://www.natalvoluntarios.org.br)

Central de Articulação e Promoção do Voluntariado de Minas Gerais-[www.voluntarios-mg.org.br](http://www.voluntarios-mg.org.br)

Programa Voluntários de Limeira-[www.pvl.org.br](http://www.pvl.org.br)

RioVoluntário-[www.riovoluntario.org.br](http://www.riovoluntario.org.br)

Centro de Voluntariado de São Paulo-[www.voluntariado.org.br](http://www.voluntariado.org.br)

Centro de Voluntariado de Rio Claro-[www.cvrioclaro.org.br](http://www.cvrioclaro.org.br)

Voluntários do Vale-[www.valecidadania.org.br](http://www.valecidadania.org.br)

Centro Voluntários em Ação-[www.voluntariosblumenau.org.br](http://www.voluntariosblumenau.org.br)

Centro de Ação Voluntária de Curitiba-[www.acaovoluntaria.org.br](http://www.acaovoluntaria.org.br)

Fundação Semear-[www.fundacaosemear.org.br](http://www.fundacaosemear.org.br)

Centro Universitário Feevale-[www.feevale.br](http://www.feevale.br)