

FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DO PORTO  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

A GESTÃO DO VOLUNTARIADO

Estudo de caso realizado na Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação do Porto

Maria Delfina Costa das Neves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Sociologia

Orientadora: Prof. Dr.<sup>a</sup> Cristina Parente

Setembro, 2010

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu pai, ele saberá porquê...

À mãe e à Ester, que fizeram também delas esta causa e me acompanharam sem limites.



## **ARADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à Professora Doutora Cristina Parente pela preciosa orientação científica, pela disponibilidade e pela crítica pertinente e construtiva que sempre esteve presente nas nossas reuniões.

Quero agradecer à Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa o ter-me recebido para a realização deste projecto.

A toda a minha família e amigos pelo apoio e perseverança, o meu obrigado.

A todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado.

Obrigado a todos,

Bem-haja



## **RESUMO**

A presente dissertação aborda a gestão de voluntários nas organizações de economia social a partir de um estudo de caso realizado na Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa.

A análise do crescente aparecimento na sociedade de organizações de economia social, fruto da actual conjuntura de crise económica e social, o lugar ocupado pelos voluntários nas mesmas bem como o tipo de gestão de voluntariado que é exercido, constitui o foco da análise realizada neste trabalho.

Metodologicamente optou-se por uma estratégia de índole qualitativa em que, a técnica de recolha de dados privilegiada, foi a entrevista semi-directiva realizada a 4 gestores e 6 voluntários da organização.

O estudo desenvolveu-se a partir de quatro eixos de análise oriundos da gestão de recursos humanos (GRH): a) recrutamento e selecção, b) integração, c) desenvolvimento e d) reconhecimento do trabalho desenvolvido.

O estudo demonstrou que, apesar de a organização não utilizar na gestão do voluntariado ferramentas de GRH inspiradas nas organizações empresariais, reconhece serem um utensílio necessário à realização dos seus objectivos. A investigação revela ainda que, a ausência destas ferramentas, determina que o sucesso da organização não dependa tanto do trabalho voluntário mas sim de trabalhadores assalariados que garantem a actividade e asseguram o funcionamento eficaz da organização. A existência de ferramentas de gestão do voluntariado poderá constituir uma forma de vinculação e compromisso dos voluntários ao projecto da Delegação.

**Palavras-chave:** economia social, gestão, voluntariado, recursos humanos.



## **ABSTRACT**

The following dissertation broaches the volunteer management programs in social-economic organizations, based on a case study in Oporto Portuguese Red Cross Headquarters.

The increasement of emergent social-economic organizations, due to the current economic and social crisis conjunction, the role of their volunteers and the implemented and developed volunteer management programs were the main focus of this case study.

Data was obtained by using semi-directive interview to 4 managers and 6 volunteers from the organization based in a privilege quality strategy.

The most relevant human resources management analysis tools used were: a) recruitment and selection, b) integration, c) development and d) work developed acknowledgement.

From the results of this case study it was showed that although the organization do not use human resources management tools as economic organizations, recognizes the need to develop them in order to improve their goals. It was also showed that due to this management tools absence the organization well-being depends more on salaried workers than on volunteers. The implementation of such tools could act as a volunteer's bonding and commitment to Headquarters project.

**Key-words:** social economy, management, volunteering, human resources.



## **RÉSUMÉ**

Cette thèse traite comme sujet la gestion des bénévoles dans les organisations d'économie sociale à partir d'une étude de cas menée à la Délégation de la Croix Rouge Portugaise de Porto.

L'analyse de l'émergence croissante dans la société des organisations sociales, le résultat du climat actuel de la crise économique et sociale, le rôle joué par les bénévoles dans celles-ci ainsi que le type de gestion des bénévoles qui est exercé, sont au centre de l'analyse réalisée dans ce travail.

Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une stratégie de nature qualitative dans laquelle la technique de collecte de données privilégiée, a été l'entrevue semi-directive réalisée auprès de 4 directeurs et de 6 bénévoles de l'organisation.

L'étude a été développée à partir de quatre grandes lignes directrices de l'analyse de la gestion des ressources humaines (GRH): a) le recrutement et la sélection, b) l'intégration, c) le développement et d) la reconnaissance du travail effectué.

L'étude a démontré que, bien que l'organisation n'ait pas utilisé dans la gestion du bénévolat, les outils de GRH inspiré des entreprises, elle reconnaît que ces outils sont nécessaires pour atteindre ses objectifs. L'étude révèle également que l'absence de ces outils, qui détermine le succès de l'organisation ne dépend pas tant du bénévolat mais des salariés qui garantissent l'activité et assurent le fonctionnement efficace de l'organisation. L'existence d'outils pour la gestion du bénévolat peut être une forme de lien et d'engagement des bénévoles pour le projet de la Délégation.

**Mots-clés:** économie sociale, gestion, bénévolat, ressources humaines



## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	1
<b>CAPÍTULO I – DO ESTADO - PROVIDÊNCIA À INTERVENÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL: PISTAS DE REFLEXÃO TEÓRICAS</b>	3
1. Estado-Providência e Sociedade-Providência em Portugal	5
2. Organizações de economia social: características e dinâmicas	9
3. A economia social em Portugal: das origens à actualidade	12
4. A gestão nas organizações de economia social de não-mercado	18
5. Contextualização sócio-histórica e ideológica do voluntariado	22
6. O voluntariado nas sociedades actuais	28
<b>CAPÍTULO II – A CRUZ VERMELHA PORTUGUESA: A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE E A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE ABORDAGEM</b>	39
1.A Cruz Vermelha	41
1.1 O Movimento Internacional	41
1.2 Princípios fundamentais	43
2. A Cruz Vermelha Portuguesa (CVP)	44
2.1 História	44
2.2 Missão	47
2.3 Organigrama	47
2.4 A integração da CVP no Movimento Internacional	49
2.5 O Voluntariado na CVP	49
2.5.1 Perfil e responsabilidades do voluntariado na CVP	49

2.5.2	Corpos de voluntariado	50
3.	A Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa	51
3.1	Fundação	51
3.2	Características do voluntariado da Delegação do Porto da CVP	52
4.	Metodologia e desenho da investigação	53
4.1	O desenho da pesquisa	53
4.2	Modelo de análise	55
4.3	O estudo de caso	56
4.4	As entrevistas semi-directivas	58
4.5	A análise de conteúdo	60
<b>CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b>		63
1.	Caracterização da população analisada	65
2.	Apresentação dos resultados	67
2.1	Recrutamento e selecção	67
2.2	Integração	74
2.3	Desenvolvimento	79
2.4	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	88
<b>Conclusão</b>		91
<b>Bibliografia</b>		97
<b>Legislação</b>		109
<b>Documentos electrónicos</b>		109

<b>Anexos</b>	111
<b>Anexo 1</b> - Entrevista aos gestores de voluntariado	112
<b>Anexo 2</b> – Entrevista aos voluntários	115



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Organigrama da CVP	- Fonte: CVP	48
<b>Figura 2</b> – Modelo de análise	- Fonte: Elaboração própria	56
<b>Figura 3</b> – Caracterização da população analisada	- Fonte: Elaboração própria	66



## **LISTA DE SIGLAS**

ATL – Actividades de Tempos Livres.

CAO – Centro Actividades Ocupacionais.

CE – Corpo de Enfermagem .

CEP-CMAF – Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações.

CICV – Comité Internacional da Cruz Vermelha.

CIRIEC – Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative.

CJ – Corpo da Juventude.

CV – Cruz Vermelha.

CVAG – Corpo Voluntariado de Apoio Geral.

CVP – Cruz Vermelha Portuguesa.

CVP-DP – Cruz Vermelha Portuguesa-Delegação do Porto.

EUA – Estados Unidos da América.

FICV –Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

IAVE – International Association for Volunteer Effort.

INEM – Instituto Nacional Emergência Médica.

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social.

ONG – Organização Não Governamental.

PCUPA – Pessoas Colectivas de Utilidade Pública Administrativa.

PIB – Produto Interno Bruto

REAPN – Rede Europeia Anti Pobreza/Portugal.

RH – Recursos Humanos.

SCM – Santa Casa da Misericórdia.

SMAV – Serviço Municipal de Apoio ao Voluntariado.

ST – Socorro e Transporte.

UE – União Europeia.

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho constitui uma dissertação de Mestrado para a obtenção do Grau de Mestre em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Parente.

Definiu-se como objectivo geral da investigação, a compreensão das estratégias de gestão do voluntariado nas organizações de economia social, a partir das particularidades inerentes à sua área de actuação. Este objectivo, sendo por si só bastante vasto, impôs a definição de objectivos específicos que permitiram estabelecer um campo de análise mais focalizado na recolha de novos dados.

Neste sentido, pretendemos perceber de que forma são geridos os voluntários que trabalham fidelizados à missão e à cultura destas organizações, a partir de 4 vertentes: a) recrutamento e selecção que remete para a captação, motivação, perfil e técnicas de selecção; b) integração onde se estudou o processo de acolhimento, conhecimento do trabalho a desenvolver, formação inicial e missão; c) desenvolvimento em que foi analisada a organização do trabalho, formação, comunicação, participação e acompanhamento) e d) reconhecimento do trabalho desenvolvido nas suas vertentes formal e informal.

A opção por esta temática decorre da sua relevância na conjuntura actual tendo em conta que, as organizações de economia social emergem diariamente preenchendo necessidades sociais evidentes e que os seus serviços são em larga escala executados por voluntários.

A gestão de voluntários representa para todas as organizações de economia social uma ferramenta fundamental. Se a maior parte das empresas lucrativas utiliza diversos modelos e ferramentas de gestão de recursos humanos (GRH) a fim de otimizar a sua gestão, pretende-se perceber de que forma as organizações de economia social gerem os seus recursos humanos voluntários.

Para a efectivação dos nossos objectivos, tomamos como estudo de caso a Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa, pelo facto de ser uma organização de economia social que reserva uma fatia substancial dos seus recursos humanos ao voluntariado.

Optámos por utilizar uma estratégia de carácter qualitativo, sendo que a técnica de recolha de dados privilegiada foi a entrevista semi-directiva aos gestores do voluntariado e aos voluntários da organização, coadjuvada pela análise documental e pelas entrevistas conversacionais informais aos voluntários, gestores e membros da presidência.

A pesquisa foi sendo elaborada com base na teoria, mediante a integração teórica das problemáticas que fomos cruzando progressivamente com os dados recolhidos.

Neste sentido, o trabalho apresenta-se dividido em três capítulos. No capítulo I apresentam-se alguns tópicos já estudados e avançados por diversos autores em torno das questões em estudo, a saber: economia social, gestão de recursos humanos nas organizações de economia social e voluntariado. No capítulo II, é apresentada a organização objecto do estudo de caso, o objectivo da pesquisa, o modelo de análise e as opções técnico-metodológicas, bem como o modo como se concretizou no terreno e os critérios de selecção da população. O capítulo III, apresenta a caracterização da população analisada e a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas semi-directivas aos gestores do voluntariado e aos voluntários da organização.

As entrevistas, permitiram, a partir dos testemunhos dos inquiridos, obter um conhecimento mais amplo da realidade relativamente à gestão do voluntariado. A análise documental, mais utilizada para a concepção do capítulo II, gerou um conhecimento mais alargado da história, missão e valores da organização em estudo. A articulação entre os diferentes métodos permitiu a compreensão do objecto de estudo numa perspectiva mais abrangente.

Finalmente, a conclusão reporta para as principais conclusões e para uma breve reflexão do trabalho apresentado.

**CAPÍTULO I**

**DO ESTADO PROVIDÊNCIA À INTERVENÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL: PISTAS DE REFLEXÃO  
TEÓRICAS**



## **1. Estado-Providência e Sociedade-Providência em Portugal**

Portugal afirma-se, no contexto europeu, como um dos países em que a institucionalização dos direitos sociais e os recursos necessários à sua concretização e ao seu desenvolvimento se revelou tardiamente e de uma forma assaz complexa. Para tal, contribuíram duas ocorrências históricas na sociedade portuguesa, sobretudo na segunda metade do século XX: a primeira, foi a durabilidade temporal de um regime ditatorial até à entrada na década de 70 que atrasou toda a modernização económica e gestonária do sector estatal, assim como a reestruturação e estabilização dos direitos dos cidadãos que por esta altura já eram uma realidade por toda a Europa; a segunda, e em consequência deste atraso, é o carácter tardio do processo de desruralização da sociedade portuguesa, isto é, da sua urbanização, industrialização e terciarização (Hespanha; Portugal, 2002).

Até 1974, a existência de um regime de bem-estar social em Portugal foi bloqueada pela “hipertrofia da regulação estatal típica de um regime autoritário que pretendia tutelar todas as outras formas de regulação social” (Santos, 2002:185). Segundo o mesmo autor (1993), não se pode, então, neste período, falar de uma política de bem-estar social, pois as medidas que existiam estavam dependentes de organizações e de grupos que não eram autónomos, como por exemplo grupos ligados à Igreja e que dependiam também das redes de relações sociais primárias, ou seja, do apoio das famílias, vizinhos e amigos. Após a revolução de Abril de 1974, quando o país começa a recuperar a normalidade democrática, a existência de um pacto social, tal como havia ocorrido nos países do norte da Europa, com regimes de bem-estar mais consolidados e universais não era possível, “porque o capital foi devastado pelas nacionalizações de 1975” e porque “nem o capital, nem o trabalho, tinham qualquer experiência de organização autóctone” após 50 anos de autoritarismo (Santos, 2002:185)

No entanto, após a revolução de Abril de 1974, sob a bandeira da conjuntura revolucionária, surge a convicção de que, o prestador de todo o bem-estar social, deveria agora, ser o Estado. Desenvolveram-se os primeiros programas para a construção de um Estado-Providência, que se reflectiu no crescimento das despesas públicas em protecção social. Muitos autores têm vindo a analisar o Estado-Providência português. Leibfried e Pierson (1992) caracterizam o “modelo latino-mediterrânico”

como um regime de protecção social inspirado pelo catolicismo social, em que a par de um Estado-Providência rudimentar e residual, se mantêm as velhas práticas de assegurar as prestações sociais através de organizações religiosas, de prestações familiares de tipo paternalista e de caridade, exercida por particulares ou por um sector associativo que tem um papel importante (Hespanha; Portugal, 2002).

De acordo com Rhodes e Palien (1997), no modelo social sul europeu, é notória a coexistência continuada de práticas clientelares, a fraqueza das estruturas estatais e a importância do papel da sociedade civil (família, vizinhos e organizações de economia social). O empenho e a importância do papel da sociedade civil revela-se importante para compensar as lacunas da protecção social e a fraqueza das estruturas estatais de um Estado-Providência pouco desenvolvido e redistributivo incapaz de atenuar disparidades económicas, culturais e de classe.

Considerada como uma sociedade semi-periférica, a sociedade portuguesa apresenta um nível intermédio de desenvolvimento económico no sistema mundial, apresentando, por um lado, características em termos de produtividade, próximas de países menos desenvolvidos e por outro lado, padrões de consumo característicos de países mais desenvolvidos bem como um fraco desenvolvimento das políticas sociais e de regulação social (Wallerstein, 1987).

Nesta perspectiva, e face à caracterização da nossa sociedade, Santos (1993), fala, não de um verdadeiro Estado-Providência, mas de um “semi-Estado-Providência”, pois o seu défice de actuação vai sendo substituído pelas obras de uma sociedade sobejamente rica em relações comunitárias, de solidariedade e entreajuda, situação que o autor denomina de “Sociedade-Providência”.

Em Portugal, a providência socialmente produzida encoraja e alimenta o défice da providência estatal, daí que, segundo Santos (1993), um Estado-Providência fraco co-exista com uma Sociedade-Providência forte. O Estado Providência deve assentar, segundo Nunes (1995), em princípios de igualitarismo, tendo como objectivo reduzir as desigualdades criadas pelo mercado. A Sociedade-Providência faz circular bens e serviços com base nas definições de obrigação moral construídas nos espaços de interconhecimento, tornando-se no entanto patente a sua insuficiência, enquanto modo de organização da solidariedade, para com aqueles que se encontram desprovidos deste apoio, como por exemplo os sem-abrigo, os toxicodependentes, crianças e jovens

desprotegidos, entre outros, por se encontrarem fora desses espaços (Hespanha; Portugal, 2002).

Na opinião dos mesmos autores (2002), as solidariedades primárias em Portugal, têm desempenhado um papel muito importante na procura e satisfação de respostas às mais diversas necessidades: da área económica aos cuidados com idosos, das pessoas com necessidades especiais, às crianças, passando mesmo pela construção de habitação. A Sociedade-Providência tem respondido às necessidades dos mais carenciados, colmatando assim o défice de provisão do Estado. Paralelamente à boa vontade e à solidariedade familiar, surgem as solidariedades locais/territoriais, de classe ou de género numa base associativa já organizada e com um tipo de intervenção baseado na dinâmica e na pro-actividade dos beneficiários.

São estes os indicadores que configuram as novas solidariedades modernas, não só pela provisão dos bens e apoios directos que proporcionam aos mais carenciados, mas também pela sua posição reivindicativa, pressionando os grupos dominantes e, em particular o Estado, a providenciar os apoios mínimos aos cidadãos vítimas da exclusão social nas suas diversas formas. Segundo Rodrigues (2000), o modelo de Sociedade-Providência é próprio dos países mais frágeis económica e politicamente e existe para substituir e suprimir as omissões do Estado nos domínios das políticas sociais, de modo a defender os grupos sociais desfavorecidos que acumulam geralmente um conjunto alargado de características de vulnerabilidade que os tornam mais permeáveis aos processos de exclusão social.

A escassez de meios, os elevados custos materiais e emocionais para os elementos envolvidos, a dificuldade de absorver conceitos como liberdade, igualdade, cidadania e direitos e a tendência para reproduzir formas de controlo social, levou à reestruturação e funcionamento das mais variadas redes informais de solidariedade e de apoio social (Santos, 1993). No entanto, a Sociedade-Providência não oferece os mesmos serviços que o Estado-Providência, e não distingue as desigualdades legítimas das ilegítimas tratando-as por igual. Cria dependências, é adverso aos direitos e à cidadania, porque as relações sociais assentam na mutualidade complexa de actos de boa vontade (Santos, 1993).

Um Estado-Providência enfraquecido pode arrastar consigo um processo semelhante na Sociedade-Providência, quando, também esta enfraquecida. Na opinião

de Martin (1996), é aqui que pode residir a especificidade do Sul da Europa: os sistemas públicos de protecção social constituíram-se durante um período de recessão económica, consequentemente pouco próspero para o seu completo desenvolvimento, ou seja, na mesma altura em que as relações de solidariedade informal também são abaladas, nomeadamente a família que enfrentava um processo de transformação ao nível da sua morfologia e valores com a desvalorização do casamento, a descida da taxa de natalidade e mesmo a emigração entre outros factores. (Hespanha; Portugal, 2002).

Segundo Rodrigues (2000), o Estado não consegue por si só dar respostas a todos os problemas sociais, procurando encontrar estruturas de cooperação e parceria com instituições privadas, originando o que se designa um “Welfare-Mix”, que é produto do enfraquecimento do Estado e da incompetência do mercado, abrindo caminho para a intervenção de um sector solidário com importância decisiva na prevenção e cobertura dos riscos sociais no sentido de garantir o bem-estar geral dos cidadãos (Rodrigues, 2000). A transferência de serviços públicos para o sector privado tem vindo a assumir novas formas ao longo das últimas décadas em Portugal e tendem a ser asseguradas por organizações de economia social. As organizações de economia social são constituídas por diferentes instituições, organizadas sob a forma de associação, fundação, misericórdia, cooperativa, entre outras, prosseguindo os mais variados objectivos (Barros, 1997).

Com o apoio e financiamento do Estado, têm-se criado instituições sem fins lucrativos que substituem o Estado ao nível da prestação de serviços sociais. É por isso que Santos (1993) fala da existência de uma Sociedade Civil Secundária, tendo em conta que, nessas instituições, o Estado se reproduz de uma forma não estatal, ou seja, de uma forma camuflada, pouco presente e pouco directa, porque é a sociedade que tem o papel de identificar, arranjar recursos e atenuar, de uma forma sistemática, as várias formas de necessidades que os cidadãos vivenciam.

São estas instituições que não tendo fins lucrativos e possuindo autonomia na gestão vão prosseguindo no enalço da equidade e da transparência, sobrevivem à base de filantropia, das doações e essencialmente do trabalho voluntário, fomentando, na maior parte dos casos, iniciativas múltiplas em várias áreas do apoio social.

Este trabalho procura dar conta de um dos pilares básicos de funcionamento das organizações de economia social: o trabalho voluntário. A questão que se coloca é a de

perceber de que forma o trabalho voluntário é gerido na prossecução e na eficácia dos objectivos destas organizações de economia social.

## **2. Organizações de economia social: características e dinâmicas**

Caracterizada pela sua elevada heterogeneidade, a economia social e as organizações que a compõem apresentam uma dificuldade de consenso relativamente ao seu conceito e à sua definição (Junior, 1998). Segundo autores como Paula (1997), economia social e Organizações Não Governamentais (ONG) são novos conceitos que foram surgindo dentro da lógica de expansão neoliberal que orientava os governos das economias capitalistas centrais. Inerente à discussão cada vez mais acesa da importância das organizações de economia social, estará implícita a ideia de que os problemas sociais e económicos devem ser resolvidos a partir da lógica de mercado, ou seja, a partir da iniciativa e da acção dos diversos actores económicos e cuja regulação, apenas, caberia ao Estado.

O conceito economia social, abarca, tanto as organizações formalizadas juridicamente quanto as informais, quer tenham uma gestão estruturada e profissionalizada quer tenham uma gestão não-estruturada e pouco-profissionalizada, tanto de grande porte quanto de médio e pequeno porte, tanto de carácter supra-nacional ou multinacional quanto de carácter local (Carvalho, 1997; Fernandes, 1994), vivendo de financiamentos do Estado e/ou de grandes empresas e sem formas regulares de financiamento das suas actividades, entre outras diferenciações (Júnior, 1998).

O ponto de convergência entre as várias organizações que compoem a chamada economia social, parece ser a ausência de finalidade lucrativa na formação da sua estratégia de gestão e a objectivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos, seja por localização geográfica e/ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, de opção sexual, entre outros. Então, consideram-se integrantes da economia social, segundo Júnior (1998), organizações que vão desde fundações com estruturas formais rígidas e uma relação de proximidade com o Estado e as grandes empresas, a movimentos sociais pouco estruturados, englobando

quer os movimentos religiosos e de associações de moradores quer os chamados novos movimentos sociais como é o caso dos Fóruns Mundiais.

As configurações representadas pelas organizações de economia social variam conforme a organização e as dinâmicas implementadas no seu interior e nos espaços nacionais onde se inserem. Com efeito, estas organizações assumem formas diferenciadas e igualmente flexíveis que mudam em função das estruturas legais, da organização funcional, das culturas locais, dos diferentes *backgrounds* históricos e das particularidades de cada sociedade. Segundo Parente (2007:3), a economia social remete para “um conjunto variado de organizações da sociedade civil organizada, cujas actividades económicas se orientam para finalidades de utilidade social e de solidariedade a partir de uma complementaridade entre recursos mercantis, não mercantis e não monetários”.

Para Vilarinho (2003), às organizações de economia social está reservada a função primeira da cidadania e a assunção da responsabilidade de cada cidadão pela qualidade de vida colectiva. Segundo este autor, temos observado em muitos países que a nova modalidade de resposta à questão social tem sido a retirada paulatina das políticas sociais da esfera do Estado e a sua transferência para o mercado e/ou para as organizações da sociedade civil. Associado ao discurso ideológico da virtualidade destas instituições, tem surgido a defesa da solidariedade, um dos grandes valores da modernidade, em torno do qual, há aparentemente, segundo o autor, um consenso universal (Vilarinho, 2003).

Nestas organizações, o motivo central da actuação é a satisfação de uma necessidade através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos que se reúnem em torno desse objectivo. Ou seja, o que distinguiria uma organização de economia social, seria o prestar serviços numa perspectiva não de “ganhar dinheiro” ou de disponibilizar benefícios, mas, sim, de satisfazer necessidades (Ribeiro, 2001; Jacob, 2001).

Estas organizações tendem a concentrar-se na produção de determinados serviços ou no desenvolvimento de iniciativas de defesa de causas várias inscritas em diversas áreas como por exemplo: serviços sociais, saúde, ambiente, promoção do voluntariado, cultura e recreio, promoção da qualidade local, entre outros.

Ainda assim, e apesar desta grande amplitude e diversidade conceptual e de intervenção no terreno, a análise de alguns autores que abordam o conceito de economia social permite identificar alguns traços comuns a estas organizações. Salientamos as seguintes características pelo seu interesse para o trabalho agora apresentado:

- i.** as organizações nascem de um projecto social ligado aos problemas vividos por determinada sociedade. Quer dizer que a relação desta economia com a riqueza colectiva, se mede não somente pela produção de bens e serviços que gera, mas sobretudo pela rentabilidade social que envolve. Esta rentabilidade está ligada à capacidade dos grupos de promover transformações sociais em resposta às necessidades da comunidade onde agem. Assim, nestas organizações, a lógica solidária deve prevalecer sobre a lógica de mercado, sendo, esta última, apenas um instrumento de viabilidade e não um fim (Archimbaud, 1993).
- ii.** as iniciativas têm como eixo a acção local, baseada na ideia de comunidade e concebida como território ou como espaço de pertença intenso em termos das relações sociais constituídas. Esta concentração sobre o local, permite a criação de uma relação social de proximidade que gera um sentimento de identificação quer para os seus membros quer para a comunidade envolvida (Andion e Malo, 1998).
- iii.** as iniciativas representam espaços conquistados na esfera pública porque experimentam no espaço público a necessidade dos cidadãos de poder agir para elaborar as regras do jogo que orientam as suas relações (Laville, 1995). Deste modo, estas organizações instauram novas formas de acção política e de democratização, agindo em espaços autónomos, mas de domínio público, porque todos podem participar (Habermas, 1990).
- iv.** as organizações tendem a comportar pelo menos duas formas de trabalho: os assalariados e os voluntários. As direcções são geralmente voluntárias, bem como um outro conjunto de membros que garantem actividades múltiplas. Normalmente, as competências dos voluntários são diversas, o que permite a constituição de equipas de trabalho interdisciplinares compostas por diferentes tipos de profissionais. Pelo facto de terem um cariz essencialmente local, permitem, por um lado, criar proximidades e laços entre os cidadãos e seus

representantes, e, por outro lado, podem contribuir para uma melhor distribuição de poderes e para uma maior coesão social. A economia social ao conjugar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel primordial ao poder proporcionar a criação de emprego, o reforço da coesão territorial, a cidadania activa, a solidariedade, a dádiva e até mesmo o desenvolvimento sustentável (Andion e Malo, 1998) .

A economia social é um domínio em crescimento e reestruturação nos diversos países europeus, assumindo-se como um sector de actividade económico e uma área de intervenção muito plural. Apesar de existirem alguns avanços no que se refere ao seu tratamento teórico e ao quadro conceptual, actualmente é um campo ainda difuso e favorável a uma multiplicidade de interpretações. Todavia, na prática, segundo Bouchard (2006:8), “a economia social está em plena efervescência, particularmente num contexto onde se redefine o Estado-Providência, onde o mercado de trabalho está em transformação e onde as condições de vida são um desafio importante para uma parte significativa das sociedades”. Por este facto se verifica que a economia social evoluiu interagindo com a sociedade que constitui o seu meio natural, ou seja, com as suas carências, não estando imune ao que nela ocorre porque surge exactamente para responder a necessidades não satisfeitas pelo Estado e pelo mercado.

A economia social não é apenas afectada em termos quantitativos pela conjuntura económica, mas também está sujeita a mudanças qualitativas. “O processo não é apenas económico. As mudanças institucionais, a evolução da estrutura social, a dinâmica política, a mudança de valores e aspirações da sociedade, constroem forças, relações e condicionantes importantes para a compreensão das próprias transformações da economia social” (Carpi e Campos, 1998:28).

### **3. A economia social em Portugal: das origens à actualidade**

A economia social, em termos de acção, está historicamente associada às cooperativas e associações de índole comunitária, constituindo estas a base da sua existência.

O sistema de valores e princípios de orientação destas instituições populares, serviu de fundamento ao conceito moderno de economia social estruturado em torno de cooperativas, mutualidades, associações e fundações.

A economia social na Europa, tem vindo nas últimas décadas a contribuir de uma forma eficaz, qualitativa e quantitativamente, para a resolução de problemas sociais. Segundo dados do CIRIEC, em 2002, na UE a 15, as associações empregavam um milhão de pessoas e, em 2005, na UE a 25, eram responsáveis por mais de 4% do PIB. Importante será salientar que, nestas instituições, trabalham a tempo inteiro mais de 5 milhões de voluntários.

As organizações de economia social têm vindo a adequar os serviços às necessidades dos cidadãos e, por esse facto, têm conseguido reforçar as suas posições como instituições indispensáveis ao desenvolvimento sustentável.

Em termos contabilísticos nacionais, e de acordo com a Carta de Princípios da Economia Social estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF), a economia social abrange dois subsectores: a) o subsector do mercado empresarial e b) o subsector “não-mercado”. Do ponto de vista socio-económico, obviamente que há uma ligação e uma permeabilidade entre estes dois subsectores pelo simples facto de que partilham uma característica comum: são organizações de pessoas que realizam actividades com o principal objectivo de satisfazer as necessidades das pessoas e não tanto de remunerar os investidores capitalistas. No entanto, a definição de economia social, aceita que nela sejam incluídas as organizações de voluntários sem fins lucrativos que prestam serviços de “não-mercado” a agregados familiares, permitindo, assim, incluir na economia social as organizações de acção social, fornecedoras de bens e serviços sociais de inquestionável utilidade para a sociedade.

O subsector “não-mercado”, é, na sua grande maioria, constituído por associações que, de acordo com os critérios contabilísticos nacionais fornecem bens ou serviços de forma gratuita ou a preços economicamente não significativos.

Pelo facto de a economia social em Portugal ter as suas raízes nos primórdios da nacionalidade, pensamos ser elucidativo uma abordagem histórica da mesma, no sentido de aprofundar a compreensão do seu fundamento e representações.

Em termos de assistência social, as necessidades da população portuguesa, desde a fundação da nacionalidade, originaram um número abundante de iniciativas. Grande parte destas diligências, de âmbito local, eram promovidas por ordens religiosas, militares e por particulares, tendo outras surgido por iniciativa régia, do alto clero e da nobreza (Baptista, 2000).

Existiam em Portugal, no final do século XV, quatro tipos de organizações assistenciais: as mercearias, as albergarias, as gafarias ou leprosarias e os hospitais. As gafarias eram geridas pelas Santas Casas da Misericórdia (SCM) ou Irmandades da Misericórdia que foram fundadas em Agosto de 1498 por iniciativa da Rainha D. Leonor e do Frei Miguel Contreiras. Por carta de 14 de Março de 1499 que foi dirigida aos Juízes, Vereadores, Procurador, Fidalgos, Cavaleiros e Homens bons, D. Manuel I recomenda que se criem Misericórdias em todas as cidades, vilas e lugares principais do reino (Baptista, 2000).

Esta designação de “Misericórdia” provém do objectivo das mesmas, ou seja, do propósito da realização de obras de misericórdia para salvação das almas, que, de acordo com a doutrina cristã e o Novo Testamento (Mateus), são catorze: 7 Corporais (visitar os presos; curar os enfermos; vestir os nus; dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; dar pousada aos peregrinos; enterrar os mortos), 7 Espirituais (ensinar os simples; dar bons conselhos; castigar os que erram; consolar os tristes; perdoar a quem nos ofende; sofrer com paciência as injúrias do nosso próximo; rogar a Deus pelos velhos e pelos mortos) (Mt, 25:34-46).

Só a partir do século XVII é que a solidariedade começa a separar-se do sentido puramente religioso da misericórdia e da caridade, para emergir com as características de um dever e obrigação social do Estado.

A concepção e aparecimento da Casa Pia nos finais do século XVIII poderá considerar-se o pilar de referência no aparecimento da assistência social com origem pública/estatal no nosso País.

Segundo Medina (1996), em 1835 dá-se o primeiro passo institucional para a criação da assistência pública em Portugal, segundo a qual, era dever do Estado subministrar ajuda, caridade e dar “conveniente trabalho a uns” e “educação aos que dela carecem”. De facto, o que existia, era uma fraca assistência pública, de reduzida projecção e que não cobria dificuldades e riscos sociais como por exemplo: a

maternidade, a viuvez, o desemprego, os trabalhadores agrícolas, as doenças profissionais e os acidentes de trabalho. É importante referir que, nesta época, Portugal era um país pobre, essencialmente agrícola, analfabeto, politicamente encerrado nas suas fronteiras e onde a Igreja exercia um forte poder e influência. No entanto, sempre se verificou alguma permeabilidade relativamente à entrada no país de novos ideais e filosofias que proliferavam por toda a Europa.

Em 1890, Bismark protagonizou o “Estado Social” alemão tendo criado sistemas de seguros sociais obrigatórios. William Henry Beveridge, economista britânico, entre 1919 e 1937 lançou alguns dos princípios orientadores que deram origem aos sistemas de segurança social. Em 1911, Ferdinand Lassale, que é considerado um dos fundadores do Socialismo Alemão, publicou alguns folhetos onde defendia o estabelecimento de um sistema de associações operárias, que deveriam ser auxiliadas pelo Estado.

Verificamos então que, os sistemas de protecção social, vão sendo uma preocupação dos países e vão ganhando forma porque é necessário dar respostas e encontrar soluções para os problemas sociais que vão surgindo no período pós-guerra.

Em Portugal, na década de 30 do século XX, integrados no sistema de Previdência Social, são instituídos os seguros sociais obrigatórios. Para Mónica, em 1930 a economia portuguesa encontrava-se entre as mais atrasadas da Europa. Portugal era uma sociedade paternalista e polarizada em termos de classes, com “uma poderosa burguesia, um pequeno mas crescente grupo de grandes industriais, uma classe média tradicional fraca, uma massa imensa de camponeses e trabalhadores rurais ignorantes e miseráveis e um número considerável de operários urbanos” (1978: 79-81).

Na sequência do êxodo rural acentuado entre 1957 e 1974, devido às crescentes dificuldades de sobrevivência nas zonas rurais, a industrialização retém nas cidades um número considerável de pessoas que transportam consigo uma panóplia de problemas inerentes à urbanização. Aparecem os bairros de lata, as barracas, a intensificação de movimentos migratórios e emigratórios, o crescimento populacional e o desemprego. São estes factores de recomposição social que serão decisivos na reestruturação das políticas sociais em Portugal. Significa, por isso, que, as políticas sociais estão íntimamente ligadas ao modelo de desenvolvimento económico do país, da urbanização e da demografia e dependem deles.

Todo este cenário de atraso económico e social, marcará as características e o ritmo das políticas sociais em Portugal até à década de 60 do século XX.

Em 1963, mais precisamente a 19 de Julho, com a criação da lei 2120, instituíram-se as Instituições Particulares de Assistência, consideradas pessoas colectivas de utilidade pública administrativa (PCUPA), assumindo a configuração de Institutos de Assistência, Institutos de Utilidade Local (Fundações) ou Associações de Beneficentes.

Com a Constituição de 1976 (artigos nº63 e nº 64) há o reconhecimento de novos direitos sociais e é conferido ao Estado, a organização, co-organização e financiamento de um sistema de segurança social unificado. Institui a descentralização e a promoção de um serviço de saúde universal, livre e nacional. A Constituição reconhece ainda o direito de participação das associações sindicais e outras organizações representativas das classes trabalhadores na implementação e administração das medidas de segurança social, destacando o papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.

Com a revisão Constitucional de 1982 e de acordo com o Dec-Lei nº119/83 de 25 de Fevereiro, as “IPSS são constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir entre outros os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social e comunitária; d) protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) promoção e protecção da saúde nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) educação e formação profissional dos cidadãos; g) resolução dos problemas habitacionais das populações” (Dec-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro).

A experiência de parceria entre os particulares e o Estado, no que se refere à acção social, é bastante extensa e move-se num processo que passa pelo financiamento, reconhecimento e desenvolvimento de serviços e equipamentos de acção social. Segundo Neves (2001), trata-se de um sistema de protecção social próprio, embora

estritamente interligado com o sistema da segurança social, dada a sua interdependência tanto em termos de objectivos, como de técnicas de intervenção. Tem como finalidade primeira a prevenção de situações de carência social e económica, disfunção, marginalização e integração social. Embora não existam para substituir o Estado, são uma expressão da sociedade civil em termos de caridade, solidariedade e dádiva. São grupos de pessoas preocupadas com o mundo de carência social que as rodeia e que se unem agindo em prol dos mais necessitados. Actualmente, as organizações de economia social, representam cerca de 46,2% das valências de acção social<sup>1</sup>.

Inerente ao seu valor e peso institucional consolidado, as SCM têm crescido pouco em termos de número de instituições, no entanto, tem havido um crescimento ao nível das valências que promovem e um significativo melhoramento das estruturas patrimoniais imobiliárias. Segundo dados da Rede Europeia Anti Pobreza/Portugal (REAPN), 85% das SCM têm pelo menos uma valência para idosos. Esta opção é tanto mais importante quando o nosso país está envelhecido demograficamente e a tendência é para haver um envelhecimento contínuo, o que agravará a curto/médio prazos as estruturas da sociedade e a própria dinâmica económica e social a ela inerente<sup>2</sup>.

As principais respostas sociais destas organizações estão vocacionadas para a juventude e infância ao nível de centros de actividades ocupacionais de tempos livres (ATL), lar de jovens, creches, estabelecimentos e ensino pré-escolar entre outros; os idosos, nomeadamente com as valências de centros de dia, apoio domiciliário, centros de convívio, lares, entre outros; a deficiência com centros de actividades ocupacionais (CAO) e lares; a família com centros comunitários, entre outros; a toxicodependência e os sem-abrigo com ensino, cuidados médicos, etc. Actualmente, são 53 as respostas sociais reconhecidas pela Direcção Geral da Segurança Social praticadas pelas organizações de economia social, e que diariamente dão assistência a 438.556 pessoas, onde trabalham cerca de 200.000 voluntários e 50.000 assalariados<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Informação retirada do site do Mensário da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. Disponível em <http://www.solidariedade.pt/> (consultado em Março de 2010).

<sup>2</sup> Informação retirada do site do REAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal. Disponível em <http://www.REAPN.org> (consultado em Janeiro de 2010).

<sup>3</sup> Informação retirada do site do Mensário da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. Disponível em <http://www.solidariedade.pt/> (consultado em Março de 2010).

#### **4. A gestão nas organizações de economia social de não mercado**

No contexto da sociedade pós-industrial, mais propriamente a partir das décadas de 60-70 do século XX, observamos em diversos países uma efervescência de movimentos solidários, com o aparecimento de instituições que são criadoras de novos recursos sociais, de novas perspectivas políticas e de novas relações económicas e de trabalho. De acordo com a dinâmica socio-económica e a história de cada sociedade, estes movimentos não são homogêneos, no entanto, caracterizam-se pela diversidade que lhes é inerente (Défourny,1993). São formados por variados tipos de organizações cujas configurações assumem diferentes figuras institucionais de acordo com as sociedades onde surgem. Retenha-se por exemplo: as instituições particulares de solidariedade social em Portugal, as associações ou “régies de quartier” em França, os grupos de auto-assistência na Alemanha, cooperativas de trabalho associado em Espanha, organizações não governamentais (ONG) na América Latina, cooperativas de trabalho social em Itália, e ainda as corporações de desenvolvimento comunitário nos EUA. Esta distribuição espacial não obsta a que diferentes tipos de organizações surjam simultâneamente no mesmo espaço.

Putnam (1996) denomina a “coesão” da sociedade como sendo sinónimo de uma comunidade cívica que se preocupa com o bem estar colectivo, ultrapassando o individualismo exacerbado. Segundo este autor, este desempenho social pode ser percebido em algumas sociedades através da observação de factores como a efervescência do número de associações. No seu livro *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*, ele enumera várias qualificações para quem participa em associações ao afirmar que “no âmbito interno, as associações incutem aos seus membros, hábitos de cooperação, solidariedade e espírito público”. Esta afirmação é corroborada por dados extraídos de pesquisas sobre cultura cívica, realizadas em cinco regiões de Itália, e que mostra que os membros das associações têm mais consciência política, confiança social, participação política e “competência cívica subjectiva” (Putnam, 1996:103-104).

Putnam (1996) pretende demonstrar, pela primeira vez, uma ligação entre as organizações da sociedade civil e o desenvolvimento das sociedades (inclusivamente em

termos económicos). Embora muito difícil de medir, é possível afirmar, seguindo os seus estudos, que o capital social esteve por detrás dos sucessos de crescimento, sustentabilidade e desenvolvimento de muitas regiões, assim como a sua ausência foi a causa de muitos fracassos no desenvolvimento das mesmas.

Um dos actores chave do sucesso das organizações da sociedade civil, são os voluntários. Relativamente ao trabalho dos voluntários, as funções e dimensões assumidas por estas organizações, apelam cada vez mais ao interesse e à atenção não só da sociedade em geral, mas também da comunidade científica, no entanto, no que se refere à gestão do voluntariado nas organizações de economia social, verificamos ser ainda um campo tímidamente explorado. A ausência de tratamento científico da temática, talvez se deva ao facto de ser um conceito de certa forma “intocável”, ou seja, por um lado, algo que advém de uma ideia gerada no senso comum e que pressupõe a dádiva espontânea, (o que damos de nós), e por outro lado devido à não existência de um fundamento teórico, adaptável às singularidades e especificidades destas organizações (Boulte, 1991).

Segundo Mheu e Toulouse (1993), o que se verifica é que a maioria dos estudos, neste campo, é fundada sobre uma concepção universalista importada do domínio das organizações ditas formais (empresas públicas ou privadas). Esta abordagem clássica de “gerir”, leva a que, os estudos efectuados relativamente à problemática da gestão do voluntariado, desconsiderem, muitas vezes, as particularidades das organizações sem fins lucrativos, pois estas são apresentados de forma ambígua e paradoxal, associada à lógica mercantilista da questão, por princípio, oposta, à lógica social da solidariedade e ajuda aos mais desfavorecidos.

A gestão de pessoas representa para todas as organizações uma ferramenta de gestão fundamental. Se, grande parte das empresas utiliza diversos modelos e ferramentas de gestão de recursos humanos (GRH) a fim de otimizar a utilização dos seus recursos humanos (muitas vezes assessoradas por firmas de consultadoria especializadas), as organizações de economia social parecem gerir as pessoas de uma forma mais intuitiva e mais informal. De facto, com receio de negligenciar os seus valores sociais fundamentais, e assim, perder a sua identidade, os dirigentes sociais parecem um tanto reticentes em utilizar os utensílios clássicos de gestão, oriundos do sector privado, particularmente em matéria de GRH (Davister, 2006). No entanto,

segundo o mesmo autor (2004), a maioria dos dirigentes de economia social desenvolvem práticas de GRH, bastante específicas, relativamente ao voluntariado, sem realmente as reconhecerem como tal.

Este debate adquire centralidade no campo do conhecimento da Gestão e da Sociologia ao introduzir reflexões sobre a caracterização da gestão nestas organizações, sobretudo no que diz respeito à ausência de objectivos de lucro e à utilização de mão-de-obra voluntária e gratuita nas suas acções. No entanto, verifica-se a constatação de vários autores, de que, o grau de conhecimento e de informação sistematizado acerca da gestão de pessoas na economia social de não mercado é ainda muito reduzido. Deste modo, a pesquisa sobre as práticas de gestão dos voluntários no pensamento estratégico das organizações de economia social, assume importante relevância e actualidade (Ioschpe, 1997).

Neste trabalho, propomo-nos analisar a gestão do voluntariado numa organização de economia social. Pensamos que esta problemática é complexa e que a sua análise pode mesmo ultrapassar uma visão puramente funcionalista partindo do princípio que se trata de perceber uma gestão que é exercida e fundada nas particularidades das organizações de domínio solidário.

Tendo em conta que estas organizações comportam pelos menos duas formas de trabalho, os assalariados e os voluntários, pretende-se analisar de que forma é gerido o trabalho voluntário. Perceber até que ponto é possível aplicar ferramentas de gestão, dentro de uma lógica solidária, quando se trata de voluntariado, o que significa que é algo que é oferecido, que é entregue de forma espontânea e sem obrigatoriedade. Assim sendo, e é outro objectivo deste trabalho, questiona-se a possibilidade da transposição linear dos instrumentos da gestão dos assalariados para a gestão dos voluntários.

Ao longo dos últimos trinta anos tem-se avançado para um modelo empresarial de organizações voluntárias, nas quais os processos organizativos e de gestão se hostilizam e se opõem à sua essência e natureza, deixando transparecer cada vez mais uma identidade externa a elas próprias. As organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais obcecadas pela eficácia do seu desempenho, o que pressupõe eficiência de procedimentos também na gestão das pessoas, tomando como indicador instrumentos operacionais que anteriormente eram património única e exclusivamente empresarial. A

gestão eficaz de recursos humanos, mais propriamente a delimitação de critérios objectivos na utilização das técnicas de selecção, formação e motivação de voluntários, de uma forma racionalmente organizativa, são aspectos que cada vez mais vão sendo valorizados em prejuízo da importância da gestão de ideias, que é, na nossa opinião, a mais inspiradora de espaços e acções sociais alternativas.

Segundo Marbán e Cabrero (2001:54), as organizações voluntárias são afectadas progressivamente por tensões e advertem que “a sobreênfase na gestão do voluntariado, a importância de novas formas de emprego e a valorização económica do voluntariado parecem indicar uma superior importância do organizativo-económico sobre o institucional-participativo”. Assim, como referem estes autores, passa a ser fulcral o papel dos profissionais no âmbito das associações, que, cada vez mais, são organizações de recrutamento e gestão do voluntariado.

Nesta ordem de ideias, não será estranho que certos autores, como por exemplo Drucker (1990), defendam que as organizações sem fins lucrativos não podem ter qualquer pejo em adoptar técnicas de *management*, afirmando inclusivamente que, a aplicação destas técnicas poderá ser muito mais indispensável nas organizações não lucrativas, ao nível da consecução do seu objectivo principal, do que nas próprias empresas que se inserem plenamente no mercado em busca do benefício económico.

Neste âmbito, segundo Herrera (1998) o voluntariado toma a forma de “input”, ou seja, um recurso a gerir em termos de recrutamento, controle, motivação e desenvolvimento do trabalho no seio das organizações.

Pensamos assim, que, o espírito racionalizador da gestão do voluntariado pode ser perigoso porque pressupõe uma contaminação ideológica e uma pretensão de alcançar objectivos puramente técnicos. Como assinalou Weber (1984), a coexistência no social de diversas racionalidades, não necessariamente congruentes, num sector que historicamente gerou e liderou novas propostas racionais, mas, irracionais na óptica do poder, ao impor uma racionalidade na gestão do voluntariado, supõe introduzir um modelo externo que limite as suas possibilidades sociais criativas.

Para Finkel (1994), estaríamos perante um processo de racionalidade formal (estritamente vinculada à gestão económica) e que representa o desenvolvimento do aspecto técnico e estratégico da racionalidade com interesse nos fins e não com interesse nos valores.

## **5. Contextualização sócio-histórica e ideológica do voluntariado**

Se pretendermos uma visão dos antecedentes sociais do voluntariado, devemos considerar como marco de referência a acção social de carácter altruísta, inserida por sua vez, numa lógica social mais ampla: a dádiva. Desta forma, e dentro da nossa tradição histórica e cultural ocidental, ressaltamos especialmente uma variante desta acção e que foi inspirada pela caridade cristã. Por sua vez, a caridade cristã, como valor ético edificado sobre certas crenças e normas religiosas, suscita historicamente um tipo concreto de assistência social, a beneficência, que aparece associada a determinadas regras institucionais (Castel, 1999).

Da mesma forma que a beneficência, o voluntariado afigura-se fundamentalmente como uma prática de assistência social. Segundo Castel, historicamente “o termo assistência engloba um conjunto extraordinariamente diversificado de práticas que se inserem numa estrutura comum, determinada pela assistência a certas categorias de população carente e pela necessidade de fazer-se algo por elas. Esta forma de assistência tomou formas particulares nas diversas formações sociais, mas, os seus motivos contemporâneos de assistência ainda se constituem em torno de linhas de força cujo sentido só se pode captar se as relacionarmos com as situações históricas medievais em cujo sentido tiveram origem” (1999:33). Aqui, percebe-se a importância de olhar para trás no tempo, quando aquilo que analisamos são formas contemporâneas de assistência social, tais como o voluntariado.

Não pretendendo realizar um estudo histórico exaustivo acerca dos diferentes modelos de intervenção social sobre a pobreza na Europa ao longo dos últimos oitocentos anos, é antes, nossa intenção, apresentar um enfoque fragmentário acerca de algumas características inerentes ao voluntariado.

A acção social de carácter altruísta, apresenta-se como uma constante ao longo da história da humanidade (Casado, 1999). Segundo este autor, sempre que existe uma comunidade surgem no seu seio formas de ajuda mútua entre iguais e simultaneamente doações redistributivas, de entidades várias, que se destinam a sujeitos de inferior condição. No entanto, a acção altruísta, historicamente tomou formas sociais muito

distintas, ou seja, diferentes sociedades com diferentes marcos sócio-históricos (com as suas particularidades e condicionantes culturais, políticas, económicas, institucionais, religiosas, etc.), deram lugar a acções sociais diferentes, de carácter altruísta e com perfis e sentidos próprios. Segundo Madrid (2001:155), “em cada modelo de organização social e em cada momento histórico, a gratuidade tem sido dotada de um significado social, que, não se tem necessariamente mantido, ao longo do tempo”.

A abordagem à caridade e à assistência, reporta-nos historicamente à Idade Média, o que, no nosso entender, não será um exercício fútil, nem tão pouco trivialidade, porque, como afirma Godelier (1998:13), “a caridade está de volta” nas nossas sociedades e um dos suportes fundamentais é o voluntariado.

Segundo Godelier (1998), no vocabulário social, aparece uma palavra para substituir o termo caridade que é solidariedade. Apenas um segmento minoritário de voluntários identifica a sua acção como sendo de caridade pois esse conceito é conotado negativamente ao ser associado, fundamentalmente, a um modelo social paternalista. Ao contrário, os voluntários familiarizam-se com a expressão “actividade solidária”. Assim, e de acordo com o mesmo autor, “devemos estar conscientes de que, a sociedade se laicizou e a caridade, se está de regresso, já não se apresenta como uma virtude teológica ou como o gesto do crente. Uma grande maioria dos indivíduos, crentes ou não, percebe-a como um gesto de solidariedade entre seres humanos” (Godelier, 1998:14). Não deixa de ser interessante constatar a enorme amplitude e subjectividade social que caracteriza o conceito “solidariedade” se o compararmos com o conceito “caridade”.

O desenvolvimento da caridade como valor ético e a beneficência como modelo de assistência a ele associado, produz-se ao longo da Idade Média. Neste período, a caridade configura-se como a virtude cristã por excelência (Castel, 1999), e as diferentes formas de expressão da caridade têm um papel relevante, tanto na vida social como na economia das sociedades ocidentais. Efectivamente, segundo Spiegel, “uma parte importante da economia medieval gira em torno da caridade e compreender nesta época a caridade é enquadrá-la na concepção de desigualdade social e de pobreza que caracteriza as sociedades medievais” (1999:76). Quer a desigualdade social quer a pobreza, na Idade Média, são consideradas como factos naturais e da vontade divina (Crompton, 1994). Desta forma, a desigualdade, apresenta-se como uma “autorização”,

senão como uma ordem divina, e é por isso que o objectivo da beneficência não é minimizar nem sequer equilibrar as desigualdades existentes, porque, “as obras caritativas funcionavam como mera ajuda para que os receptores, apenas não morressem à fome. Em nenhuma parte se fez um esforço para melhorar a situação dos necessitados” (Lis e Soly, 1985:42). A caridade era, portanto, uma dimensão fundamentalmente religiosa e representava somente uma via de salvação para os fieis ricos e poderosos, colocando ao mesmo tempo em evidência a posição social do sujeito que doava (Spiegel, 1999:77). Assim, na Idade Média, a desigualdade faz parte do que se considera a vontade de Deus, a ordem natural das coisas e que deve manter-se inalterável. Nesta perspectiva, as desigualdades sociais, representam um problema social que não é necessário resolver porque se apresentam como um factor de equilíbrio no que respeita à estrutura social da época (Maza, 1987). De uma maneira geral e numa linha de cariz mais ideológico, a pobreza, através da sua conotação religiosa, define-se como uma “condição de graça” (Woolf, 1989:39) pois era geradora da salvação de almas.

Ao longo da baixa Idade Média, a concepção social e as atitudes relativamente aos pobres, vão sofrer uma forte transformação. Segundo Gemerek (1989), no decorrer do século XIII, aparecem as primeiras expressões de crítica ao estatuto social de pobreza e contra os pobres, que se acentuaria no século XIV, período em que, segundo este autor aparece uma linguagem mais depreciativa para adjectivar esta condição. A partir desta altura, os pobres começam a ser percebidos como um potencial perigo do qual é necessário proteger-se, porque vai pesando sobre eles a suspeita da criminalidade e da delinquência. Já no final da Idade Média “o termo pobreza continuou a ser frequentemente equívoco, oscilando entre o tratamento moral das vítimas de infortúnio do destino e uma crescente hostilidade frente à ameaça que representavam os mendigos e os vagabundos” (Woolf, 1989:32). Neste contexto, Woolf identificou a diferenciação entre os distintos tipos de pobreza, com níveis de dignidade muito diferenciados, em função dos quais se articulavam estratégias de intervenção muito diferentes e que se situavam entre a assistência, por um lado, e a correcção e repressão, por outro. Para Gemerek (1989:17), “o gesto caritativo da dádiva, não foi substituído por uma ameaça de força aos mendigos: tal ameaça e tal gesto coexistiam e atravessavam períodos de debilidade e de força, de ascensão e de queda (...) atitudes que voltamos a encontrar na

civilização contemporânea”. Foi neste período que se instrumentalizaram medidas para limitar severamente o acesso à caridade dos “pobres válidos”. Segundo Castel (1999), à margem da pobreza mística e voluntária, estão os pobres que apresentam uma incapacitação física e para quem se deve direccionar a caridade. E, segundo o autor, eram mais dignos quanto maior fosse a sua incapacidade e quanto mais grave fosse o sofrimento exibido.

A partir do século XVI, no contexto da reforma protestante e da paralela ascensão da ética do trabalho produtivo e da prosperidade, acentua-se a tendência desmistificadora e dessacralizadora da pobreza e da mendicidade (Maza, 1987) que ficam vinculadas definitivamente à depravação moral e à criminalidade. A distinção entre “pobres válidos” e “não válidos”, e a sua condenação moral relativamente aos primeiros, projectar-se-á ao longo dos séculos e, desde logo, o que poderia parecer uma diferenciação, continua vigente em pleno século XXI. Cabrero (2000) mostra-o claramente quando se refere ao Estado de bem-estar social e quando diz que, trabalhar era e é equivalente ao acesso à materialização dos plenos direitos sociais. Diz ainda que, a protecção social está indissoluvelmente ligada à disciplina do trabalho e que o grupo dos que recebem prestações assistencialistas por razões de doença ou incapacidade de origem, é, precisamente, porque não podem trabalhar. É de notar que o acesso às prestações e serviços estatais, no contexto de um dominante discurso liberal e da reconversão estatal a ele associado, depende cada vez mais de uma inserção sólida e prolongada no mercado de trabalho, o que cada vez mais se torna inalcançável, nos tempos que correm, para um segmento crescente da população. Verifica-se então que, os “pobres válidos” contemporâneos são marginalizados pelo Estado de bem-estar social, como também o eram relativamente à beneficência durante a Idade Média, sendo obrigados a contentar-se, na actualidade, com um nível mínimo de prestações e serviços sociais, geridos, cada vez mais (por força da subcontractação estatal) pelo sector voluntário.

Se focarmos a nossa atenção no voluntariado contemporâneo, percebemos que continua a ter sentido o modelo interpretativo de Simmel, em que, segundo o autor, analisando o sentido da dádiva cristã, afirma que “quando o ponto de partida constitui o dever de quem dá, em vez do direito daquele que recebe, o pobre desaparece por completo como sujeito legítimo e ponto central dos interesses em jogo. O motivo da

dádiva reside então, exclusivamente, no significado que tem, para aquele que dá” (Simmel, 1986:483). Visto desta forma, a dádiva e, em geral, toda a expressão de caridade, pelo carácter subjectivo da sua concessão, atende apenas àquele que dá e não àquele que recebe. E é por isso que segundo Castel, a assistência ao pobre durante a idade média constitui uma verdadeira “economia da salvação” (Castel, 1999:46).

Relativamente ao voluntariado, o modelo de Simmel continua actual por dois motivos: primeiro, porque ainda encontramos um segmento, ainda que minoritário, que está no voluntariado pelo “dever moral” (fundamentado nas crenças religiosas) e que portanto abraça a causa partindo motivacionalmente de uma “economia de salvação” e segundo porque existe um segmento maioritário, o chamado novo voluntariado, e que é caracterizado por uma motivação individualista. Ou seja, a estes voluntários é-lhes indiferente a lógica do dever e do sacrifício e, neste sentido, não encontramos aqui a “economia da salvação” mas sim uma “economia de integração social”. Quer isto dizer que, os motivos do voluntariado parecem residir, fundamentalmente, na significação pessoal que têm para aquele que dá. Em geral, salvo algumas excepções, o voluntariado, parece contribuir mais para determinar o futuro social do voluntário do que o futuro social de quem recebe. Então, tal como acontece com a caridade, o voluntariado depende de uma dádiva subjectiva que não depende do estado em que se encontra o que recebe, mas da vontade de quem dá (Simmel, 1986). Assim, o voluntariado, sobretudo o voluntariado jovem, aparece como uma via de aquisição de capital social e relacional, configurando-se como meio de inserção privilegiada, nos âmbitos relacionais e laborais.

No século XIX, a expressão de um liberalismo extremo e de um reformismo filantrópico, desenvolvidos no seio das classes dominantes que partilham a necessidade de criar um poder tutelar no que diz respeito às camadas sociais mais desfavorecidas, assume como modelo de bem estar social, um modelo de assistência sem intervenção estatal, ou seja, uma política social sem Estado.

Relativamente às formas concretas que adopta a assistência no século XIX, interessa-nos particularmente a figura do “visitador do pobre”. No nosso entender, é o que mais se aproxima do que podemos considerar voluntariado clássico de ascendência burguesa e antecessor mais directo do novo voluntariado, apresentando no entanto algumas diferenças, como por exemplo, o facto de não prestar socorro nem distribuir bens materiais, sendo o seu objectivo estabelecer uma relação de acompanhamento e de

tutela (Castel, 1999). Significa então que, o benfeitor e o pobre visitado formavam uma comunidade, porque o vínculo moral era um laço social. Segundo Castel (1999), suprimia-se a indignidade do miserável e voltava-se a incluí-lo no universo dos valores comuns.

Para Woolf (1989), com o “visitador do pobre” reaparece a caridade privada. A iniciativa do visitador reactualiza a caridade cristã e, ao mesmo tempo, é coerente com as ideias liberais porque se insere nas tendências não institucionais e não estatais da assistência social, ao ser exclusivamente dependente da acção individualizada e da vontade ética do outro.

Ao longo das últimas décadas do século XX verificou-se um profundo processo de reestruturação social do Estado de bem-estar que se dilatou no tempo e se prolonga até aos nossos dias, imperfeito e inacabado, dando origem à reconstituição da sociedade civil e à criação de organizações de economia social (Cabrero, 2003). Tal significa, que estamos perante um novo modelo de produção de bem-estar social, agora mais descentralizado e plural. No entanto, o Estado mantém a sua posição de máximo financiador, apesar de, progressivamente, se converter num “comprador de serviços” (Cabrero, 2000:12), com base, entre outros, na subcontratação de serviços sociais e parcerias várias, assumidos pelas organizações de economia social. No entanto, a solidariedade institucional debilita-se cada vez mais em favor de uma solidariedade voluntarista individualizada. É aqui que se incorpora o voluntariado como peça importante na engrenagem do bem-estar social.

A partir dos anos 80 do século passado e durante toda a década de 90, o voluntariado reintroduziu-se com força nas novas políticas de bem-estar como um agente de intervenção privilegiado, na sua vertente formalizada e como prestador de serviços. Neste contexto, organizações de economia social de “não mercado” passam a ter uma dupla função. Por um lado, a produção de serviços baratos para grupos de risco ou para excluídos, em que se assiste, segundo Cabrero (2000:12-13), “à transferência, por parte do Estado, para o sector não lucrativo, dos grupos marginalizados com escassa capacidade de mobilização e baixa produtividade política”. Por outro lado, segundo o mesmo autor, as organizações de economia social configuram-se como espaços formalmente não ideológicos, de fácil difusão social, de legitimação política e de desactivação de tensões sociais (Cabrero, 2000). No entanto, estas organizações, pela

sua capacidade de acção e intervenção limitada, se as compararmos com o Estado, só podem oferecer serviços mínimos, aos quais, só acedem pequenos grupos ou comunidades. No entanto, a sua configuração “limitada”, não as impede, frequentemente, de chegar onde o Estado não chega, prestando, mesmo assim, uma atenção mais humana, mais próxima e mais personalizada. Para Alonso, “a sua fragmentação, falta de controle, o excessivo peso que lhe é dado para gerar objectivos sociais para os quais não estão preparados nem financiados suficientemente, são factores que vão criando, em certos aspectos, um panorama desolador, entre o escândalo, em alguns casos, e a insatisfação das suas acções, noutros” (1998:167).

Concluimos então que, a fórmula do voluntariado, retrocede necessariamente ao modelo da assistência próprio da caridade e da filantropia da Idade Média, o que, dificilmente pode associar-se a um avanço real da provisão dos serviços sociais. Pior ainda, quando às organizações de economia social é encomendado pelo Estado, em regime de exclusividade, atender determinados grupos, quando estes grupos são socialmente os mais vulneráveis.

## **6. O voluntariado nas sociedades actuais**

Os modelos de desenvolvimento das economias capitalistas, principalmente dos países centrais, a partir das últimas décadas do século XX, têm gerado grande debate relativamente à produção de transformações sociais e económicas. Profundas mudanças no mundo do trabalho, têm colocado em causa a capacidade dessas economias promoverem a inclusão social de grande parcela da população economicamente activa. No cerne da discussão sobre eliminação de postos de trabalho, qualificação para o trabalho e geração de riqueza tanto pelo sector privado quanto pelo Estado, algumas reflexões têm-se voltado para o espaço público não-estatal. A capacidade de articulação da sociedade civil é vista como instância capaz de se contrapor ao movimento de contracção produtiva operado nos outros dois sectores, minimizando os seus impactos sobre a esfera do trabalho não só pela capacidade de intervenção no jogo político, mas sobretudo pela organização e implementação de acções concretas no âmbito público não estatal (Carcanholo *et al.*, 1997). Tais acções, por um lado, procurariam minimizar os

impactos dos processos de exclusão social, e por outro lado, permitiriam também o desenvolvimento de novas formas de sociabilidade, avessas à dinâmica social alienada pela racionalidade económica capitalista (Dowbor, 1998). Recentes debates, têm destacado a importância e a capacidade de acções públicas não governamentais criarem oportunidades de reinserção em actividades profissionais (ainda que não remuneradas), de muitos trabalhadores que entretanto se viram excluídos da dinâmica produtiva tanto do sector privado como do sector público estatal (Marcovitch, 1997). Para Wysochi (1991), entre os excluídos possíveis de ser incorporados nas actividades públicas não-estatais, encontram-se não só aqueles que não foram capazes de desenvolver novas qualificações profissionais, mas também os grupos que têm sido alvo de discriminações raciais e de género.

A visão das organizações de economia social como alternativa para a incorporação e/ou reincorporação de profissionais, em economias semi-periféricas como a nossa, exige uma reflexão mais profunda sobre as “práticas sociais” concretas de gestão de recursos humanos (GRH) desenvolvidas pelas organizações deste sector e os seus impactos efectivos na realidade sócio-produtiva nacional.

A palavra voluntário tem a sua origem no adjectivo latino “voluntarius” que, por sua vez, deriva da palavra “voluntas” ou “voluntatis”, cujo significado é a capacidade de escolha ou de decisão. Como adjectivo, foi encontrada a sua primeira utilização na língua portuguesa no século XV, com o significado de “espontâneo” (Cunha, 2001:453).

O voluntariado é definido como “um acto livre e gratuito. É uma mão aberta para ajudar as pessoas ou grupos que dela precisem, é uma contribuição generosa e desinteressada oferecida às pessoas, organizações de voluntariado, à comunidade ou à sociedade” (Paré e Wavroch, 2002:11). Segundo os mesmos autores, o voluntariado tem o espectro do mundo do trabalho e posiciona-se em múltiplos campos de actividade. Assim, todas as pessoas interessadas em praticar acções de voluntariado, podem encontrar o seu lugar, adquirindo satisfação e recompensa pessoal ao mesmo tempo que ajudam os outros.

Lamoureux (2001) por seu lado, afirma que a categoria actual de voluntários nos remete a duas realidades. Por um lado, um voluntariado do tipo militante e por outro lado, um apoio imediato aos indivíduos e à comunidade. Esta segunda realidade

refere-se à ajuda caritativa, à ajuda aos pobres e não propriamente ao voluntariado como normalmente é entendido, pois trata-se, segundo o autor, de uma ajuda casual e que pode não voltar a acontecer.

O voluntariado é também definido como “uma relação de ajuda entre pelo menos duas pessoas, na qual uma dá ajuda à outra sem qualquer obrigação e sem esperar contrapartidas de nada” (Robichaud, 1994:130).

Para melhor compreender o voluntariado, importa situá-lo na esfera da dádiva a um estranho como explica Godbout (1994). “O voluntariado faz circular algo: bem ou serviço. Mas não recebe o equivalente monetário em troca. Não o faz para receber recompensa, mas porque ama o que faz. Por oposição ao mercado e ao Estado, as coisas circulam nesta esfera fora da equivalência monetária e da obrigação contratual” (Godbout, 1994:145). Esta relação livre que caracteriza o voluntariado assenta no princípio da dádiva. A sua principal característica, é a de não esperar um retorno equivalente. Segundo o mesmo autor (1994), o que circula no domínio da família também faz parte do domínio da dádiva, muito embora não seja considerado voluntariado no verdadeiro sentido do termo pelo facto de se agir em resposta a sentimentos inerentes a esta afinidade. No entanto, a dádiva a um estranho torna-se voluntariado.

Numa sociedade fortemente orientada para o lucro, e baseada no seu processo de crescimento cada vez mais acelerado vão-se criando novas formas de pobreza e de marginalização e novas carências sociais. As pessoas mais desfavorecidas e menos protegidas socialmente, têm necessidade de encontrar alguém que disponha de tempo para os compreender, para os ouvir, para os orientar na procura de soluções, para levar os seus problemas aos serviços sociais e administrativos, e é aqui que a sociedade é chamada a intervir. Daí que, uma das formas mais ricas de intervenção, seja o voluntariado.

Num momento em que a crise económica e social é galopante e diariamente aumenta a procura da protecção social, o voluntariado social surge como uma alternativa de participação da comunidade. Segundo Pinto (2001) não se trata de execrar ou colocar em causa a responsabilidade do Estado, mas sim, de afirmar o dever e o direito da própria sociedade em participar em todas as acções e encargos exigidos pela realidade social. O voluntariado poderá então, desta forma, ser considerado um serviço

personalizado, porque permite colocar uma pessoa ao serviço de outra num clima de espontaneidade, solidariedade e amizade. É um serviço continuado e gratuito. Por um lado, porque é executado, normalmente por um longo período de tempo, e por outro lado, porque não espera compensações materiais mas sim o bem do próximo. O voluntariado é uma resposta colectiva definida pelo compromisso, pela liberdade, pela gratuidade, pela organização e pela participação (Pinto, 2001). Assim, os voluntários reconhecem a todo o Homem o “direito de se associarem, independentemente da sua raça, da religião, da condição física, social e material, respeitando a dignidade de todo o ser humano, respeitando a sua cultura, oferecendo ajuda mútua e serviço, com espírito de fraternidade, estando atento às necessidades das pessoas e comunidades, desencadeando a sua criatividade e realização pessoal, de forma a tornar-se mais concretamente num membro mais activo do que beneficiário da própria acção voluntária”<sup>4</sup>.

Ser voluntário é uma opção cívica e necessária para uma verdadeira atitude responsável, para a satisfação, contentamento e bem-estar dos outros (Fórum do Voluntariado 2004).

Na Lei de Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado, “é voluntária a pessoa que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com o seu tempo livre e as suas aptidões, a realizar acções de voluntariado no seio de uma organização” (N.º1, Artº3º da Lei N.º71/98 de 3 de Novembro).

Para os voluntários, o seu compromisso que é inspirado na Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948 e na Convenção sobre os Direitos da Criança de 1989, constitui um instrumento de desenvolvimento social, cultural, ambiental e económico, num mundo em transformação constante, que se rege pelo princípio de que todas as pessoas têm direito à liberdade de reunião e associação pacífica (Pinto, 2001).

Reunidos por iniciativa da *International Association for Volunteer Effort* (IAVE), em Congresso Mundial, em Janeiro de 2001, os voluntários reafirmaram a sua crença na acção voluntária, como sendo uma força importante na luta pela dignidade de todas as pessoas, reconhecendo a sua capacidade de exercer os seus direitos de cidadãos

---

<sup>4</sup> Informação retirada do site Instituto Português da Juventude. Disponível em <http://www.voluntariadojovem.juventude.gov.pt/Voluntarios/default.asp> (consultado em Abril de 2010).

sendo agentes do seu próprio desenvolvimento, de forma a contribuir para a resolução dos problemas sociais e ambientais, promovendo uma cooperação mundial através da construção de uma sociedade mais humana e mais justa. Assim, convidam os Estados, as instituições internacionais, as empresas e os meios de comunicação social a juntarem-se a eles, como parceiros, na construção de um ambiente internacional favorável ao “apoio de um voluntariado eficaz, acessível a todos, símbolo de solidariedade entre os homens e as nações”<sup>5</sup>.

O voluntariado é “um conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas no âmbito de uma intervenção ao serviço das pessoas, das famílias e da comunidade realizadas sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas” (N.º.1, Art.º3.º da Lei N.º 71/98 de 3 de Novembro – Lei de Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado). É portanto uma decisão espontânea, voluntária, apoiada em motivações e opções pessoais. É um compromisso para com a comunidade tornando o indivíduo mais activo e participativo na sociedade, ao mesmo tempo que contribui para dar resposta aos principais desafios sociais com vista a um mundo mais equitativo e mais justo e em consequência, para a promoção de um desenvolvimento social e económico mais equilibrado, nomeadamente no que respeita à criação de emprego e de novas profissões<sup>6</sup>.

O voluntariado pode ser sinónimo de produção cultural e humana ou mesmo sinónimo de libertação, porque promove tipos diferentes de relações interpessoais que podem estar na base de uma sociedade mais justa (Pinto, 2001).

Segundo o mesmo autor (2001), o voluntário “é alguém fisicamente capaz de desempenhar as tarefas que lhe forem distribuídas, deve ser emocionalmente equilibrado nos objectivos da sua acção, mantendo o espírito de serviço e entusiasmo”. É alguém que deseja participar na solução dos problemas sociais e que, para tal, deve estar atento, disponível e sobretudo saber entregar-se, saber amar. É sobretudo, uma pessoa generosa. A este respeito, Chazournes diz que “o voluntário dá o seu tempo, a

---

<sup>5</sup> Informação retirada do site IAVE 2001. Disponível em <http://www.iave.org/.../rotary-international-world-president-frank-j-devlyn-speech-2001-iave-world-volunteer-confere> (consultado em Fevereiro de 2010).

<sup>6</sup> Informação retirada do site do Instituto Português da Juventude. Disponível em <http://www.voluntariadojovem.juventude.gov.pt/Voluntarios/default.asp> (consultado em Fevereiro de 2010).

sua competência, o seu saber e dá-se a ele próprio, nada recebendo em troca. Ou melhor, recebendo a satisfação de ter sido útil aos seus semelhantes, de ter sido solidário e de ter participado na solução de um problema ou questão que afligia a comunidade ou uma pessoa da comunidade em que o voluntário está inserido” (in Pinto, 2001). É alguém que não perde a oportunidade de fazer, sem esperar que os outros façam. Daí que “é necessário ser voluntário com gratuidade, com liberdade e em liberdade, com responsabilidade, cabendo-lhes a função da denúncia da injustiça social, e ao mesmo tempo ser a voz de quem a não tem. Deve também anunciar as respostas às denúncias feitas; e por fim agir”<sup>7</sup>. Dentro das organizações acolhedoras, o voluntário deve ser amável, discreto e constante. Deve evitar a ostentação, deve escutar, sempre regido por uma ética inerente ao seu *status*, e nunca comentar ou divulgar confidências, deve favorecer a ajuda solidária e respeitosa mantendo continuamente uma atitude de empatia e escuta.

O voluntário deve ter uma formação própria para o exercício das suas funções: a formação básica, onde o voluntário reflecte sobre a concepção do voluntariado; a formação específica que lhe dá o conhecimento do projecto que irá desenvolver; e a formação permanente de forma a melhorar as tarefas da acção tanto sua como do grupo. Estas três vertentes formativas devem existir para que, segundo Pinto (2001), haja a melhoria da qualidade de vida da população carenciada/marginalizada que beneficia do trabalho dos voluntários, e é também uma ajuda para o próprio voluntário na medida em que lhe permite aumentar o grau de satisfação proporcionado pela tarefa realizada.

Por seu lado, as Associações devem também elaborar estatutos adequados ao exercício da gestão do trabalho voluntário, de acordo com a missão da organização, definindo os critérios de participação dos voluntários, direitos e deveres, confinando a cada um deles, actividades que lhes sejam adequadas, assegurando-lhes a formação, a motivação e o acompanhamento.

De acordo com Pinto (2001) a formação do voluntariado deve ser um processo permanente de aprendizagem e de evolução, em que o voluntário dialoga com a realidade e aprende com ela, sistematizando desta forma os seus conhecimentos e os

---

<sup>7</sup> Informação retirada do site do Conselho Nacional para a promoção do Voluntariado. Disponível em [http://www.voluntariado.pt/arquivo\\_destaque.asp](http://www.voluntariado.pt/arquivo_destaque.asp) (consultado em Março de 2010).

seus hábitos de trabalho enquanto dádiva. Por seu lado, Ortega (in Pinto, 2001) completa esta ideia dizendo que o voluntariado numa organização é um processo que tem por finalidade formar e ensinar uma pessoa, tornando-a capaz de executar uma tarefa que seja benéfica para a organização promotora, para o destinatário da acção e para si próprio.

As pessoas buscam espaços para a actuação e o exercício das práticas sociais, fazendo crescer movimentos que satisfaçam necessidades, que o trabalho remunerado pode ter deixado de suprir. A actuação voluntária parece preencher tais lacunas, permitindo àqueles que se envolvem nesses movimentos, encontrarem diversos níveis de satisfação das suas necessidades individuais, partilhando, interagindo e cooperando. A motivação faz parte de um processo pessoal organizacional de cada indivíduo.

Assim, no âmbito da realidade social da dádiva, como é o voluntariado, torna-se pertinente abordar a opinião de alguns autores acerca das motivações.

Segundo Gerth e Mills (1984), os impulsos, emoções e percepções da estrutura psíquica do indivíduo são pautados e canalizados pela organização social da pessoa. Assim, sem negar o que poderíamos denominar como dimensão “íntima” das motivações, parece pertinente recordar que estas “se constroem através da interiorização de estruturas de expectativas representadas simbolicamente” (Habermas, 1995:117).

Para Ortí (1994), numa perspectiva sociológica, as motivações são as forças motoras, pulsações, desejos, que respondem ao porquê da interacção social, ou seja, a intencionalidade e sentido, consciente ou não, que configuram os processos projectivos. Daí que, a centralidade das motivações nos leva à “compreensão e explicação do porquê e como a conduta humana toma uma direcção específica” (Gerth e Mills, 1984:121). Então, a análise motivacional permite a captação das “conexões de sentido”, cuja compreensão proporciona segundo Weber (1984) uma explicação do desenvolvimento real da acção.

Alguns autores avançam pistas para a pesquisa no domínio da motivação dos voluntários dando especial ênfase à dimensão social dos indivíduos. Para esta dimensão identificamos uma noção-chave que poderá ajudar-nos a compreender as particularidades dos indivíduos. Fundamos a nossa análise sobre a noção de *acção comunicativa* elaborada por Habermas (1987,1989). Esta noção permite interpretar as interacções entre os indivíduos consagrando mais espaço aos aspectos subjectivos que à

construção social da realidade. Segundo esta visão, os actos individuais podem ser orientados para os diversos tipos de racionalidade. O sentido implícito a cada acção pode ter os seus fundamentos nas puras finalidades (acção teológica), nas normas do grupo (acção normativa), nos sentimentos ou valores morais dos indivíduos (acção expressiva) ou ainda no mundo vivido que é partilhado intersubjectivamente pela comunicação entre a comunidade (acção comunicativa). No entanto é necessário que as manifestações individuais sejam orientadas para a concordância, para que uma acção comunicativa seja desenvolvida. Isto será possível através da discussão e da tomada de posição sobre a validade dos motivos defendidos por cada indivíduo dentro de um contexto de argumentação. No entanto, segundo Habermas (1989), para serem considerados como participantes de uma comunidade de comunicação, os indivíduos devem interagir, o que implica: dividir o mesmo mundo, o mundo vivido, composto por aspectos objectivos, subjectivos e sociais; falar com sinceridade e autenticidade; considerar a existência de expressões partilhadas e reconhecidas por todos.

Assim, segundo este autor, a prática de argumentação é fundamental pois permite aos participantes chegar a uma situação de entendimento e de cooperação por outros meios que não o dinheiro e o poder. Não é um mundo privado, é como diz Habermas (1987,1989), um mundo vivido, construído e partilhado intersubjectivamente através da comunicação. Então o mundo vivido é um mundo comum ao grupo.

Neste sentido, a experiência de expressões partilhadas e o acto de cooperar, é, de acordo com o Concelho Nacional para a Promoção do Voluntariado, actuar com e não sobre as pessoas, famílias e comunidade, é estabelecer uma relação de reciprocidade de dar e receber que exige direitos e impõe deveres<sup>8</sup>. Assim, a gestão do voluntariado deverá ser orientada tendo em conta os seus direitos e deveres:

a) Direitos dos voluntários: os voluntários têm direito a desenvolver uma tarefa de acordo com os seus conhecimentos, experiências e motivações; têm direito a ter acesso a programas de formação inicial contínua; a receber apoio no desempenho do seu trabalho com acompanhamento e avaliação técnica; a ter ambiente de trabalho favorável e em condições de higiene e segurança; a

---

<sup>8</sup> Informação retirada do site Instituto Português da Juventude. Disponível em <http://www.voluntariadojovem.juventude.gov.pt/Voluntarios/default.asp> (consultado em Fevereiro de 2010).

participar das decisões que dizem respeito ao seu trabalho; a ser reconhecido pelo trabalho que desenvolve com acreditação e certificação; a combinar com a organização promotora um programa de voluntariado que regule os termos e as condições do trabalho que vai realizar.

b) Deveres dos voluntários: os voluntários devem respeitar a vida privada e a dignidade da pessoa; devem respeitar as convicções ideológicas, religiosas e culturais; devem guardar sigilo sobre assuntos confidenciais; devem usar de bom senso na resolução de assuntos imprevistos, informando os respectivos responsáveis; devem actuar de forma gratuita e interessada, sem esperar contrapartidas e compensações patrimoniais; devem contribuir para o desenvolvimento pessoal e integral do destinatário; devem garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário.

Segundo Ramos (2004), é necessário que haja uma combinação harmoniosa entre os relacionamentos interpessoais, necessários para motivar e reter uma força de trabalho não remunerada, e a habilidade na gestão de recursos humanos. Gerir voluntários, segundo este autor, é gerir pessoas de forma empresarial, mas aplicando tal gestão à causa do voluntariado, o que, parece acentuar o carácter paradoxal da gestão do voluntariado por não ser uma tarefa remunerada e porque os voluntários, normalmente, não vinculam uma obrigatoriedade previamente definida.

Um aspecto relevante levantado por Cihlar (2004), director de pesquisa e desenvolvimento da “The Points of Light Foundation”, diz respeito à importância de se dedicar força estratégica para criar um clima amistoso no trabalho voluntário. É um dos aspectos mais relevantes para o sucesso do trabalho voluntário, se não o mais importante. O que determina a satisfação, num trabalho baseado na dádiva social, é a qualidade do trabalho que o voluntário recebe e a forma como ele é tratado pelos coordenadores da organização. É importante que a experiência seja útil, positiva e prazerosa para o voluntário, seja ele da iniciativa privada ou de uma organização de economia social.

A GRH pode transferir para o voluntariado a carga profissional que actualmente dele se espera. Para isso, é necessário que haja uma combinação de ferramentas de gestão aplicadas a essa realidade, bem como o entendimento do entusiasmo e fidelidade inerentes ao trabalho voluntário (Cihlar, 2004).

Assim, e tendo em conta que as opiniões relativamente à gestão do voluntariado diferem entre variados autores, o objectivo deste trabalho, não é propriamente tecer uma análise de valor do fenómeno em si, mas compreendê-lo tal como se processa, enquanto parte de um mecanismo que viabiliza a ajuda ao próximo.

Fazendo a ligação com as características intrínsecas aos voluntários, atrás mencionadas, pretende-se com este estudo, analisar as modalidades de gestão do voluntariado. Perceber como as organizações gerem o trabalho voluntário de forma a que, por um lado, obtenham melhores resultados e, por outro lado, mantenham os voluntários motivados desde a fase de recrutamento, passando pelas fases de integração e desenvolvimento até ao reconhecimento do trabalho desenvolvido. Pretende-se perceber, até que ponto é possível gerir trabalho voluntário utilizando as técnicas da GRH utilizadas nas empresas para trabalhadores assalariados. Procura-se analisar a importância do papel dos voluntários e perceber como as organizações incorporam o voluntariado nos seus modelos de gestão, dando ênfase às funções a estas vinculadas.

O objectivo, é então, discutir o exercício da gestão do voluntariado e as suas lógicas de sustentação a partir dos principais eixos de GRH.



**CAPÍTULO II**  
**A CRUZ VERMELHA PORTUGUESA: A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE E A**  
**ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE ABORDAGEM**



## **1. A Cruz Vermelha<sup>9</sup>**

### **1.1 O Movimento Internacional**

A Cruz Vermelha (CV) é uma instituição humanitária de utilidade pública e de carácter voluntário que se destina a defender a paz, a diminuir os efeitos da guerra, a garantir o respeito pela dignidade da pessoa humana e a promover a saúde e a vida. É a maior organização humanitária do mundo, contando actualmente com cerca de 100 milhões de voluntários.

Remontam a 1859 as origens do Movimento, altura em que Henry Dunant, um cidadão suíço, assistiu à sangrenta batalha de Solferino. Esta batalha foi travada entre o exército imperial austríaco e as forças aliadas de França e Sardenha, no norte de Itália, resultando em aproximadamente 40.000 vítimas mortais. Henry Dunant, perante este cenário, reuniu imediatamente as mulheres das aldeias mais próximas para prestarem voluntariamente auxílio humanitário às vítimas desta guerra.

Passados três anos, em 1862, Dunant publicou a obra “Recordação de Solferino”, onde descrevia as suas memórias desta batalha e propunha algumas soluções políticas, lançando o repto para a criação de associações nacionais voluntárias, de auxílio humanitário e com regras definidas que deveriam ser respeitadas em tempo de guerra. Ficaria, a partir dessa altura, traçado o caminho para as futuras Convenções de Genebra.

Dunant, juntamente com quatro indivíduos suíços, em Fevereiro de 1863, intentaram levar a cabo o projecto de constituição do “Comité Internacional de Socorro a Feridos”, que mais tarde se designaria “Comité Internacional da Cruz Vermelha”. Em Outubro de 1863, e em resposta ao convite do Comité, especialistas de 16 países reuniram-se em Genebra, no sentido de adoptar as dez resoluções que formaram a Carta da CV. Estavam então definidas as funções e os métodos de trabalho assim como o emblema a adoptar, representado por uma cruz, nas situações de socorro a feridos. A CV torna-se a partir de 1863 uma realidade.

---

<sup>9</sup> Informação retirada do site da Cruz Vermelha. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Abril de 2010)

Em 1864, é celebrada em Genebra a Conferência Diplomática que dá lugar à criação do Direito Internacional Humanitário com a assinatura da I Convenção de Genebra. Desta Convenção surge a materialização de um marco jurídico dentro do qual era possível desenvolver uma acção efectiva de socorro a feridos. O pessoal sanitário, as instalações médicas militares e os veículos deveriam ser considerados neutros, e deste modo, protegidos. Este primeiro convénio foi sendo adaptado às diferentes circunstâncias que as novas formas de combate iam impondo, até chegar às Convenções de Genebra de 1949.

As seguintes convenções e protocolos marcam a evolução da CV:

I Convenção de 1864- Melhoria das condições dos feridos e doentes das forças armadas em campanha;

II Convenção de 1906 – Melhoria das condições dos feridos e doentes das forças armadas em campanha no mar;

III Convenção de 1929 – Tratamento dos prisioneiros de guerra;

IV Convenção de 1949 – Protecção dos civis em tempo de guerra.

Protocolos Adicionais de 1977:

I Protocolo – Conflitos armados internacionais;

II Protocolo – Conflitos armados não internacionais.

Com a I Guerra Mundial, verificou-se claramente a necessidade da existência de uma estreita cooperação entre as Sociedades Nacionais da CV que, através das suas actividades que tinham em vista apoiar e ajudar os prisioneiros de guerra e combatentes, atraíram por todo o mundo milhões de voluntários e construíram um corpo coeso e experiente.

A realizar em Cannes no ano de 1919, foi proposta por Henry Pomery Davison, Presidente do Comité de guerra da CV norte americana, uma Conferência médica internacional, no sentido de federar as Sociedades da CV dos diferentes países, formando uma organização comparável à Liga das Nações e com vista a garantir a assistência permanente nas áreas da saúde, prevenção de doenças e alívio do sofrimento humano.

A Liga das Sociedades da CV é criada a 5 de Maio de 1919, com sede em Paris. A partir de 1939, a sede passou a ser em Genebra. A Liga, muda o seu nome em 1983

para “Liga das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho”, pelo facto de, a Sociedade Iraniana ter adoptado em 1980 o emblema do Crescente Vermelho, que, em consequência das suas convicções religiosas, é representado por uma lua em quarto crescente (visto do hemisfério Sul). Em 1991 a designação voltou a mudar para “Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho”, com vista a uma melhor representação do objectivo e carácter internacional da organização<sup>10</sup>.

## **1.2 Princípios fundamentais**

Dentro de um Movimento Internacional como é o da Cruz Vermelha, que, para auxiliar os mais vulneráveis, abrange culturas tão diversas, exercendo diferentes actividades em cenários operacionais tão diversificados, gera-se a necessidade vital de se estabelecerem princípios orientadores de toda a sua actuação e que vão servir de fonte inspiradora do próprio Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Estes princípios foram adoptados na XXª Conferência Internacional da CV e do Crescente Vermelho em Viena, em 1965 e são os seguintes:

- Humanidade: O Movimento, nascido do desejo de garantir a assistência sem discriminação aos feridos no campo de batalha, esforça-se no sentido de prevenir e aliviar o sofrimento humano onde quer que ele se verifique. O seu propósito é proteger a vida e a saúde e garantir respeito pelo ser humano. Promovem o entendimento mútuo, a amizade, a cooperação e a paz durável para todos.
- Imparcialidade: Não discriminar em função da nacionalidade, raça, religião, ideologia, estrato social ou pendor partidário. Empenham-se no alívio do sofrimento humano, sendo somente guiados pelas carências dos mais vulneráveis, priorizando as situações de sofrimento mais urgentes.

---

<sup>10</sup> Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

- Neutralidade: No sentido de continuar a beneficiar da confiança de todos, o Movimento não toma partido por nenhuma das partes envolvidas nas hostilidades nem se envolve em controvérsias de natureza política, racial, religiosa ou ideológica. Não entram em debates, críticas ou manifestações públicas.
- Independência: O Movimento é independente. As Sociedades Nacionais sujeitas às leis dos respectivos países devem manter sempre a sua autonomia para que tenham capacidade, em todas as circunstâncias, para actuarem de acordo com os 7 Princípios Fundamentais.
- Voluntariado: Trata-se de um Movimento assente no voluntariado e sem fins lucrativos.
- Unidade: Só pode existir uma Sociedade Nacional em cada país, a qual deve estar aberta a todos e alargar a sua actividade humanitária a todo o território nacional.
- Universalidade: O Movimento Internacional da CV e do Crescente Vermelho têm a sua acção a nível mundial e todas as suas Sociedades Nacionais assentam num estatuto igual partilhando as mesmas responsabilidades e deveres de entre-ajuda.

## **2. A Cruz Vermelha Portuguesa <sup>11</sup>**

### **2.1 História**

A Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) foi fundada a 11 de Fevereiro de 1865 pelo militar e médico Dr. José António Marques que, no ano anterior, tinha representado o rei D. Luís I na conferência internacional que deu origem à Primeira Convenção de Genebra. Cria-se assim a sociedade nacional portuguesa para o

---

<sup>11</sup>Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Exerce a sua actividade em todo o território nacional como sendo a única sociedade nacional da CV em Portugal. Exerce igualmente a sua actividade, no quadro do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho em qualquer parte do mundo onde a sua participação seja relevante para a prevenção, minimização e reparação do sofrimento humano.

O órgão executivo máximo da CVP é a Direcção Nacional dirigida pelo presidente nacional que é nomeado pelo ministro da Defesa Nacional.

Subordinados à Direcção Nacional estão: os serviços centrais que incluem: a) departamento financeiro, b) departamento internacional, c) escola de socorrismo, d) serviços de acção social, e) outros.

Existem também as unidades descentralizadas que incluem: a) serviço cartão CVP; b) escola profissional Tasso de Figueiredo; c) Escola Superior de Enfermagem da CVP; d) Escola Superior de Saúde da CVP; e) Hospital da Cruz Vermelha; f) Lar Militar da CVP.

Por último, existem os Corpos de Voluntariado incluindo: a) Corpo da Juventude; b) Corpo de Enfermagem; c) Corpo Voluntariado de Apoio Geral; e) Corpo das Unidades de Socorro.

No que se refere a estruturas locais descentralizadas, a CVP possui em todo o território nacional 186 delegações.

O Presidente Nacional é o máximo responsável da CVP, cabendo a este assegurar a manutenção, o desenvolvimento, o prestígio e o progresso da organização que funciona sob a sua orientação e dependência.

O órgão executivo máximo da CVP é a Direcção Nacional, competindo-lhe a direcção da instituição.

A Sede Nacional da CVP é em Lisboa. Os Serviços Centrais estão integrados na Sede da CVP e prestam apoio aos órgãos nacionais. Os Serviços Locais asseguram o apoio das Delegações. Os Serviços Autónomos regem-se pelos Estatutos e Regulamento da Instituição e pelas disposições legais que lhes são especialmente aplicáveis.

Para a prossecução e desenvolvimento dos seus objectivos, a CVP promove e encoraja a oferta de colaboração voluntária de pessoas com reconhecida idoneidade moral. Os voluntários encontram-se organizados em corpos de acordo com a sua idade e

os serviços que prestam: Corpo de Juventude, Corpo de Enfermagem, Corpo de Voluntariado de Apoio Geral e Corpo de Unidades de Socorro.

A CVP tem cumprido as mais diversas missões humanitárias quer no plano nacional quer no plano internacional. Em colaboração com organismos internacionais, tem prestado socorro e levado assistência às populações de países assolados pela fome, pela guerra, catástrofes naturais e outras situações de miséria. Independentemente da existência de guerra, ou não, e alheia a orientações políticas, a CVP age em prol das populações carenciadas, tanto em situações de rotina, como de emergência como sendo: desastres, epidemias, alterações da ordem pública, calamidades de todo o tipo entre outros. Interveio em todos os movimentos revolucionários que marcaram com sangue o nosso país tendo participado também, entre outras, no auxílio às vítimas da Guerra Civil de Espanha (1936), da II Guerra Mundial (1939/1945), da Invasão da Índia Portuguesa pela União Indiana (1961/1962) e mais recentemente na ajuda às vítimas da Roménia (1989/1990), da População Curda e Kosovar (1991 e 1999) e do conflito Angolano. No quadro dos grandes sinistros e calamidades, sobressaiu a sua acção por altura dos sismos do Faial (1926), da Grécia (1953), de Agadir (1960) e de S. Jorge nos Açores (1964 e 1990), das revoltas em Lisboa (1927) e na Madeira (1931), do ciclone no Continente (1941), dos desastres ferroviários de Vila Franca de Xira (1947) e de Alcaface (1985), das inundações no Distrito de Lisboa (1967 e 1983), do incêndio do Chiado (1988), dos temporais no Alentejo e Açores (1997), do acidente em Castelo de Paiva (2001) e mais recentemente na ajuda à reconstrução da Madeira assim como na ajuda às vítimas do sismo no Haiti e no Chile.

Está implantada em todo o território nacional, em várias regiões e está fundamentalmente vocacionada para intervir na área da saúde e na área social. No âmbito destas acções, desenvolvem-se programas de formação de primeiros socorros e de enfermagem, com a cooperação da Direcção de Ensino de Socorrismo, da Escola Superior de Saúde e da Escola Superior de Enfermagem da CVP de Oliveira de Azeméis. Ainda neste campo, existe o serviço de transporte de doentes efectuado em viaturas especializadas das Unidades de Socorro assim como tratamentos médicos que são prestados nos seus Postos de Socorro, dispersos por todo o País e também no seu próprio Hospital, o qual utiliza, segundo a instituição, os mais modernos meios de diagnóstico actualmente utilizados. No que se refere à área social, são desenvolvidas

acções de luta contra a pobreza e de desenvolvimento social dirigidas a públicos-alvo e a comunidades que se encontram em situação de exclusão e/ou em risco de exclusão social. São ainda executados por todas as Delegações, serviços e apoio a áreas da população mais vulnerável, nomeadamente, a idosos e a deficientes. O Lar Militar assegura apoio médico-sanitário e bem estar psíquico e moral aos deficientes militares e civis, bem como prepara a sua inserção/reinserção no mercado de trabalho, de acordo com o seu grau de deficiência e aptidões para o exercício das funções a exercer.

Pela acção exercida quer no plano nacional quer internacional, a CVP possui (segundo informação da mesma) as mais altas condecorações: Grande Oficial da Ordem Militar de Torre e Espada, Valor, Lealdade e Mérito, Cruz de Guerra de 1ª Classe, bem como, entre outras, a Legião de Honra Francesa, concedida pelos serviços prestados na guerra franco-prussiana em 1870. Em 1943, pela sua acção a favor das vítimas da II Grande Guerra Mundial, é distinguida com a Bênção Papal do Papa Pio XII.

## **2.2 Missão**

A CVP é uma organização humanitária não governamental e de utilidade pública, e desenvolve a sua missão em obediência aos Princípios Fundamentais da CV, adoptados por unanimidade na XXª Conferência Internacional da Cruz Vermelha de 1965. Age em conformidade com as normas do Direito Internacional Humanitário, que, visam garantir o respeito pela dignidade da pessoa humana, favorecer a paz, minimizar os efeitos negativos dos conflitos e proteger a vida e a saúde das pessoas<sup>12</sup>.

## **2.3 Organigrama**

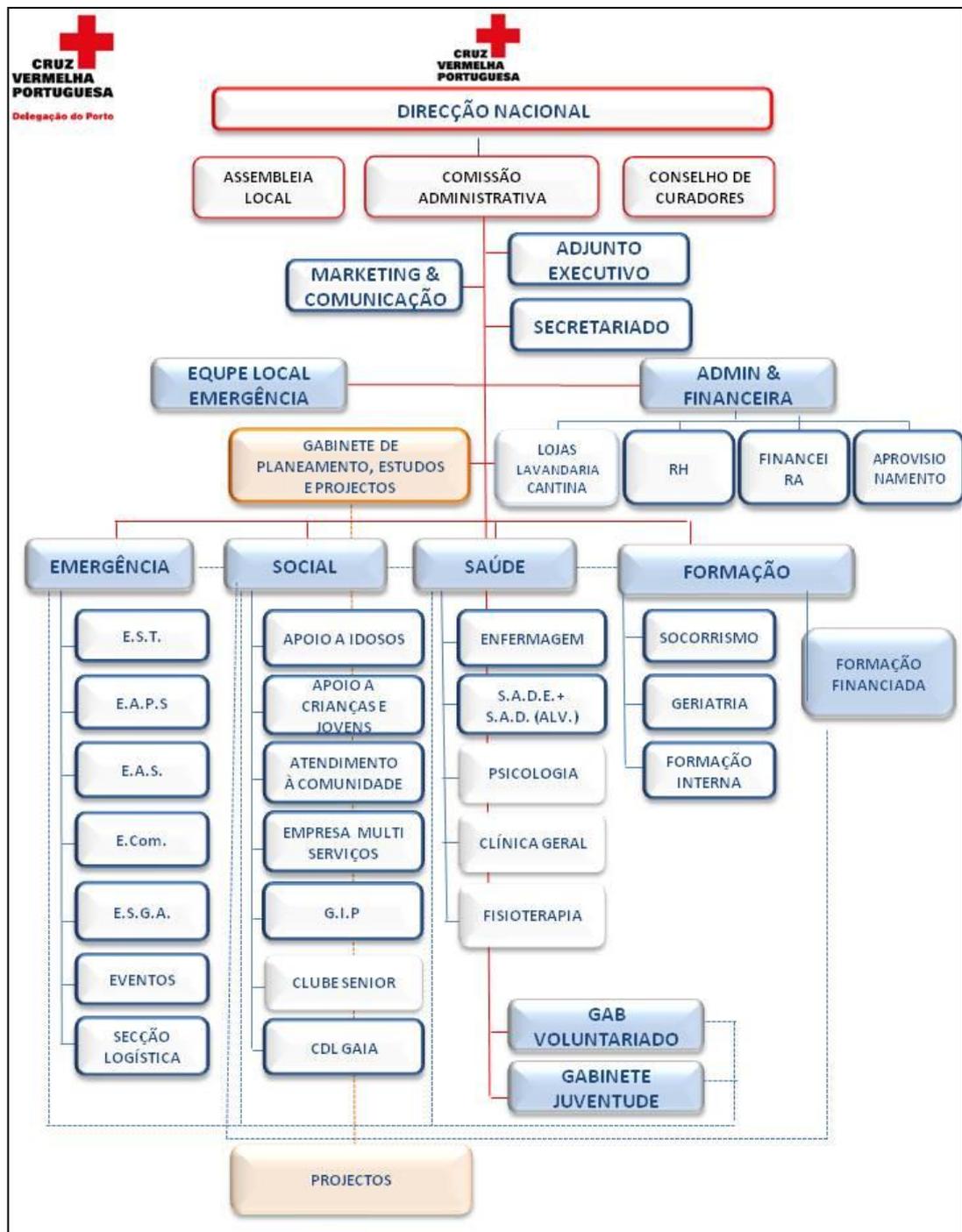
As organizações configuram-se de acordo com lógicas que têm a ver com a coesão e a eficácia do sistema interno e com a adaptação à dinâmica do ambiente. Um organigrama define a forma como os elementos da instituição comunicam entre si. Segundo Bilhim (2001), a comunicação organizacional envolve a transferência de

---

<sup>12</sup> Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

informação através da hierarquia. A estrutura da organização é um padrão formal de comunicação, pois, indica como é que se comunica formalmente naquela organização.

Figura n.º 1 - Organigrama da CVP



Fonte: CVP, 2010

## **2.4 A integração da Cruz Vermelha Portuguesa no Movimento Internacional**

A CVP está envolvida em vários grupos do Movimento Internacional da Cruz Vermelha. Participa activamente na União Europeia, no Fórum de Doadores, na Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa, no Grupo Mediterrânico, no CICV e na FICV.

A CVP é parte do Grupo das Cruzes Vermelhas da União Europeia que possui uma representação permanente junto das instâncias comunitárias designado por Bureau Croix-Rouge/UE. As Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha da UE e a Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho têm uma só voz no que diz respeito às matérias comunitárias<sup>13</sup>.

## **2.5 O voluntariado na Cruz Vermelha Portuguesa**

### **2.5.1 Perfil e responsabilidades do voluntariado na CVP**

O voluntariado na CVP assenta em perfis básicos que são os seguintes: Participativo, na medida em que se concretiza através das diferentes actividades e nos próprios sectores da instituição; comprometido com todos e em especial com os mais vulneráveis; capacitado/formado pois o voluntário deve ter uma formação específica para a actividade que desenvolve; motivação porque é fundamental para a continuidade do voluntariado e supõe uma especial atenção às expectativas e necessidades do voluntário, bem como um acompanhamento da sua acção; disponível para as tarefas que se propõe, bem como no tempo dado à formação e participação; Polivalente, porque a participação deve ser diversificada a nível do campo de acção, rentabilizando ao máximo os recursos; cooperativo, ou seja, ser capaz de trabalhar em equipa o que é fundamental para o desenvolvimento dos objectivos a que se propõe a instituição.

---

<sup>13</sup> Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

Para a CVP o voluntário deve possuir as seguintes características essenciais: respeito e tolerância, capacidade de adaptação e de aprendizagem, iniciativa, atitude solidária, empatia, compromisso e capacidade de trabalhar em equipa<sup>14</sup>

Cada voluntário tem responsabilidades para com a Sociedade Nacional da Cruz Vermelha ou do Crescente Vermelho, com a qual escolheu colaborar e também para com aqueles a quem oferece a sua ajuda.

São as seguintes as suas responsabilidades essenciais: a) Não esquecer que representa o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e os seus ideais, deve familiarizar-se com o Código Deontológico, os Princípios Fundamentais, a filosofia do Voluntariado da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, as quatro Convenções de Genebra e os seus Protocolos Adicionais. b) Deve ter permanentemente em atenção as necessidades do próximo. c) Em caso de dúvida sobre a posição da Cruz Vermelha ou Crescente Vermelho, deve pedir um conselho, à sua Sociedade Nacional antes de agir. d) Ajudar o próximo a ajudar-se a si mesmo. e) Estar disposto a assumir as responsabilidades e tentar ser acessível aos outros. f) Ser realista quanto às suas capacidades e limites. g) Tentar servir na medida dos seus meios, mas ser aberto e perseverante na sua acção. h) Ser capaz de transmitir a informação recebida ou o conhecimento adquirido, e de avaliar o trabalho desenvolvido. i) Tentar reforçar a posição da Sociedade Nacional, informando-se, para isso, dos seus objectivos, princípios e políticas. j) Procurar adoptar atitudes positivas e transmitir o seu entusiasmo. l) Estabelecer relações de trabalho positivas com os outros voluntários, através da comunicação entre eles e da consciência da importância da “interacção”.

### **2.5.2 Corpos de voluntariado<sup>15</sup>**

Previstos nos actuais estatutos da CVP existem três corpos de voluntariado que deverão dar respostas concretas à sociedade civil em caso de calamidades e/ou

---

<sup>14</sup> Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

<sup>15</sup> Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

catástrofes ao mais alto nível de protecção civil diferenciada: o corpo da juventude; o corpo de apoio geral e o corpo de enfermagem.

O voluntariado jovem está confrontado com mudanças imparáveis em curso ao nível de diversificação das necessidades e interesses que são objecto da criação de novos campos de intervenção dos cidadãos. O sector da juventude da CVP está organizado no Corpo de Juventude (CJ) e tem como objectivo desenvolver nos jovens os elevados princípios da Instituição, bem como todos os valores inerentes à cooperação e solidariedade. É por isso que, a Direcção da CVP, pretende revitalizar continuamente o CJ, dotando-o de uma estrutura tal que possibilite um crescimento sustentado e, conseqüentemente, uma projecção/implantação nacional com base numa acção social e formativa de relevo.

O corpo de voluntariado de apoio geral (CVAG), é outro grupo, cuja prestação de serviço se realiza na área de apoio geral e é constituído essencialmente por voluntários com formação específica, orientados para o desempenho de funções de natureza social, cultural, assistencial e de socorrismo.

O Corpo de Enfermagem (CE), presta serviços voluntários por enfermeiros(as) com espírito humanitário, de acordo com um compromisso de honra e desde que tenham recebido formação específica com a CVP.

### **3. A Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa<sup>16</sup>**

#### **3.1 Fundação**

O dia 8 de Abril de 1867 constitui o marco oficial para a criação da Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP-DP). A sua sede localizava-se na Praça Santa Teresa (hoje Guilherme Gomes Fernandes), numa sala cedida a título caritativo, pela Direcção do Centro Comercial do Porto. O fundador e primeiro Presidente foi o General Luciano Pego D'Almeida Cibrão, que, entre outros cargos, havia sido ajudante de campo de Sua Majestade El-Rei D. Carlos I (Pinto, 1997).

---

<sup>16</sup>Informação retirada do site da Cruz Vermelha Portuguesa. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Maio de 2010).

Os primeiros dez anos da Delegação podem resumir-se fundamentalmente a preocupações de sobrevivência. No Porto, como aliás em todo o país, vivia-se uma situação caracterizada pela grave crise da Monarquia, pelo que o clima era de insurreição, desprestígio pelo Rei e pelo Governo. Deste modo tornava-se difícil manter uma organização à sombra da qual se pretendia transmitir a ideia-força da prestação de socorros a feridos e doentes militares em tempo de guerra (Pinto, 1997).

Em 1907, a Delegação que vivera sempre momentos conturbados quer ao nível da subsistência, quer ao nível do número de voluntários, após o regicídio de D. Carlos no dia 1 de Fevereiro, deixou de se reunir, mantendo-se esta situação até ao ano de 1909. Neste ano volta a restabelecer-se dando até hoje continuidade à Delegação que tem a sua sede actual na Rua N.ª Sr.ª de Fátima (Pinto, 1997).

### **3.2 Caracterização dos voluntários da Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa**

De acordo com os dados fornecidos pela coordenadora responsável pelo voluntariado na organização<sup>17</sup>, a CVP-DP conta actualmente com cerca de 71 voluntários distribuídos da seguinte forma:

- a) Corpo da juventude com cerca de 25 voluntários com idades que rondam a média dos 25 anos,
- b) Corpo de enfermagem com cerca de 9 voluntários de diferentes faixas etárias,
- c) Corpo de voluntariado de apoio geral com cerca de 6 voluntários seniores,
- d) Corpo da Unidade de socorro e transporte, administrativos e logística, que conta com cerca de 27 voluntários com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos.

Os voluntários são maioritariamente do sexo feminino. Apresentam um nível de escolaridade equivalente ou superior ao 12º ano, sendo que, tratando-se do corpo da

---

<sup>17</sup> Ressalte-se que não tivemos acesso ao perfil dos voluntários com base em dados documentais.

juventude, e segundo informação da coordenadora responsável, praticamente todos os indivíduos são licenciados em áreas das ciências sociais e humanas com maior incidência na psicologia.

#### **4. Metodologia e desenho da investigação**

##### **4.1 O desenho da pesquisa**

A partir da metodologia que escolhemos para a nossa investigação, procuramos conduzir a pesquisa científica no sentido de compreender o fenómeno da gestão do voluntariado na CVP-DP. Assim, procuramos manter durante a pesquisa um posicionamento de abertura para novos significados, que nos conduzissem a novas interpretações sobre a dinâmica da gestão do voluntariado, objectivo final deste trabalho.

A metodologia a usar, na fase inicial, consistiu na elaboração de um cronograma que ditou de forma previsível os *timings* a ter em consideração na realização das tarefas propostas. Considerando uma parte dedicada à pesquisa bibliográfica, o método adoptado foi o estudo de caso, utilizando-se como técnica de recolha principal de dados empíricos as entrevistas semi-directivas. Estas, foram realizadas quer aos gestores de voluntariado (anexo 1) quer aos voluntários da organização em estudo (anexo 2).

Todavia, o trabalho de campo, foi mais longe do ponto de vista das técnicas de recolha de informação utilizadas: a análise documental, da parca informação disponibilizada pela Delegação, as entrevistas conversacionais informais com a presidente, com a gestora do voluntariado e com funcionários da organização, as entrevistas semi-directivas aos gestores do voluntariado e aos voluntários da organização.

Pretendeu-se, desta forma, obter um conhecimento mais amplo acerca da problemática em questão, procedendo-se a uma análise qualitativa. Esta opção, explica-se pela necessidade de se obter uma panóplia mais alargada de informação e um conhecimento aprofundado do objecto de estudo.

Entendemos que todo o fenómeno social tem variadas formas potenciais de se revelar e o modo como é compreendido, na prática, depende do tipo de envolvimento

adoptado pelo pesquisador (Morgan, 1983). Adverte ainda este autor (1983), que não há receita para as pesquisas e que a decisão de como pretendemos pesquisar será sempre fundamental para as conclusões a que vamos chegar. Quando escolhemos determinado tipo de metodologia é porque temos percepções implícitas do que queremos fazer na nossa pesquisa. Temos então que perceber essas redes de “premissas” e práticas que ligam o pesquisador ao fenómeno a ser investigado. A pesquisa, envolve então, escolhas sobre o modo de envolvimento, gerando diferentes relações entre a teoria e o método, o pesquisador e o problema a pesquisar, entre o conceito e o objecto. A metodologia que escolhemos, liga o pesquisador ao objecto pesquisado, em termos de procedimentos e regras a seguir, favorecendo, segundo Morgan (1983), uma instância epistemológica.

O fenómeno a ser pesquisado pode ser estudado e conceptualizado de diferentes formas, suscitando diferentes tipos de interpretação e entendimento (Mills, 1982). Será de facto importante que surja a abertura para uma discussão crítica a partir dos diferentes pontos de vista, tendo em conta que, existe sempre uma interacção social entre o pesquisador e o fenómeno estudado. O ponto principal é aprender a partir do próprio processo (Morgan, 1983).

Foi este posicionamento que quisemos manter durante a pesquisa, procurando sempre aprender com o fenómeno estudado e, a partir daí, edificar a pesquisa. A pesquisa, então, é encarada também como parte do processo de construção social da realidade.

Um trabalho de investigação é acima de tudo aprender a “compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a reflectir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações” (Quivy, 2003:19).

O presente trabalho tem como objecto de estudo uma organização de economia social, a Delegação do Porto da CVP, a partir da qual tentamos perceber de que forma é gerido o voluntariado, tendo em conta as seguintes variáveis: a) recrutamento e selecção b) integração, c) desenvolvimento e d) reconhecimento do trabalho desenvolvido.

O trabalho de campo incidu sobre o estudo de caso e as técnicas de recolha de informação utilizadas foram: a análise documental, as entrevistas conversacionais informais e a realização de entrevistas semi-directivas aos gestores do voluntariado e aos voluntários da organização.

## **4.2 Modelo de análise**

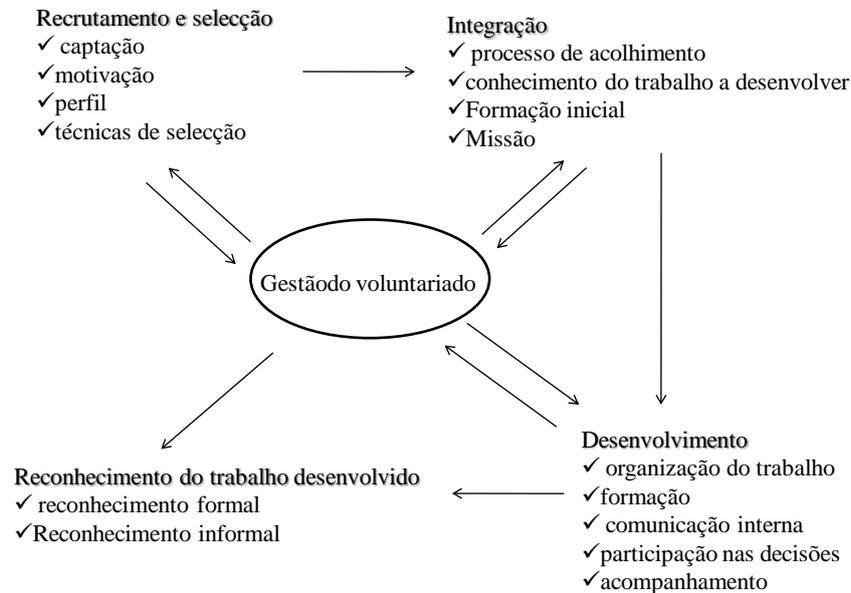
Neste processo de investigação referente à gestão do voluntariado, pretendemos responder a quatro questões e perceber até que ponto existe e/ou é possível a aplicação das ferramentas de gestão a uma mão-de-obra solidária, que trabalha voluntariamente, tendo em conta as seguintes vertentes:

- a) Recrutamento e selecção (captação, motivação, perfil, técnicas de selecção).
- b) Integração (processo de acolhimento, conhecimento do trabalho a desenvolver, formação inicial, missão).
- c) Desenvolvimento (organização do trabalho, formação, comunicação interna, participação nas decisões, acompanhamento).
- d) Reconhecimento do trabalho desenvolvido (reconhecimento formal, reconhecimento informal).

Cada um dos itens descritos remete para as dimensões analíticas em que o voluntariado é estudado neste trabalho e respectivos indicadores seleccionados com base nos conceitos e nas relações entre os conceitos que expusemos no capítulo I.

A variável dependente ou a explicar, será a forma como a gestão do voluntariado é realizada, de acordo com a operacionalização de dimensões em variáveis representada na figura n.º 2. As variáveis a serem estudadas e observadas é que servirão de base para podermos dar respostas às regularidades que possam existir no cruzamento dos dados. A variável independente a explicar é a gestão do trabalho voluntário. As variáveis dependentes ou explicativas serão a forma como essa gestão é desenvolvida ao nível das quatro dimensões analíticas expostas no seguinte esquema:

Figura n.º 2- Modelo de análise da gestão do voluntariado



Fonte: Elaboração própria

### 4.3 O estudo de caso

Um estudo de caso é constituído por uma análise detalhada a entidades ou unidades sociais e procura compreender de uma forma intensa a sua realidade particular (Ribeiro, 2002).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso, contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Para De Bruyne (1991:224) o estudo de caso “é uma análise intensiva, empreendida numa única ou em várias organizações reais”, que “reune informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com vista a apreender a realidade de uma situação”. Para Becker (1994) este método permite adquirir conhecimento a partir da exploração intensa de um único caso e com uma dupla finalidade: a compreensão

abrangente do grupo em estudo e o desenvolvimento de declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais.

Assim, constata-se quatro elementos essenciais num estudo de caso. A análise em profundidade de uma determinada unidade de pesquisa; a possibilidade de gerar novos conceitos e construções analíticas referentes ao seu objecto de estudo; a possibilidade de triangulação entre dados objectivos (fontes empíricas) e subjectivos (fontes fenomenológicas) no processo de análise e a possibilidade de generalização não estatística para o campo teórico, limitada pelo princípio da “validade transitória até novas informações” (De Bruyne, 1991:227).

Para Lasswell (1952), o estudo de caso responde a cinco questões: Quem fala? Para dizer o quê? Através de que meios? A quem? Quais os efeitos?

Há consenso entre os diversos autores no reconhecimento de que um estudo de caso é um método adequado para a exploração, descrição e compreensão dos fenómenos a analisar. Em trabalhos realizados por Yin (2001), este autor defende que o estudo de caso pode ser explicativo e argumenta que, da mesma forma que numa pesquisa experimental, nem todas as estratégias de pesquisa se fundam na generalização estatística, (como se faz num levantamento ou pesquisa de opinião) e que nem por isso a sua proposta causal perde o seu valor. O mesmo acontece com as conclusões do estudo de caso. Por princípio, ele apoia-se na ciência como uma espécie de conhecimento transitório para defender a ideia de que uma proposição de causalidade pode vigorar até que seja substituída por novos estudos. Assim, com base neste princípio, pode afirmar-se que um estudo de caso bem conduzido pode propor nexos de causalidade válidos no nível teórico subjacente aos factos e fenómenos analisados, mas que, como qualquer outro método rigoroso, terão validade até que outros estudos baseados em métodos científicos demonstrem o contrário.

Apesar da sua característica exploratória, a presente pesquisa procura trazer contribuições explicativas e compreensivas, ou seja, pretende-se uma incursão no campo de trabalho e a procura de novas categorias de análise capazes de permitir a compreensão e/ou a explicação do fenómeno da gestão de voluntários num tipo de organização específica que são as organizações de economia social.

#### **4.4 As entrevistas semi-directivas**

Todos os manuais de metodologia começam por prevenir os seus utilizadores de um uso cego dos seus ensinamentos. Procura-se quase sempre, mostrar que o caminho da pesquisa se faz caminhando e que, para que a jornada chegue ao fim com êxito, é necessário, além da aplicação rigorosa dos métodos e das técnicas, que a pesquisa seja assumida como um processo reflexivo (Almeida *et al*, 1980).

Para Lalanda (1999), a pesquisa científica é a “arte de descobrir” e a produção do conhecimento científico exige o recurso ao método científico, no respeito pelas suas etapas, de forma a romper com aquilo que já se sabe, o que implica, segundo Giddens (2000) “pensarmo-nos fora das rotinas familiares da vida quotidiana” e deste modo romper com o senso comum.

Uma investigação é algo que se procura e portanto não tem como finalidade encontrar certezas, mas sim levantar dúvidas e aprofundar conhecimentos sobre um determinado fenómeno, deixando no ar algumas interrogações para que o trabalho do investigador, mas também daqueles que actuam sobre ou com o fenómeno em causa, não pare e não tomem como certas todas as conclusões a que chegaram. É tarefa do investigador social, e deve ser também o seu objectivo, questionar os conceitos estagnados no tempo, para que as metodologias e o desempenho se tornem cada vez mais oportunos e actualizados.

A entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais individuais, ou em grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, com a finalidade de obter informações sobre os factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informação” (Ketele, 1999:22).

Esta pode ter como objectivo o controlo “de uma questão específica com o objectivo de validar parcialmente os resultados obtidos algures, assim como a verificação de um domínio de investigação cuja estrutura conhecemos já, mas do qual queremos saber, por exemplo, que factores estão eventualmente evoluídos” (Ghiglione e Matalon,1997:65), ou seja, o aprofundamento de um campo que podemos

eventualmente conhecer mas que não consideramos explicado convenientemente ou então a exploração de um domínio que para nós é ainda desconhecido.

Neste trabalho, foi a partir das entrevistas semi-directivas enquanto técnica principal que obtivemos a informação empírica que permitiu caracterizar o tipo de gestão exercida sobre o trabalho dos voluntários dentro da organização.

Depois de realizadas as entrevistas, estas foram alvo de tratamento para que fosse possível estudar os significados centrais e ao mesmo tempo proceder à redacção de sínteses analíticas, acompanhadas de excertos, tendo o cuidado de não se perder o seu sentido principal, o que representa um primeiro nível interpretativo deste material empírico.

Esta forma de análise das entrevistas só foi conseguida pelo facto de serem gravadas. No respeitante às questões éticas e deontológicas a que estivemos sujeitos, como profissionais de sociologia, estas foram salvaguardadas e estiveram sempre presentes durante todo o percurso das entrevistas. Exemplo disso foi o facto de, antes da realização de qualquer entrevista, termos explicado aos entrevistados quais os nossos propósitos com a sua realização e que as mesmas seriam gravadas por forma a assegurar a reprodução fiel dos discursos sendo destruídas logo após a sua transcrição e/ou tratamento, pelo que de imediato foi aceite por todos.

Através das entrevistas, procuramos obter a informação essencial para a compreensão do fenómeno a estudar: recrutamento e selecção (captação, motivação, perfil e técnicas de selecção); integração (processo de acolhimento, conhecimento do trabalho a desenvolver, formação inicial e missão); desenvolvimento (organização do trabalho, formação, comunicação, participação e acompanhamento); e reconhecimento do trabalho desenvolvido (reconhecimento formal e informal).

Os entrevistados em questão foram ouvidos através das suas vivências, pontos de vista, preocupações, perspectivas e opiniões, cabendo ao entrevistador a mediação do diálogo, com a colocação de questões, levantando problemas, fechando e abrindo continuidades de discurso, consoante os objectivos em análise. Para isso, a entrevista pressupôs a elaboração de um guião, que serviu como fio condutor e auxílio para o entrevistador na realização da mesma, através dos tópicos que foram abordados para testar o objecto de estudo com a ajuda dos resultados obtidos. “A concepção do guião da entrevista e a sua condução têm de obedecer a quatro critérios: não-directividade,

especificidade, amplitude e profundidade, e ainda a atenção ao contexto pessoal do entrevistado” (Flick, 2005:78). A finalidade do guião de entrevista tem como base a referência das diferentes áreas temáticas.

A entrevista semi-directiva deve obedecer a um determinado número de questões temáticas que serão colocadas ao entrevistado, podendo este responder não meramente de forma directa e sucinta mas acrescentando alguns aspectos pertinentes que irão, de alguma forma, coadjuvar a compreensão da sua resposta. O entrevistador tentará não perder a sensibilidade para não deixar que as respostas divaguem e fujam muito do tema que deseja ver abordado. “Este trabalho conduz ainda a uma validação comunicacional, quer dizer, obtém-se o seu acordo com as afirmações feitas” (Flick, 2005:83).

#### **4.5 A análise de conteúdo**

A análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas que permitem extrair de um texto unidades elementares e identificar a sua frequência, no sentido de estabelecer inferências e extrair significados inscritos no mesmo, a partir de indicadores objectivos (Chizzotti, 2008).

Esta análise qualitativa permite ao pesquisador tentar penetrar na mentalidade, valores e intenções do entrevistado para compreender a sua mensagem através das palavras, frases e temas que dão significação ao conjunto da comunicação. Neste sentido, a análise de conteúdo parte do pressuposto de que o léxico, um vocábulo, por exemplo, que é uma unidade discreta do texto, e a frequência do seu uso, constitui uma síntese condensada da realidade e pode revelar a concepção do seu emissor, os seus valores, opções e preferências (Chizzotti, 2008). Com efeito, vista como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a análise de conteúdo é definida por Bardin da seguinte forma: “Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. (1995:31)

Segundo Albarello (1997), a operação intelectual básica de uma análise qualitativa de materiais recolhidos a partir de entrevistas, consiste essencialmente em descobrir "categorias", quer dizer, classes pertinentes de objectos, de acções, de pessoas ou de acontecimentos.

Assim, na nossa análise de conteúdo, procurámos encontrar categorias não-ambíguas, ou seja, categorias que permitissem classificar sem dificuldade as unidades de registo por forma a assegurar a sua fidelidade.



### **CAPÍTULO III**

## **APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**



## **1. Caracterização da população analisada**

Neste capítulo pretendemos analisar os dados obtidos para a avaliação da gestão do voluntariado numa organização de economia social, a partir da informação recolhida através de entrevistas semi-directivas aos gestores de voluntários e aos voluntários da Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP-DP).

As entrevistas foram realizadas na sede da CVP-DP, e, exceptuando a entrevista com a Presidente que foi agendada pela sua secretária pessoal, todas as outras foram agendadas e indicadas pela coordenadora do voluntariado que, previamente, abordou os indivíduos a inquirir.

As entrevistas respeitaram um guião pré elaborado (ver anexos 1 e 2), no sentido de obtermos as respostas necessárias à compreensão do nosso objecto de estudo. A delimitação do objecto de estudo, decorreu a partir de um grupo de indivíduos indicados e escolhidos pelo coordenador do voluntariado, pois, não tivemos acesso a qualquer base de dados pelo facto de a organização nunca ter elaborado esta ferramenta e só agora estar a iniciar a sua execução, processo que se encontra ainda num estado muito embrionário.

Assim, a população analisada, embora seja representativa de todos os corpos de voluntariado existentes na organização, foi, efectivamente, aquela a que tivemos acesso para o desenvolvimento da nossa investigação.

O universo de análise comporta 10 indivíduos, dos quais 1 é presidente da instituição (e que integramos na categoria de gestor de voluntariado, porque na realidade é gestor de toda a organização), 3 são coordenadores de voluntariado e 6 são voluntários (figura 3).

**Figura n.º 3** – Caracterização da população analisada.

	<b>Funções no corpo de voluntariado</b>	<b>N.º de entrevista (código de designação)</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Situação na Profissão</b>
<b>Corpo de gestão</b>	Presidente	1 (G2)	68	F	Licenciatura	Reformado
	Coordenador geral e Juventude	1 (G1)	37	F	Licenciatura	Assalariado na CVP-DP e voluntário
	Coordenador enfermagem	1 (G3)	24	F	Licenciatura	Assalariado na CVP-DP e voluntário
	Coordenador da área ST	1 (G4)	32	M	12º	Assalariado na CVP-DP e voluntário
<b>Corpo de voluntariado</b>	Corpo de apoio geral	2 (V2,V5)	60 e 69	FeM	6º e 9º	Reformados
	Corpo de enfermagem	1 (V1)	61	F	Licenciatura	Reformado
	Corpo da Juventude	1 (V6)	26	F	Licenciatura	Estagiário na CVP-DP e voluntário
	Corpo de unidade de socorro e transporte, administrativos e logística	2 (V3,V4)	58 e 68	M	6º e 9º	Reformados

Fonte: Elaboração própria

Trata-se de um universo maioritariamente do sexo feminino, cuja distribuição por escalão etário salienta uma dispersão da idade dos indivíduos que varia entre os 24 e os 69 anos.

No que concerne à escolaridade, observa-se uma predominância de níveis entre o 9º e o 12º ano e a licenciatura, sendo que, os indivíduos detentores de licenciatura são aqueles que ocupam lugares de gestão e/ou exercem trabalho voluntário especializado, como é o caso da enfermagem.

Relativamente à situação na profissão, 6 dos voluntários entrevistados são reformados, 3 são assalariados na própria organização e 1 indivíduo encontra-se a fazer um estágio inserção na Delegação. Importa ressaltar, pela sua especificidade, o duplo estatuto dos assalariados da organização, ao serem simultaneamente voluntários como se constata do depoimento da entrevista de V1.

*“Eu sou enfermeira, para além de ser enfermeira, sou solicitada como voluntária comum[...]”.*

## **2. Apresentação dos resultados**

Realizada a caracterização do universo estudado, interessa agora passar à análise de conteúdo das respostas obtidas, que tiveram como objectivo captar informação sobre quatro domínios de abordagem delimitados a partir das práticas utilizados na gestão de recursos humanos (GRH) e que são: a) recrutamento e selecção (captação, motivação, perfil, técnicas de selecção); b) integração (processo de acolhimento, conhecimento do trabalho a desenvolver, formação inicial, missão); c) desenvolvimento (organização do trabalho, formação, comunicação interna, participação nas decisões, acompanhamento); d) reconhecimento do trabalho desenvolvido (reconhecimento formal, reconhecimento informal).

### **2.1. Recrutamento e Selecção**

O recrutamento e selecção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal dentro de uma organização e consiste basicamente na introdução de recursos humanos (RH) dentro dessa mesma organização. Se, por um lado, o recrutamento é uma actividade de divulgação e representa uma atitude positiva e convidativa por parte da organização, por outro lado, a selecção é uma actividade obstativa, de escolha, de opção, de decisão e de filtragem, ou seja, de classificação e, portanto, restritiva. Enquanto o recrutamento tem como finalidade atrair, através de várias técnicas de comunicação, os indivíduos que possuam os requisitos para um cargo, a selecção, visa escolher entre esses candidatos, aqueles que possuam maiores probabilidades de se ajustarem a esse cargo (Chiavenato, 1988).

Tomando como pressuposto esta forma de perceber o recrutamento e a selecção de pessoas, ao nível da gestão nas empresas, tentaremos, a seguir, perceber de que

forma é utilizado nas organizações de economia social, a partir do nosso estudo de caso na CVP-DP.

A definição de perfis de função/cargo é um instrumento inerente à selecção de RH, o mesmo podendo acontecer com os perfis de voluntariado, o que facilitaria os processos de selecção dos diferentes cargos da organização. É, no nosso entender, adequado realizar uma descrição de perfis básicos de voluntariado de acordo com a missão e os objectivos da instituição, que, simultaneamente, também servirão para definir dentro desta as responsabilidades concretas inerentes a cada cargo (Vidal *et al*, 2007).

Ao estabelecermos quais as competências básicas de cada um dos perfis dos voluntários, estamos a encetar um processo que nos ajudará a determinar as necessidades escolares e profissionais, ou seja, os requisitos de cada cargo e ao mesmo tempo a definir as tarefas que desenvolverão posteriormente os voluntários assim como a mais-valia que representam para a organização. Deste modo, assegura-se a satisfação relativamente às tarefas desenvolvidas, o que facilita a sua coordenação (Vidal *et al*, 2007). Pensamos então, que, tal como na gestão de RH, quando há ofertas de emprego, é necessário que haja uma definição das funções, seus requisitos, direitos e obrigações, havendo também ofertas para o lugar de voluntários, o seu recrutamento devia ser feito em função de um perfil tipo. Deste modo, o voluntariado interessado em colaborar, teria uma informação clara acerca das expectativas da organização sobre si próprio e das suas necessidades de resposta.

Na CVP-DP, não existe esta definição, mas apenas a definição geral de obrigações e direitos do voluntário, conforme expusemos no capítulo II.

A captação de voluntários na Delegação, acontece com base em candidaturas espontâneas de voluntários, que, em determinado momento, decidem colaborar com a organização.

*“Dirigi-me aqui às instalações”* (entrevistado V6).

*“Vim cá a uma entrevista e pronto”* (entrevistado V5).

Para além das candidaturas espontâneas, a Delegação, recorre, de acordo com as suas necessidades, à plataforma do Serviço Municipal de Apoio ao Voluntariado (SMAV), tendo assinado este ano um protocolo com a Câmara Municipal do Porto com vista ao apoio nessa área. Actualmente também está a desenvolver o projecto CVP, que tem como objectivo falar da organização aos jovens, nas visitas que fazem a escolas, no sentido de propagar a sua missão e, assim, angariar mais voluntários.

A CVP-DP capta voluntários através:

*“ [...] projecto CVP nas escolas ” (entrevistado G1).*

*“ [...] um protocolo com o serviço municipal de apoio ao voluntariado ” (entrevistado G1).*

A Delegação não tem uma base de dados dos voluntários, processo que está a concretizar e que espera concluir ainda em 2010, o que não lhe permite gerir os seus recursos voluntários de uma forma satisfatória como demonstra o depoimento da gestora de voluntariado G1.

*“A nossa base de dados é alimentada com as candidaturas espontâneas, somente. É um trabalho que está a ser feito desde início de 2010 [...] porque anteriormente não existia, quer a nível nacional quer a nível de delegação. Ou seja, foi nosso objectivo estratégico para 2010, ter conhecimento de toda a gente que faz voluntariado na casa e, especificamente, quem se candidata ” (entrevistado G1).*

Importa reter que, segundo o testemunho do coordenador G2, a importância da base de dados, reside, não só no potencial que representa em termos de relação coordenada e ordenada de todos os membros da organização, bem como no eventual compromisso por parte dos voluntário. Estando na base de dados, as pessoas sabem que existem enquanto voluntários da organização, e por sua vez, a organização sabe quais as suas competências, como e onde os contactar em caso de necessidade.

*“Tem que haver novos conceitos de trabalho voluntário. Há a ideia de que o voluntário que tem que estar aqui fisicamente. Não. É importante nós sabermos que*

*dispomos do voluntário x. Portanto, não tem que estar fisicamente, há novas formas de utilizar a boa vontade das pessoas” (entrevistado G2).*

Relativamente aos requisitos para a função, os voluntários deverão possuir robustez psicológica e também física, principalmente quando se trata das equipas de Socorro e Transporte (ST). Quando se trate de trabalho especializado, como é o caso de enfermagem, os candidatos devem possuir a validação técnica correspondente. Trata-se, por isso, de uma definição específica de acordo com as funções assumidas.

*“A robustez física é imperativo no socorro e transporte. Na área de enfermagem, tem que ter as competências de licenciatura de enfermagem” (entrevistado G1).*

Escolher um voluntário para a enfermagem, parece não ser tarefa difícil visto que os candidatos apenas deverão comprovar a sua licenciatura. Já para outros cargos, como se pode verificar pelo testemunho do gestor G4 e observando o seu discurso que apresenta no condicional, a base de dados e mesmo outros instrumentos de selecção, seriam uma grande ajuda.

*“ Nós não podemos meter qualquer pessoa, teria que ver qual o perfil que é designado para a área? Quais as competências? E depois iríamos à base de dados buscar. Teríamos que, a par e passo, com vários instrumentos que não estão ainda implementados, ver a melhor pessoa” (entrevistado G4).*

Segundo o testemunho do gestor G1, o voluntário tem que ter uma grande capacidade de doação pelo facto de o trabalho não ser remunerado, o que impele as pessoas a facilmente desistirem da causa e não assumirem compromissos de facto.

*“Tem que se ter um perfil de muita doação, principalmente uma capacidade de doação, de entrega à profissão. Aqui o serviço, como não é remunerado, temos que dar muito de nós” (entrevistado G1).*

Para este gestor, o voluntariado é mesmo assumido como uma profissão.

No entanto, como as técnicas utilizadas no recrutamento e selecção não parecem ser as adequadas, acontece que se colocam pessoas a realizar tarefas que não são da sua competência. Este facto origina frustração e mau desempenho do voluntário, gerando no gestor, por vezes, a adopção de uma atitude hostil relativamente à sua prestação, como nos diz o entrevistado V6.

*“Há pessoas que não têm perfil para fazer determinado voluntariado em certas áreas. Não é estar a dizer à pessoa, olhe, não serve para isto, mas se calhar tentar dirigi-la pra outro tipo de público, pra outro tipo de projecto, sem que isso ofenda a pessoa, porque as pessoas às vezes sentem-se um pouco invadidas”*(entrevistado V6).

As pessoas são aceites como voluntários através de entrevistas espontâneas, não estruturadas nem passíveis de uma sistematização da informação. As entrevistas são elaboradas intuitivamente segundo os critérios dos próprios gestores.

*“Através da entrevista, só. Mais nada. Através de conversa. Na conversa a gente vê logo[...]. Por exemplo, eu exponho uma situação. Como é que ele resolveria? A gente já vê como é que ele é capaz, ou não, de ser destemido”* (entrevistado G3).

No entanto, há a preocupação de que os voluntários saibam trabalhar em equipa, criem empatia e respeitem a missão da organização.

*“Todo o voluntário tem que saber trabalhar em equipa. Todo o voluntário tem que ter algumas características que estão num documento. Participativo, trabalho em equipa, criar empatia”* (entrevistado G1).

Relativamente ao perfil dos voluntários, como não existem ferramentas no sentido de o avaliar correctamente, ou seja, não existe o desenho e análise do cargo, tenta-se, de uma forma pouco exigente e diríamos mesmo pouco profissional, perceber se as pessoas têm competência para a função que querem desempenhar. Verifica-se que nem sempre o conseguem com sucesso.

É intenção da organização, a curto prazo, desenvolver técnicas que identifiquem o perfil do candidato, no sentido de o ajustar de imediato ao cargo a preencher.

Relativamente à motivação, o ideal para a organização é que o voluntariado venha para servir a CVP-DP e não para ser servido, ou seja, a sua motivação deverá ser exclusivamente esta: aceitar os princípios da mesma, ser neutro relativamente a confissões e convicções, quer sejam elas religiosas, políticas ou raciais, como afirmam os gestores de voluntariado G1 e G2.

*“Para além de terem que servir a instituição e não se servir dela, os voluntários têm que trazer uma mais-valia para a instituição e não estar à espera que ela os vá formar”* (entrevistado G1).

*“Quando realmente quero ser voluntário de uma organização? Não pode ser só para preencher o meu tempo, tem que ser muito mais do que isso, não é? As pessoas dão, é um acto de generosidade, é um acto de cidadania também, mas as pessoas têm que o fazer de forma enquadrada nos próprios objectivos da instituição”* (entrevistado G2).

Na opinião destes gestores, o voluntário deve acrescentar algo à organização. Esta não pretende ser um local onde as pessoas vêm para proveito próprio mas para proveito dos outros.

No entanto, considerando os testemunhos dos entrevistados V1, V2 e V6, parece nítido que as pessoas entram no voluntariado por solidariedade, para enriquecimento pessoal e para preencher o tempo livre.

*“Acima de tudo, a vontade de ajudar o próximo”*(entrevistado V1).

*“Não só o preenchimento do tempo livre mas também a inter-ajuda do próximo, que acho muito importante”* (entrevistado V2).

*“Fazer mais alguma coisa, que me enriquecesse a nível pessoal e que, de alguma forma, fosse útil para outras pessoas”* (entrevistado V6).

Há, no entanto, uma parcela, como afirma G3 e G2, que entra no voluntariado exclusivamente por interesses pessoais. Concluimos destas afirmações que há voluntários que entram na organização com a perspectiva de um emprego a curto/médio ou longo prazo. Outros ainda, vão aparecendo, eventualmente para usufruir de qualquer direito ou regalia que a organização lhes proporcione enquanto voluntários.

*“Interesses pessoais, alguns [...] há muita falta de trabalho”* (entrevistado G3).

*“Há pessoas que vêm cá só por vir”* (entrevistado G2).

*“Nós também oferecemos almoço aos voluntários quando cá estão”*(entrevistado G1).

A aplicação de técnicas de selecção varia de acordo com o perfil e a complexidade da função a preencher. É um processo composto por várias etapas sequenciais pelas quais passam os candidatos e que, dependendo do cargo, poderão ser: entrevista, aplicação de provas de conhecimento, aplicação de testes, aplicação de técnicas de simulação, entre outras (Chiavenato, 1997).

A CVP-DP reconhece as suas lacunas neste domínio:

*“Não temos conseguido atingir ainda mínimos de satisfação nessa área [...]”* (entrevistado G2).

*“Isso é uma área que ainda está a ser desenvolvida, ou seja, foi tido [...], uma das áreas a encomendar em 2010. A entrevista e o guião da entrevista, possíveis baterias de testes [...]”* (entrevistado G1).

Como podemos verificar a partir dos testemunhos dos gestores G2 e G1, a organização ainda não possui qualquer ferramenta adaptada às técnicas de selecção e preenchimento de cargos.

No entanto, de acordo com o testemunho de G4, aplicam-se pseudo-técnicas de simulação, visto que não se realizam com a interacção do voluntário, mas sim a partir de imagens projectadas, o que torna a técnica pouco fiável.

*“Há umas maneiras que é mostrar algumas imagens bastante chocantes. Se as pessoas ficarem muito atrapalhadas com aquelas imagens, é lógico que elas não podem estar numa ambulância de socorro”* (entrevistado G4).

Assim, percebe-se pelos discursos apresentados, que a base de dados de voluntários e a definição de perfil de funções, seria, mesmo nas organizações de economia social, condição *sine qua non* para recrutar as pessoas de uma forma eficiente de modo a garantir que, efectivamente, são as necessárias e trarão uma mais-valia à organização.

## **2.2 A Integração**

A integração dos voluntários consiste essencialmente num período de adaptação em que estes conhecem a organização, as suas actividades e aprendem a desenvolver as suas tarefas. É um tempo, no nosso entender, importante e necessário, devendo comportar, além de um manual de acolhimento, acções de acompanhamento e de familiarização com o ambiente interno e/ou externo, onde desempenhará as suas tarefas e que pode resultar complexo pelas particularidades que encerra. Dependendo do âmbito de acção de cada voluntário, este deverá imediatamente perceber onde se situa e se está preparado para este tipo de experiência. É essencial que conheça toda a equipa com a qual terá de interagir no seu trabalho, quer sejam os outros voluntários, quer sejam mesmo os outros membros da organização. Neste sentido, o processo de integração deverá ser conduzido de forma a que o voluntário conheça também as pessoas remuneradas com quem vai trabalhar, não alimentando hostilidades, já que será imprescindível uma sinergia absoluta no posterior desenvolvimento das actividades (Vidal *et al*, 1997).

A organização, deverá introduzir neste processo de acolhimento, uma formalização escrita do compromisso, através de um documento onde constem os

direitos e deveres quer da organização quer do voluntário a incorporar. Trata-se, no nosso entender, de uma coerência entre os valores do voluntário e os valores e ideais da entidade. Embora se pretenda um compromisso real por parte da pessoa que vem “oferecer” algo à organização, este compromisso formal, representa mais uma ferramenta que ajudará à responsabilização solidária e organizacional entre o voluntário e a organização do que propriamente um vínculo de obrigatoriedade.

A formação inicial, constitui, no nosso ponto de vista, uma ferramenta imprescindível no sentido em que dá a conhecer e, ao mesmo tempo, qualifica as pessoas para as distintas tarefas a desenvolver, baseadas na cultura e na missão da organização.

O processo de integração, pode às vezes durar meses, no entanto, o voluntário só deverá ser responsabilizado pela sua actividade, a partir do momento em que se sinta cómodo na realização das suas tarefas.

O processo de acolhimento na CVP-DP é feito a partir de um juramento de compromisso, numa vertente ainda relativamente militar, que tem por base a história e a cultura da organização.

*“Fazem o juramento de compromisso para os novos voluntários da CVP”*  
(entrevistado G1).

*“É um juramento tipo militar[...], mas é um juramento[...]assinam um compromisso, e aí, entram na instituição”* (entrevistado G4).

*“Nós também assinamos um livro, nós também fazemos um juramento perante os nossos colegas”* (entrevistado V1).

Simultaneamente é assinado um contrato que define o tempo obrigatório de voluntariado anual, como afirma o entrevistado G4:

*“Assinam um contrato de compromisso, que terão que dar cerca de 200 horas por ano de voluntariado”.*

Relativamente ao manual de acolhimento, é ainda uma meta a atingir pela CVP-DP.

*“Estamos a tentar fazer um manual de acolhimento”* (entrevistado G3).

*“O manual está a ser elaborado, mas [...]aquilo que neste momento é feito, é aquilo que vai constar no manual”* (entrevistado G1).

Segundo o gestor G1, o aparecimento tardio destas ferramentas na organização, deve-se ao facto de, anteriormente à inserção na organização de assalariados, este trabalho ser executado por voluntários, o que, na sua opinião, representava um decréscimo de responsabilidades nas acções e estratégias a desenvolver pela organização.

Conclui-se portanto que, a própria gestão dos membros não voluntários, ou seja, dos assalariados, é uma gestão incipiente sem instrumentos sistematizados de GRH. Esta realidade explica-se, segundo o testemunho de G1, pelo facto de a organização ter dependido sempre, mais de voluntários, do que de trabalhadores assalariados.

*“Antigamente este trabalho, não era feito por profissionais da CV, era feito por voluntários. É a minha opinião, mas, não era exigido o mesmo grau de responsabilidade aos voluntários como é a um profissional”* (entrevistado G1).

A opção pelo assalariamento, em detrimento de RH voluntários, foi resultado da incapacidade de gerir eficazmente o voluntariado.

O processo de acolhimento também compreende a exibição de um *power point* onde é apresentado ao voluntário a organização, missão e princípios da mesma.

*“Há um processo de acolhimento, onde nós é explicada, como é a casa? O que é que existe cá dentro?”* (entrevistado V6).

A opinião do voluntário V4 face a esta forma de apresentação da organização é que ela não é elucidativa, nem acerca das metas a atingir, nem acerca do papel do voluntário nas suas acções.

*“Não chega chegar ali e despejar. Eu posso olhar para um power point e eles estarem lá escritos, mas eu tenho que perceber qual a intervenção que a instituição está a fazer e de que forma é que eles querem que trabalhemos para que sejam atingidos”* (entrevistado V4).

O processo de acolhimento comporta um juramento, a assinatura de compromisso do voluntário relativamente às horas anuais, a entrega de um documento onde constam os direitos e deveres dos voluntário e a apresentação de um *power point* onde são apresentados a missão e os objectivos da Cruz Vermelha.

A partir desta análise, julgamos podermos concluir que, a CVP-DP embora esteja a trabalhar no processo de acolhimento, este assume um carácter muito simbólico, sem efeitos concretos. Ainda não possui um manual nem ferramentas para o fazer eficazmente.

De facto, dar conhecimento do trabalho a desenvolver pelos voluntários, não se apresenta como uma preocupação da delegação uma vez que as pessoas vão sendo integradas nas tarefas de acordo com as necessidades pontuais da organização, como podemos verificar nos testemunhos dos voluntários V6, V2, V3, V4.

*“Agora sei, mas, no início não sabia”* (entrevistado V6).

*“Há um projecto, há um trabalho [...] a Dr.<sup>a</sup> fala, eu tenho isto ou aquilo, vamos ver, se for coisa que eu possa fazer, com certeza”* (entrevistado V2).

*“Tenho um chefe que é o chefe da logística que coordena precisamente as viaturas. Quando avariarem é comunicado ao chefe, e o chefe comunica-me a mim”* (entrevistado V3).

*“Disseram que vinha pra logística, entretanto estou na logística. Normalmente faço praticamente tudo, tudo que é necessário [...]”* (entrevistado V4).

*“Explicaram oralmente os objectivos de cada projecto e o que é que esperavam que nós fizéssemos” (entrevistado V6).*

Os voluntários tomam conhecimento da área em que serão integrados e do trabalho que será necessário desenvolver, mas o que se verifica, é que, como são sempre poucos, acabam por fazer outras tarefas que inicialmente não estavam no desenho das suas competências.

A formação inicial tem uma base puramente institucional em que os voluntários tomam conhecimento da missão e valores, dos princípios que regem a organização e dos seus direitos e deveres como podemos constatar pelos depoimentos abaixo.

*“Foi feita uma apresentação ao nível da Cruz Vermelha, tanto nacional como internacional [...]” (entrevistado V1).*

*“Aqui fiz a formação básica institucional. Como é que surgiu a Cruz Vermelha? Como é que nasceu em Portugal? Quais são os princípios? Quais são as regras pelas quais nós nos regemos?” (entrevistado V6).*

Esta formação inicial, é, para o gestor G2, importante, na medida em que permite aos voluntários ter um conhecimento da história e missão da organização.

*“As pessoas deverão fazer, todas, uma formação no âmbito da missão da Cruz Vermelha [...], outra coisa que me surpreendeu foi haver pessoas que estão há muito tempo na organização e nem sequer conheciam o fundador” (entrevistado G2).*

Assim sendo, como verificamos pelos testemunhos de V4 e V5, os voluntários não têm qualquer formação inicial no âmbito das tarefas a desenvolver.

*“Para aquilo que eu faço não foi preciso formação inicial, já trazia bagagem da empresa onde trabalhava” (entrevista V4).*

*“Aproveitei a minha formação profissional, praticamente, uma vez que estou a dar apoio administrativo e perante a minha experiência profissional, não necessitei de formação” (entrevistado V5).*

No âmbito da formação profissional, a excepção são as equipas de ST que frequentam um curso ao nível do suporte básico de vida. Se obtiverem aproveitamento serão integrados na organização, caso contrário serão convidadas a integrar outra área. Mais tarde, frequentam o curso de socorrismo, que lhes dá aptidão para pertencer à equipa de ST.

*“Existe um curso específico, que é um curso de tripulante de ambulância de transporte. Tem que passar nesse curso. Só quem passar nesse teste é que poderá ser tripulante de ambulância, e ser voluntário da equipa de socorro”* (entrevistado G4).

*“E existe mais um curso, que é a parte técnica, é o suporte básico, é o curso de socorrismo essencial, tem que passar nesses exames todos. Se não passar, lamentamos imenso, poderá fazer outro tipo de voluntariado, da equipa de socorro não faz”* (entrevistado G4).

### **2.3 Desenvolvimento**

Considerando as particularidades destas organizações, pensamos que, a forma como se organiza e distribui o trabalho dos voluntários constitui uma estratégia de gestão decisiva do seu desempenho. O facto de, por exemplo, incorporarmos os voluntários em grupos de trabalho, constitui um estímulo para estes, além de que proporciona à organização a possibilidade de ampliar os seus objectivos de acção. Cabe também à organização proporcionar todos os elementos necessário ao grupo, de forma a que este se mantenha coeso e que o voluntário se sinta integrado, o que representa também o estabelecimento de uma boa comunicação interna entre os voluntários e entre estes e os assalariados ao nível de funcionamento e da coordenação. Desta forma, o trabalho do voluntário inserido na equipa, aumentará o seu compromisso perante a instituição e, por sua vez, a organização poderá atingir os seus objectivos económicos e sociais. Assim, a figura do coordenador justifica-se para dar apoio, coordenar, supervisionar, proporcionar os recursos formativos e materiais necessários ao desenvolvimento das tarefas, assim como, para manter activo o vínculo do voluntário com a organização (Vidal *et al*, 1997).

A trajetória e o desenvolvimento do voluntariado numa organização de economia social, inclui a aprendizagem, graças à experiência que se vai adquirindo e à formação contínua que é proporcionada. A formação deverá acontecer em função do tipo de organização e dos seus valores, mas também em função das acções a desenvolver no seu dia a dia, devendo acontecer tanto para os assalariados como para os voluntários. A formação contínua é de facto uma mais-valia no trabalho dos voluntários, que, entretanto, já se viram confrontados com situações várias no seu dia-a-dia, encontrando agora, a possibilidade de tirar dúvidas e aprender a enfrentar dificuldades. Como vimos atrás, apenas os membros da equipa de ST têm formação contínua:

*“Não tem existido formação”* (entrevistado V1).

*“Nós temos o plano de formação [...] tem a ver com o socorro. Há diversas áreas seja suporte básico de vida, seja traumas, seja doenças específicas. Nós treinamos isso tudo”* (entrevistado G4).

Pela análise dos testemunhos acima transcritos, verifica-se que, nas restantes áreas, não tem havido formação contínua para os voluntários.

*“Sempre que é tido como necessário da parte deles, ou que eu verifique que é necessário dar formação, um upgrade, ou uma formação diferente, atribuir-lhes mais competências, eu, se é assim entendido, fazemos a formação. No voluntariado a mesma coisa”* (entrevistado G1).

Segundo o testemunho de G1, se os voluntários pedirem formação específica e a organização verificar que é necessária, promove essa formação, o que não se verificou no depoimento de qualquer voluntário.

Verifica-se que a organização do trabalho existe para as equipas de ST a partir de escalas previamente elaboradas e às quais os voluntários têm acesso por e-mail.

*“Temos um programa próprio com escalas de serviços. Toda a gente tem acesso, marca os serviços e diz a sua disponibilidade pela internet”* (entrevistado G4).

Relativamente às outras áreas, os voluntários vão trabalhando sob a orientação de um coordenador que, tendo em conta as suas capacidades e habilidades, e, às vezes, as suas competências, os orienta no dia-a-dia.

*“Já estive a fazer vários serviços, a dar apoio administrativo e entretanto vamos ajustando, aquilo onde a pessoa tem mais tendência ou mais predicados”* (entrevistado V2).

*“ [...] faço o trabalho o melhor que posso, o melhor que sei, e, a única coisa que comunico é que está pronto e, mais nada”* (entrevistado V3).

No entanto, através do testemunho do voluntário V6, transparece a ideia de que no voluntariado não deverá existir a obrigatoriedade (o que dificulta a possibilidade de gestão do trabalho voluntário), porque, ser voluntário, é dar apenas o que se pode:

*“Cada um dá aquilo que pode, porque o voluntariado é assim mesmo”.*

A comunicação interna é deficitária se tivermos em conta os testemunhos dos voluntários a seguir descritos, no sentido em que, não há comunicação descendente. A comunicação estagna nos coordenadores e não passa para a base.

*“Falta alguém que, como é que eu hei-de explicar! Poderei chamar uma interligação, [...] que seja uma peça tipo puzzle que consiga unir a parte mais baixa, porque nós estamos no organograma. Os topos comunicam, mas depois cá para baixo, às vezes, custa a chegar”* (entrevistado V6).

*“Por exemplo, quando são alterações muito grandes, só muito depois é que nos chegam as informações, muitas vezes nem sabemos pelo coordenador”* (entrevistado V5).

Fica notória a necessidade de melhorar a comunicação formal na CVP-DP, como se deduz do depoimento do entrevistado V6:

*“A informação deve sair da direcção, coordenador, e depois sair uniforme para todos, e isso perde-se”*.

*“Não, não. A comunicação falha redondamente. Por exemplo, a direcção tem uma comunicação a fazer, quer passar uma mensagem, entope, chega aos responsáveis e, depois daí não desce”* (entrevistado V3).

A comunicação acontece, mais regularmente através de conversas informais, via telefone e via e-mail:

*“ [...] se for uma decisão que mexa grandemente na estrutura, é a pessoa responsável que passa essa informação, por email ou através de informações de serviço”* (entrevistado V6).

*“Seja pessoalmente ou seja por email, muitas vezes é por email, quando nós queremos transmitir alguma coisa”* (entrevistado G4).

*“É através do telefone que a gente comunica mais, através do computador, das novas tecnologias”* (entrevistado G3).

*“Hoje, até o próprio correio electrónico interno permite criar aqui, acessibilidades de informação muito rápida.”* (entrevistado G2).

Excepcionalmente, caso o evento justifique pela sua complexidade, o gestor, abre o precedente para organizar uma reunião com os voluntários.

*“Quando temos algum evento muito grande, é mesmo necessário comunicar com os voluntários, para dizer aquilo que eu exijo e que pretendo que eles façam nesses serviços”* (entrevistado G4).

No entanto, como afirma G2, o sistema de comunicação numa organização é muito importante, quer esta tenha ou não como objectivo final o lucro. No seu ponto de vista, a comunicação é parte essencial do sucesso.

*“[...] o sistema de informação/comunicação interna é tão importante numa organização com fins lucrativos como é importante numa organização sem fins lucrativos. Nós estamos a produzir serviços, estamos a produzir trabalho à comunidade, portanto, o nosso lucro, com certeza, são mais os resultados sociais”* (entrevistado G2).

Para este gestor, os voluntários da Delegação não percebem nem consideram comunicação interna algumas das formas adoptadas pela presidência para comunicar com os voluntários, como por exemplo as reuniões mensais de equipa. O entrevistado G2 questiona mesmo:

*“Reunião mensal de equipa? É um meio de comunicação interna?!!! Nem sempre a comunicação interna é entendida como tal”*.

Mas, o que realmente se verifica, analisando o discurso de G4 e G1, é que, embora a reunião de equipa seja considerada um meio de comunicação interna, a verdade é que não acontece mensalmente, como testemunhou G2, ficando em aberto a frequência com que acontecem estas reuniões.

*“Reuniões de equipa [...] na minha opinião devia ser uma vez por mês. Mas não é. Neste momento não se está a fazer isso, uma vez por mês”*(entrevistado G4).

*“Sempre que tem sido necessário [...] só mesmo em último caso, é que se faz uma grande reunião”* (entrevistado G1).

No entanto, concluímos pelo testemunho de V4 que, embora a comunicação na Delegação esteja a melhorar, ainda há muito caminho a percorrer.

*A comunicação na Cruz Vermelha tem melhorado bastante. Mas [...] há mais qualquer coisa a fazer”* (entrevistado V4).

No que se refere aos métodos de gestão, constatamos que, a partir da análise das respostas obtidas, os voluntários da Delegação não participam na decisão.

*“Não posso dizer que há participação. Não há”* (entrevistado G2).

*“Nenhum voluntário tem poder de decisão neste momento [...] nenhum deles tem poder para decidir”* (entrevistado G4).

Verifica-se no entanto que, o modelo de participação, é um cenário que a delegação não põe de parte implementar no futuro.

*“Agora, dizer especificamente que há uma área onde há participação, ainda não há! O que não quer dizer, que não se venha no futuro a alargar-se este modelo de discussão interna para se conseguir realmente conduzir melhor as coisas”* (entrevistado G2).

Actualmente as decisões partem da presidência. De acordo com o testemunho de G2, embora, na sua opinião, a gestão seja participada, a decisão final é sempre individual.

*“Uma coisa é a gestão, as pessoas participarem dando as suas opiniões e outra coisa é a decisão final que não é colectiva, é individual, é do gestor”*.

Todavia, segundo G1, os voluntários têm oportunidade de dar as suas opiniões aos coordenadores, ou mesmo de as enviar por e-mail, o que não significa que vão ser tidas em conta.

*“Também recebo e-mails dos voluntários a dizer, porque é que deixou de haver isto, ou aquilo, ou porque é que não se faz assim, ou, eu acho que devia ser assim. Nós ouvimos sempre os voluntários. Não quer dizer que vamos ao encontro daquilo que eles pretendem”* (entrevistado G1).

Importa ainda salientar o facto de, na opinião de alguns voluntários, os gestores não aceitarem nem as opiniões nem as críticas, apesar de estas continuarem a chegar, pessoalmente ou por e-mail, aos gabinetes dos coordenadores.

*“Às vezes, também é difícil os gestores aceitarem a opinião e a crítica”* (entrevistado V6).

*“Eu sou [...] tenho um espírito de crítica um bocadinho mais aguçado e, portanto, a minha opinião chega sempre. Faço-a verbalmente, ou faço-a por email”* (entrevistado V4).

Para os voluntários, é legítimo e importante que os gestores ouçam a sua opinião. No entanto, reconhecem a sua passividade relativamente à partilha das suas ideias e opiniões:

*“Falta às vezes ao voluntário um espírito crítico, acho. Não devíamos ser tão passivos. Acho que o voluntário também tem uma palavra a dizer, porque o voluntário está lá presente”* (entrevistado V6).

O acompanhamento dos voluntários durante o tempo em que permanecem na organização, ou no exercício das suas tarefas, é feito essencialmente por telefone e por e-mail, dependendo do local e das ferramentas ao dispor.

*“Eles têm o meu contacto telefónico quer pessoal, quer profissional, têm o meu e-mail quer profissional quer pessoal e, por isso eles sabem que, a qualquer momento, podem contactar comigo”* (entrevistado G1).

*“Sempre que eles têm algum problema, podem falar comigo e eles sentem-se à vontade e falam”* (entrevistado G4).

No entanto, a Delegação não possui qualquer ferramenta de acompanhamento no sentido de avaliar a satisfação dos voluntários, embora haja gestores que a consideram necessária.

*“Eu, pelo menos, porque penso que é importante, gostava de fazer uma avaliação a meio do ano [...], e [...] depois, fazer outra lá para o fim do ano”* (entrevistado G3).

*“Será feito um questionário a todos os voluntários [...] para ver qual a motivação, qual a satisfação que eles têm. Propostas que eles achem que se podia melhorar, em algumas coisas. Está a ser feito...”* (entrevistado G4).

De acordo com os testemunhos dos gestores G4, G3 e G2, o único barómetro de avaliação de satisfação e envolvimento dos voluntários, é a taxa de absentismo verificada entre os voluntários quando se solicita a sua presença num evento. Segundo eles, percebe-se por aí, se realmente estão descontentes ou insatisfeitos.

*“Temos um evento e necessitamos de voluntários. Se tivermos imensa dificuldade em encontrar esses voluntários, é sinal que não estão motivados para vir para a Cruz Vermelha. Isso acontece algumas vezes [...]. É assim que se tenta ver a motivação deles”* (entrevistado G4).

*“As pessoas, se não estão motivadas, não aparecem”* (entrevistado G3).

*“Os voluntários [...], às vezes parece que estão todos muito bem, mas não estão”* (entrevistado G2).

O facto de trabalharem na organização voluntários *estrito sensu* e voluntários com duplo estatuto de voluntários e assalariados é, também, uma das razões pela qual, segundo os testemunhos de G3 e G2, não existe grande satisfação no trabalho. Isto acontece porque, vindo o voluntário trazer à organização, gratuitamente, algum do seu tempo, espera-se dele que execute tarefas com a mesma eficácia com que são desenvolvidas pelos assalariados voluntários.

É mesmo visível um conflito latente entre assalariados e voluntários.

*“ Foi, talvez, das coisas que mais me impressionou, pronto, surpreendeu. Foi que houvesse esta divisão tão notória entre funcionários e voluntários, porque isto aqui teve, tem algumas guerras internas, exactamente com esta história entre voluntário e funcionário ”* (entrevistado G3).

*“Basta especificar que os funcionários são funcionários e voluntários ao mesmo tempo, temos muitos já. Estamos a caminhar cada vez mais para que os funcionários percebam esta componente também do voluntariado para além do seu trabalho ”* (entrevistado G2).

Há, no entanto, a percepção de um gestor, G3, de que, não é possível gerir um voluntário da mesma forma que se gere um trabalhador.

*“Estamos a falar de voluntários, não é? Não se pode exigir tanto dum voluntário como se exige de um funcionário. É diferente, não é. Tenta-se conciliar as duas coisas ”* (entrevistado G3).

Depreende-se então, que, como a organização sobrevive, essencialmente, à base das receitas dos eventos, e que o sucesso destes depende da gestão do voluntariado, a satisfação ao nível da execução das tarefas é essencial para a sobrevivência da Delegação quer ao nível das respostas sociais, quer ao nível do cumprimento das remunerações dos postos de trabalho, como testemunham os depoimentos de G2 e G3..

*“ Da gestão que se faz, depende já, não só o cumprimento da missão da casa como também a própria manutenção de postos de trabalho, que, hoje, já não são tão poucos quanto isso ”* (entrevistado G2).

*“ Temos vindo a criar também mecanismos de rigor muito grande, na receita e na despesa. A preocupação de criar novos serviços que gerem receitas, um controlo interno de gestão muito rigoroso, e portanto, isso também acaba por ter algum impacto ”* (entrevistado G3).

A Delegação, tem vindo a fazer um esforço no sentido de conseguir que todos trabalhem em equipa (o que não tem sido fácil de concretizar devido a políticas de gestão anteriores), para que a organização tenha mais sucesso.

*“ Criar o espírito de equipa não tem sido fácil, porque as pessoas estavam cada uma no seu canto [...] ”.* (entrevistado G4)

#### **2.4. Reconhecimento do trabalho desenvolvido**

A existencia de mecanismos de reconhecimento é uma prática comum nas organizações ditas “lucrativas”, no entanto, até que ponto não poderá existir reconhecimento no trabalho desenvolvido por voluntários? Segundo Vidal, o reconhecimento ao voluntariado é considerado um elemento que pode trazer benefícios, quer para o voluntário, quer para a organização (1997). O reconhecimento, aqui, pode ir além das palavras honrosas e dos agradecimentos proferidos pelos responsáveis, ou seja, pode passar também por mecanismos formais, com ferramentas úteis, como por exemplo: cartas de agradecimento, cartões de aniversário, postais de Natal, livro de louvores, medalhas, entre outros, que, de uma forma sistematizada e com base em critérios estáveis, vão promovendo uma óptima interacção entre a direcção e os voluntários .

Verifica-se que, a nível formal, existem práticas de reconhecimento dos voluntários na CVP-DP. Este reconhecimento consiste na entrega de medalhas de mérito e na entrega de um diploma ao fim de 25 anos de voluntariado.

*“Existem as medalhas de agradecimento e de mérito. Existe um documento que atesta que aquela pessoa recebeu a medalha x, por isto, aquilo e aqueloutro”* (entrevistado G1).

O reconhecimento aos voluntários é feito também publicamente, no Jantar de Reis (organizado pela primeira vez em 2010), em que, a visualização de vídeos que

testemunham os projectos realizados é acompanhada das palavras de agradecimento proferidas pela presidente da Delegação.

*“Nos Reis fez-se um jantar. Passaram-se vídeos dos nossos projectos, quer com colaboradores, quer com voluntários. Isso foi uma forma de unir e de motivar”* (entrevistado V6).

*“Fizemos pela primeira vez, o jantar de reis [...], a Dr.ª Maria Otília fez agradecimentos aos voluntários, porque estiveram neste evento, ou naquele e que se destacaram”* (entrevistado G1).

Alguns gestores, como afirmam G4 e G3, revelam a preocupação de agradecer ao seu grupo, pessoalmente ou mesmo via e-mail, o desempenho nas tarefas desenvolvidas.

*“Procuro agradecer. Quer seja pessoalmente se eu estiver no local, quer seja por envio de uma mensagem para todos os voluntários”* (entrevistado G4).

*“Acho que qualquer voluntário gosta, no fim do serviço, que lhe agradeça o esforço que ele fez. Por cada serviço que façam nós agradecemos, o serviço que eles fizeram o esforço que tiveram. É a nossa maneira de os tentar motivar ainda mais para continuarem”* (entrevistado G3).

É notório, a partir dos testemunhos V4 e G2, que, o reconhecimento formal, constitui uma ferramenta de gestão para motivar e agregar as pessoas à organização.

*“E sempre que se recebe uma condecoração é muito honroso para quem a recebe. Tá dito”* (entrevistado V4).

*“Eu acho que é importante que as pessoas sejam reconhecidas pelo seu trabalho e que, a organização toda, também saiba que existem”* (entrevistado G2).

Relativamente ao reconhecimento informal, percebe-se pelos testemunhos de V5 e V6, que se resume ao agradecimento feito pelos utentes/utilizadores e mesmo à simples satisfação de dever cumprido.

*“Olhe, pelos elogios que às vezes me são dados pelos utentes, que eu penso que às vezes nem mereço”* (entrevistado V5).

*“ O meu objectivo, é fazer o trabalho que me é solicitado, com dignidade e correcção”* (entrevistado V2).

No entanto, há voluntários, V4 e V6, que afirmam que deve haver mais acções de convívio e de socialização entre todos, porque são iniciativas que, não representando custos para a organização, são simultâneamente uma forma de reconhecimento informal.

*“São coisas pequenas e informais, não estou a falar de dinheiro, [...]”* (entrevistado V4).

*“Para o voluntário sentir que é reconhecido e que lhe dão importância... fazer magustos, convívios entre os voluntários [...]”* (entrevistado V6).

Concluimos então que, na opinião dos voluntários, há pormenores de gestão de voluntariado que, embora às vezes pareçam insignificantes, por serem práticas simples, conseguem envolver os voluntários.

*“Mas, acho que, coisas pequeninas fazem a diferença. Às vezes o simples facto de alguém entrar e dizer: - olá como estás? Saber o nosso nome, porque, todos nós temos um nome”* (entrevistado V3).

## **CONCLUSÃO**

A investigação apresentada teve como problemática central a gestão do voluntariado nas organizações de economia social e baseou-se num estudo de caso realizado na Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa ( CVP-DP ).

A partir da revisão da literatura, verifica-se que o grau de conhecimento e de informação sistematizado acerca da gestão de voluntários na economia social de “não-mercado”, é ainda reduzido, com excepção do Canadá, Bélgica, Espanha e Brasil, onde já vão aparecendo bastantes estudos sobre a gestão de voluntariado. Pudemos verificar, através de diversos autores, que, na sua maioria, os dirigentes de organizações de economia social, desenvolvem de forma intuitiva, práticas de gestão de recursos humanos (GRH) sem realmente as reconhecerem como tal. No entanto, ao longo dos últimos anos, tem-se verificado uma transposição de ferramentas de GRH das empresas privadas para o seio destas organizações de economia social, assim como a implementação de modelos empresariais no sentido de uma maior eficácia no seu desempenho, tomando como indicador instrumentos que até agora eram património de empresas com fins lucrativos.

A importância da análise sociológica de questões inerentes à gestão do voluntariado, decorre do facto de, na conjuntura actual, estarem a ser criadas cada vez mais organizações de economia social, que, orientadas muitas das vezes por gestores (também eles voluntários), pouco profissionalizados e com recursos reduzidos quer ao nível económico, quer ao nível de ferramentas de gestão e mesmo ao nível de mão-de-obra voluntária, anseiam proporcionar respostas sociais de uma forma eficiente e equitativa.

Ao longo do processo de investigação pretendeu-se aprofundar o conhecimento acerca da gestão do voluntariado nas organizações de economia social tendo chegado às seguintes conclusões:

i) Recrutamento e selecção

Para a CVP-DP, o recrutamento de voluntários é feito a partir das necessidades da organização, recorrendo a candidaturas espontâneas *in loco* e ao protocolo que mantém com o Serviço Municipal de Apoio ao Voluntariado. A Delegação não possui ainda uma base de dados dos seus voluntários, estando a trabalhar nesse sentido, o que

não permite gerir os seus recursos voluntários de uma forma rentável e satisfatória. A existência de uma base de dados apresenta-se como uma ferramenta essencial, na medida em que permite obter em qualquer momento informações sobre os voluntários com que pode contar, as suas áreas de intervenção, a sua formação escolar e a sua experiência profissional. Estando esta informação devidamente classificada e informatizada, mesmo que os voluntários não apareçam fisicamente na organização, esta saberia que existem e onde os recrutar em caso de necessidade. Actualmente, segundo a organização, há competências e recursos desperdiçados por não haver informação sistematizada sobre os voluntários.

A Delegação não possui ferramentas no sentido de avaliar correctamente o perfil dos voluntários, ou seja, não existe o desenho nem a análise de cargo/função. Esta técnica, é intuitivamente substituída por uma conversa, no sentido de se perceber se as pessoas têm competências para a função que querem desempenhar. É intenção da organização, a curto prazo, desenvolver técnicas que permitam identificar o perfil do candidato no sentido de o ajustar de imediato ao cargo a preencher. A organização ainda não possui qualquer ferramenta aplicável nas técnicas de selecção dos candidatos. Percebe-se, pelos discursos apresentados, que a base de dados dos voluntários e a definição de perfil dos cargos a preencher pelos voluntários, representa uma ferramenta eficiente no recrutamento e selecção de recursos humanos (RH), quer sejam eles assalariados, quer sejam voluntários. Na opinião dos responsáveis do voluntariado, o facto de, até à data, não ter havido gestores do voluntariado assalariados, justifica a falta de responsabilização nas acções e estratégias de gestão a desenvolver no seio da organização.

No que diz respeito à motivação, verificamos que o ideal para a organização, é que o voluntariado venha para servir a Delegação e não para ser servido, que aceite os princípios da mesma, que seja neutro relativamente a confissões e convicções, quer sejam elas religiosas, políticas ou raciais. O voluntário deve que trazer uma mais-valia à organização. Verifica-se, no entanto, que há voluntários que vêm por solidariedade, outros para “passar” o tempo livre e outros ainda por interesses pessoais.

#### ii) Integração

No que concerne à formação inicial, o estudo revela que, esta tem uma base puramente institucional em que os voluntários tomam conhecimento da missão,

valores, princípios que regem a organização assim como dos seus direitos e deveres. Assinam para tal um compromisso de doação à organização de 200 horas anuais de voluntariado. A excepção, são as pessoas das equipas de Socorro e Transporte (ST), que frequentam um curso ao nível do suporte básico de vida e só depois serão integrados no voluntariado da organização. Mais tarde, frequentam o curso de socorrismo que lhes dá aptidão para pertencer definitivamente à equipa de ST.

Ensinar e dar conhecimento aos voluntários do trabalho a desenvolver não se apresenta como uma preocupação da delegação, uma vez que as pessoas vão sendo integradas nas tarefas de acordo com as necessidades pontuais da organização, exceptuando uma vez mais a área de ST.

Observou-se que o trabalho a realizar é transmitido por e-mail, em todas as áreas, incluindo a área de ST, e que, apenas em caso de grandes eventos, é que as pessoas são chamadas a reunir com o coordenador.

A formação contínua, exceptuando os voluntários de ST, não existe, pois envolve custos para a organização que vive com escassos recursos.

### iii) Desenvolvimento

A comunicação interna é deficitária se tivermos em conta os testemunhos dos voluntários, no sentido em que, não se processa qualquer fluxo de informação dos coordenadores para a base. É feita essencialmente por e-mail e/ou através de conversas informais. Segundo a opinião de alguns voluntários, embora esteja a melhorar, ainda tem muito que aperfeiçoar. Saliente-se que, há referência sobre o facto de a comunicação numa organização sem fins lucrativos dever funcionar exactamente da mesma forma que numa organização com fins lucrativos. Os objectivos são os mesmos, ou seja, obter bons resultados, quer sejam eles económicos quer sejam sociais, e que, nesse sentido, a comunicação é parte essencial desse sucesso.

Os voluntários não participam na tomada de decisão. Todos os voluntários têm a liberdade de fazer chegar as suas opiniões aos coordenadores, ou mesmo de as enviar por e-mail, o que não quer dizer que vão ser tidas em consideração. Todas as decisões partem da presidência, embora se façam reuniões onde se discutem os assuntos mais iminentes com os coordenadores.

O acompanhamento dos voluntários durante o tempo em que permanecem na organização, ou no exercício das suas tarefas, é feito essencialmente por telefone e por

e-mail, dependendo do local e das ferramentas ao dispor. É claro que, os que trabalham inseridos num grupo, têm sempre maior probabilidade de inserção na estrutura enquanto que aqueles que desempenham tarefas mais solitárias precisam de maior acompanhamento e orientação. Embora, na sua maior parte, os voluntários saibam quem é a pessoa disponível para os ajudar e onde se encontra, demonstram ter preferência em saber executar as tarefas, antes de as começar a desenvolver, com autonomia.

iv) Reconhecimento do trabalho desenvolvido

Finalmente, o reconhecimento aos voluntários, existe quer a nível formal, quer a nível informal. Embora o reconhecimento formal material conste apenas da entrega de medalhas aos voluntários e de um diploma ao fim de 25 anos de voluntariado e o reconhecimento formal simbólico seja o agradecimento feito pela presidente, no discurso do Jantar de Reis ou mesmo o e-mail que os gestores enviam aos seus voluntários após a realização de um evento, é notório, a partir dos testemunhos dos voluntários, que representa uma forma de motivar e agregar as pessoas à organização.

O reconhecimento informal, é, para os voluntários, o prazer de ver a sua missão cumprida e o bem estar que proporcionam ao outro quando dão algo de si.

Na opinião dos voluntários deveria haver mais reconhecimento, mesmo partindo de coisas simples que, na maior parte das vezes, são as que fazem a diferença.

A investigação revela que, a CVP-DP, não possui, ao nível do recrutamento e selecção, integração e desenvolvimento, ferramentas adaptadas à gestão dos voluntários que proporcionem um aproveitamento do trabalho que estes podem realizar na proiecção dos objectivos sociais da mesma.

Concluimos que, os gestores têm a percepção de que é necessário a aplicação de ferramentas da GRH, pois no seu ponto de vista, é a única forma de rentabilizar os RH quer sejam eles voluntários, quer sejam eles assalariados.

O estudo conclui ainda que, a ausência de utensílios de gestão do voluntariado, determina que o sucesso da delegação não dependa tanto dos voluntários (exceptuando as direcções), até porque muitas vezes não sabem com quem podem contar, mas sim, de pessoas assalariadas que coordenem as acções e estratégias da organização.

Neste sentido, pode afirmar-se que, a introdução de mudanças a nível gestonário e organizacional oriundas do sector económico capitalista, representam, para os gestores de economia social, uma acção efectiva no desenvolvimento e sustentabilidade destas organizações, ainda que, muitas das vezes, a estrutura destas mudanças não se apresente dentro dos parâmetros que habitualmente designamos por dimensão democrática, o que, na sua essência, contradiz a natureza destas instituições.

Relativamente aos limites do estudo, e pelo facto de termos sido confrontados com uma gestão de RH incipiente que parece iniciar agora um percurso de estruturação, não pudemos seleccionar os voluntários, o que limitou por um lado, a escolha dos mesmos relativamente à caracterização pré-concebida para a efectivação do nosso trabalho e por outro lado, o número de indivíduos a entrevistar e que teve como consequência as poucas entrevistas realizadas. A falta de disponibilidade de alguns elementos, nomeadamente ao nível da coordenação, inviabilizou parcialmente a construção dessa tipologia, partindo do princípio que, um maior número de entrevistas nos faria chegar ao apuramento de factos que apenas pudemos entrever. É o caso de voluntários que esporadicamente aparecem na organização e que, no nosso entender, poderiam ter dado grande contributo a este trabalho, no sentido em que, ao contrário dos nossos entrevistados que estão todos os dias na organização, fazem parte de outro grupo que não tivemos possibilidade de conhecer. Neste sentido, não nos foi possível averiguar em que consistem as diferentes representações do voluntariado para estes dois grupos de actores, ou seja, os que estão todos os dias na organização e aqueles que são solicitados esporadicamente.

Cabe aqui, referir a preocupação e mesmo inibição de alguns entrevistados relativamente às questões colocadas quando se falava, entre outros assuntos, da gestão do voluntariado e dos gestores. As suas respostas tornavam-se monossilábicas como “sim”, “não” e frequentemente usavam expressões vagas como “para mim está tudo bem”, “não tenho nada a dizer” ou ainda “isso, é melhor perguntar a ...”, o que exigiu um grande esforço de objectividade na condução dessas entrevistas.

No que concerne a pistas futuras de investigação, e no sentido de complementar esta primeira abordagem à gestão do voluntariado nas organizações de economia social, pensamos ser pertinente a realização de estudos de caso em organizações

similares no sentido de perceber se, efectivamente, tal como apurado neste trabalho, as práticas se mantêm antagónicas aos discursos. Seria também importante, no nosso ponto de vista, perceber as práticas de gestão do voluntariado em organizações que já encetaram a redefinição dos seus métodos de gestão, ou naquelas que sempre existiram apoiadas nesses métodos.

Questionar a problemática da gestão do voluntariado, é, no nosso entender, contribuir para o avanço do conhecimento das práticas de gestão de pessoas nas organizações de economia social. A existência de ferramentas de gestão pode permitir a coabitação de múltiplos actores com diversas lógicas de acção. Trata-se, na nossa opinião, de um terreno fértil para novas descobertas, quer seja na área das ciências sociais, quer seja na área das teorias e práticas de GRH.

No fundo, todas as estratégias devem encaminhar-se para que estas entidades, munidas de recursos de gestão de voluntários, consigam fornecer bens e serviços sociais de mérito e utilidade inquestionável para a sociedade.

Em conclusão, esperamos ter contribuído com este trabalho para o avanço dos conhecimentos neste campo, que é a gestão de voluntários nas organizações de economia social, que, no nosso entender, é e ainda será por um longo período de tempo, terreno fértil para novos estudos.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBARELLO, Luc [et al] (1997), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Edição Gradiva.

ALMEIDA, João Ferreira; PINTO, José Madureira (1980), *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Edição Presença.

ALONSO, Benito (1998), “Los nuevos movimientos sociales en el umbral del año 2000”, in *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, n.º 111, Madrid, Cáritas Española, pp. 155-177.

ANDION, Carolina; MALO, Missa Campos (1998), “La gestion des organisations de l'économie solidaire”. In *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, n.º3.

ARCHIMBAUD, Aline (1993), “Pour l'économie solidaire”. *Revue du Travail*, n.º 29, été-automne.

BAPTISTA, Isabel (2000), “O fenómeno da Pobreza” in *A Pobreza e Marginalização do século XV aos nossos dias*. Universidade Portucalense Instituto de Formação e Cooperação Internacional, Porto, pp.87-91.

BARDIN, Laurence (1995), *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARROS, Carlos Pestana; SANTOS, José Gomes (1997), *As Instituições não Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Editora Vulgata.

BARROS, Afonso de (1999), “A Sociologia rural perante a problemática do espaço”. *Sociologia – Problemas e Práticas*, N.º8, pp.43-53.

BECKER, Paul (1994), “The establishment of active promoters in chromatin”. *BioEssays* nº 16, pp.541-548.

BÍBLIA. Português. Bíblia Sagrada. (1987), Tradução de Américo Henriques [et al]. Coimbra: Difusora Bíblica.

BILHIM, João (2001), *Teoria organizacional*. Universidade Técnica de Lisboa. Editor: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOUCHARD, Marie (2006), “L’économie sociale au Québec, au coeur de l’innovation et des transformations”. In *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, Collection Conférence, nº 2C, pp. 8.

BOULTE, Patrick. (1991), *Le diagnostique des organisations appliqué aux associations*. PUF: Paris.

BRUYNE, De Paul, (1991), *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

CABRERO, Rodriguez (2000), “La economía política de las organizaciones no lucrativas”, in *Revista Economistas*, Colegio de Economistas de Madrid, n.º83, pp. 6-17.

CABRERO, Rodriguez (2003), *Las Entidades Voluntarias de Acción Social en España*. Madrid: Fundación FOESSA.

CAPUCHA, Luís (Coord.), AIRES, Sérgio; QUINTELA, João; REIS, Ana Luzia; SANTOS, Paulo Costa (1995), “ONG’s de Solidariedade Social: Práticas e Disposições”. (s/ed.). *Cadernos REAPN*.

CARAPINHEIRO, Graça (2001), *A Globalização do risco social*. in SANTOS, Boaventura de Sousa (Coord.), *Globalização: fatalidade ou utopia?*, Porto: Edições Afrontamento.

CARCANHOLO, Marcelo Dias [et al] (orgs.) (1997), *A quem pertence o amanhã? - ensaios sobre neoliberalismo*. São Paulo: Edições Loyola.

CARPI, José Luíz; MONZON , Campos (1998), *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*. CIRIEC, Espanha, pp.28.

CARVALHO, Cristina; VIEIRA, Marcelo; LOPES, Fernando (1997), “Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações”. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Foz do Iguaçu: Anpad, pp.24.

CASADO, Demetrio (1999), *Imagen y Realidad de la Acción Voluntaria*. Barcelona: Editorial Hacer.

CASTEL, Robert (1999), *As metamorfoses da questão social – uma crónica do salário*. Petrópolis: Editora Vozes.

CHIAVENATO, Idalberto (1998), *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas.

CHIZZOTTI, António (2008), *Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. 2ªed. Petrópolis : Vozes.

CIHLAR, Christopher. (2004), *A Friendly atmosphere for your volunteers*. Office of Planning, Research and Evaluation. The Points of Light Foundation. Disponível em <http://64.236.54.83/downloads/pdf/resources/research/FriendlyAtmosphere.pdfm>. [17 de Abril de 2010].

CONCELHO NACIONAL PARA A PROMOÇÃO DE VOLUNTARIADO (2002), “*Guia do Voluntário*”. Lisboa.

CROMPTON, Rosemary (1994), *Clase y Estratificación: Una Introducción a los Debates Actuales*. Madrid: Tecnos.

CUNHA, José Marcos (2001), *População e espaço inter urbano em Campinas*. Nepo: Unicamp

DAVISTER, Catherine ; DEFOURNY, Jacques ; GRÉGOIRE, Olivier (2004), « Les entreprises sociales d’insertion dans l’Union Européenn : un aperçu general ». *RECMA – Revue Internationale de l’Économie Sociale*, n° 293, pp. 24-50.

DAVISTER, Catherine (2006), « La gestion des ressources humaines en économie sociale ». *Les Cahiers de la Chaire Cera*, Vol. N.º 1, Centre d’Économie Sociale, Université de Liège, mai, pp.86.

DEFOURNY, Jacques (1993), “*The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector*”. In *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Coopérative, Mutual and Nonprofit Organisations*. De Boeck Université, Bruxelles.

DELICADO, Ana; ALMEIDA, Ana Nunes; FERRÃO, João (2002), *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. ICS, Universidade Nova de Lisboa, Ed. da Comissão para o Ano Internacional do Voluntariado.

DOWBOR, Ladislau (1998), *A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada*. Petrópolis: Vozes.

DRUCKER, Peter F. (1990), *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles*. New York: Harper Collins Publishers.

DURKHEIM, Émile (1989), *A Divisão Social do trabalho*. Vol. I, Lisboa: Editorial Presença.

DURKHEIM, Émile (1995), *As regras do método Sociológico*. Lisboa: Editorial Presença

FERNANDES, António Teixeira (1991), “Formas e mecanismos de Exclusão Social”. in *Sociologia*, Porto, pp. 9-66.

FERNANDES, António Teixeira (1994), “O problema da dúvida na busca do conhecimento”. Porto: Universidade do Porto. *Revista da Faculdade de Letras, Sociologia*, Porto, I Série, vol. 4, pp.357-392.

FERNANDES, António Teixeira (2000), “Desigualdades e representações sociais”. in *Sociologia*. Revista da Faculdade de letras da Universidade do porto, Nº10, pp. 203-215.

FERNANDES, A. Teixeira (Coord) (2002), “*A inserção social: marginalidades difusas*”. Ed: Comissão de Coordenação da Região Norte (CCRN), Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente.

FERNANDES, António Teixeira (2005), “*Para uma Sociedade Inclusiva no exercício da Plena Cidadania*”. Congresso da Cidadania realizado na cidade Ribeira Grande, pp.2.

FINKEL, Lucila (1994), *La Organización Social del Trabajo*. Madrid: Pirámide

FLICK, Uwe (2005), *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.

GEREMEK, Bronislaw (1989), *La Piedad y la Horca: Historia de la Miseria y de la Caridad en Europa*. Madrid: Alianza Editorial.

GERTH, Hans; MILLS, Wright (1984), *Carácter y Estructura Social*. Barcelona: Paidós.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (1997), *O Inquérito: Teoria e Prática*. 3ª Ed. (Trad Portuguesa). Oeiras: Celta Editora.

GIDDENS, Antony (2000), *Sociologia*. Lisboa : Gulbenkian.

GODBOUT, Jacques (1994), « Le bénévolat et l'entraide, dans Relations ». n° 601 - *Le travail à la marge: dossier*, pp. 143-147.

GODBOUT, Jacques (2000), *Le don, la dette et l'identité. Homo donator vs homo Oeconomicus*. Montreal : Éditions du Boréal.

GODELIER, Maurice (1998), *El Enigma del Don*. Barcelona: Paidós.

HABERMAS, Jurgen (1987), *Teoría de la acción comunicativa*. I et II. Madrid : Taurus.

HABERMAS, Jurgen (1990), *Écrits Politiques*. Paris: Les éditions du Cerf.

HABERMAS, Jurgen (1995), *O Estado-nação europeu frente aos desafios da globalização: o passado e o futuro da soberania e da cidadania*. In: *Novos estudos do CEBRAP*. São Paulo, n.º 43, pp. 87-101.

HERRERA, Manuel G. (1998), “La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas”. *Revista de Sociologia*, n.º 56, pp. 163-196.

HESPANHA, Pedro; CARAPINHEIRO, Graça (2001), *Risco Social e incerteza – Pode o Estado Social recuar mais?*. Porto: Edições Afrontamento.

HESPANHA, Pedro (2001), *Mal-estar e risco social num mundo globalizado. Novos problemas e novos desafios para a teoria social*. in SANTOS, Boaventura de Sousa (Coord.), *Globalização: fatalidade ou utopia?*. Porto: Edições Afrontamento.

HESPANHA, Pedro (coord) (2002), *A Transformação da Família e a regressão da Sociedade-Providência*. Lisboa Comissão de Coordenação da Região Norte.

HESPANHA, Pedro [et al] (2000), *Entre o Estado e o Mercado. As fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Coimbra: Editora Quarteto.

INTERNATIONAL CENTER OF RESEARCH AND INFORMATION ON THE PUBLIC AND COOPERATIVE ECONOMY (2000), *As Empresas e Organizações do Terceiro Sector – um desafio estratégico para o emprego*. Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org) (1997), *Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

JACOB, Gorender (2001), *Challenges for an emerging social force*. In BOSI, Alfredo [et al], *Brazil – dilemmas and challenges*. São Paulo: EDUSP.

JÚNIOR, Costa (1998), *Terceiro Setor e Economia Social*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

KETELE, Jean-Marie; ROGIER, Xavier (1999), *Metodologia da recolha de dados- Fundamentos dos métodos de observação, Questionários, Entrevistas e Estudos de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

LALANDA, Piedade (1999), *Profissão Sociólogo*. Oeiras: Celta Editores.

LAMOUREUX, Henri (2001), *Place du bénévolat dans un contexte d'effritement de l'État providence*, in *Gérontophile*, 23, n.º1, p.27-30.

LASWELL, Harold (1948), *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. In MORAGAS, M. de (Ed.). *Sociología de la Comunicación de Masas II. Estructura, Funciones y Efectos*. Barcelona: Gustavo Gili.

LEIBFRIED, Stephan; PIERSON, Paul (1992), *European Social Policy: between fragmentation and integration*. Virginia: Donnelley and Soons Co.

LESEMANN, Frédéric; MARTIN, Claude (1995), *Estado, Comunidade e família face à dependência dos idosos. Ao encontro de um "Welfare-Mix.* in *Sociologia – Problemas e Práticas*, N.º17, pp. 115-139.

LÉVESQUE, Jean-Louis (1995), *Économie solidaire, économie sociale et État social.* Contre l'exclusion: repenser l'économie. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

LIS, Catharina; SOLY, Hugo (1985), *Pobreza y Capitalismo en la Europa Preindustrial (1350-1850).* Madrid: Akal.

MADRID, António (2001), *La Institución del Voluntariado.* Madrid: Editorial Trota.

MANN, Peter (1973), *Métodos de Investigação Sociológica.* (2ª Ed.), Rio de Janeiro: Zahar Editores.

MARBÁN, Gallego; CABRERO, Rodriguez (2001), “El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos”, in *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.* n.º extraordinario (monográfico sobre voluntariado), pp. 49-69.

MARCOVITCH, Jacques (1997), *Da exclusão à coesão social: Profissionalização do Terceiro Setor.* In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º Sector: desenvolvimento social sustentado:* Editora Paz e Terra.

MARTIN, Claude (1996), “Social Welfare and the Family in Southern Europe” *South European Society and Politics.* n.º1, pp.23-41.

MARX, Karl (1990), *O Capital: Crítica da Economia Política, 1878-1883.* Porto: Brasília.

MAZA, Zorrilla (1987), *Pobreza y Asistencia Social en España, Siglos XVI al XX: Aproximación Histórica.* Valladolid: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.

MEDINA, Henrique (1996), *As Políticas Sociais em Portugal*. Lisboa: Edições Gradiva.

MHEU, Louis ; TOULOUSE, Jean-Marie (1993), « Gestion du social et social en gestation ». In *Sociologie et Sociétés*. vol XXV, n.º1, Les Presses de l'Université de Montréal.

MILLS, Wright (1982), *A imaginação sociológica*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL (2001), *Carta Social – Rede se serviços e Equipamentos*, Relatório de 2001.

MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL (2002), PRETEXTOS N.º9, *A Nova Era das Políticas Sociais Activas*. Instituto para o Desenvolvimento Social. Lisboa: Sogapal.

MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL (2002), PRETEXTOS N.º10, *Participação Activa*. Instituto para o Desenvolvimento Social. Lisboa: SOGAPAL

MÓNICA, Maria Filomena (1978), *Educação e sociedade no Portugal de Salazar*, Lisboa: Editorial Presença.

MORGAN, Gareth (1983), *Beyond method: strategies for social research*. London: Sage Publications, Inc.

NEVES, M. Patrão (2001), *A bioética de ontem, hoje e amanhã: interpretação de um percurso-Novos desafios à bioética*. Porto: Porto Editora.

NUNES, João A. (1995), “Com mal ou bem, aos teus te até: as Solidariedades primárias e os limites da Sociedade-Providencia”. In *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º42, pp. 5-25.

ORTÍ, Alfonso (1994), “La confrontación de modelo y niveles epistemológicos en la génesis e historia de la investigación social”, in DELGADO, M., GUTIÉRREZ, J. (ed.) *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.

PARÉ, Suzanne ; WAVROCH, Hélène (2002), « Le bénévolat ethnoculturel auprès des aînés dans Gérontophile » *Revue de Gerontologie*. vol. 24, n.º1, pp. 11-14.

PARENTE, Cristina (2007), « A integração profissional na economia social: análise da dimensão interna das práticas de responsabilidade social” : *Actas do 5º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*, pp.3.

PAULA, Ana (1997), *Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos*. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Angra dos Reis: RJ Brasil.

PINTO, Miguel (1997), *A Delegação do Porto da Cruz Vermelha Portuguesa*. Porto: Inova.

PINTO, Segismundo (2001), *O Exercício do Voluntariado – dos pressupostos espirituais às motivações e acção prática*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Portugal da Sociedade de S. Vicente de Paulo.

PORTUGAL, Sílvia (2002), *Os trajectos da Globalização das Políticas Sociais*. in HESPANHA, Pedro; CARAPINHEIRO, Graça (Org.), *Risco Social e incerteza – Pode o Estado Social recuar mais?* Porto: Edições Afrontamento.

PUTNAM, Robert (1996), “Bowling Alone: America's Declining Social Capital *Current*”, Nº373, pp. 3-104.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*: Edições Gradiva.

RAMOS, Rui (2004), “*Para uma história política da cidadania em Portugal*”. *Análise Social* nº 172, 2004, pp. 547-570.

REDITEIA N.º23 (Abril/Maio 2001), “Ano Internacional dos Voluntários”. *REAPN*.

REDITEIA N.º27 (Abril, Maio, Junho 2001), “A União Europeia a caminho de um espaço sem fronteiras”. *REAPN*.

RIBEIRO, E. (2001), “A fragmentação do mercado de trabalho: os desafios levantados pelos novos desenvolvimentos”. *Intervenção Social, Revista do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa e Beja*, n.º 31.

RIBEIRO, Maria da Graça (2002), *A comunidade de uma escola secundária perante a inclusão*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto. FCDEF- Universidade do Porto.(documento não publicado).

ROBICHAUD, Suzie (1994), « Le bénévolat : un langage de coeur et de raison, dans Service Social ». *Revue Social*. Vol. 43, n.º 2, pp. 30-146.

RODRIGUES, Eduardo Victor (2000), *O Estado-Providência e os processos de Exclusão Social: considerações teóricas e estatísticas em torno do caso português*. in *Sociologia*, Porto.

RODRIGUES, Fernanda (2001), *Assistência Social: uma política reticente em termos de globalização*. in HESPANHA, Pedro; CARAPINHEIRO, Graça (Org.), *Risco Social e incerteza – Pode o Estado Social recuar mais?*. Cap.7. Porto: Edições Afrontamento.

ROTHES, Martin; PALIEN, Bruno (1997), *Conclusion Générale*, in *MIRE, Comparer les systèmes de protection sociale en Europe du Sud*. Vol.3: Rencontres de Florence: Paris.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) (1993) *Portugal: Um retrato singular*. Centro de Estudos Sociais: Edições Afrontamento.

SANTOS, Boaventura de Sousa; FERREIRA, Sílvia (2002), *A reforma do Estado-Providência entre globalizações conflituantes*. In HESPANHA, Pedro; CARAPINHEIRO, Graça (Org.), *Risco Social e incerteza – Pode o Estado Social recuar mais?*. Porto: Edições Afrontamento.

SIMMEL, Georg (1986), *Estudios sobre las formas de socialización*. Madrid: Alianza Editorial.

SPIEGEL, Henry (1999), *El Desarrollo del Pensamiento Económico. Historia del Pensamiento Económico desde los Tiempos Bíblicos hasta nuestros días*. Barcelona: Omega.

VIDAL, Pau [et al] (2007), *Buenas Prácticas en la Gestion del Voluntariado*. Barcelona: Novatesa

VIENNEY, C. (1994), *L'économie sociale*. Paris : la découverte.

VILARINHO, Paulo Ferreira (2003), *A formação do campo da saúde suplementar no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

YIN, Robert K. (2001), *Estudo de caso. Planeamento e métodos*. (2ª edição). Porto Alegre: Editora Bookman.

WALLERSTEIN, Immanuel (1979), *El moderno sistema mundial: la agricultura capitalista y los origins de la economía-mundo europea en el siglo XVI*. México: Siglo Veintiuno.

WALLERSTEIN, Immanuel (1987), *Periphery*. London: Macmillan.

WEBER, Max (1984), *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica.

WEBER, Max (1984), *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, Madrid: Sarpe.

WILKINSON, Marie-Françoise (Ed.) (2002), *Making a decisive impact on poverty and social exclusion? – A progress report on the European strategy or social inclusion*. REAPN.

WOOLF, Stuart (1989), *Los Pobres en la Europa Moderna*. Barcelona: Editorial Crítica.

WYSOCKI, Irene K. (1991), “An untapped volunteer resource: people with HIV disease” In: *The Journal of Volunteer Administration*. Association of Volunteer Administration, spring 1991, issue, volume IX, n.º 3, pp. 8-13.

### **Legislação:**

Constituição da Republica Portuguesa (1976), Artigos n.ºs 63 e 64.

Dec-Lei n.º119/83. D.R. n.º46. I Série. (83-02-25).

Lei n.º71/98 de 3 de Novembro, Art.º3º, N.º1.

### **Documentos electrónicos:**

CRUZ VERMELHA PORTUGUESA. Disponível em <http://www.cruzvermelha.pt> (consultado em Abril de 2010).

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL. Disponível em <http://www.seg-social.pt>  
(consultado em Maio de 2010)

POINT OF LIGHT FOUNDATION. Disponível em  
<http://64.236.54.83/downloads/pdf/resources/research/FriendlyAtmosphere.pdf>.  
(consultado em Abril de 2010).

SOCIALGEST. Disponível em <http://www.socialgest.pt> (consultado em Abril de 2010)

SOLIDARIEDADE. Disponível em <http://www.solidariedade.pt> (consultado em Abril  
de 2010)

VOLUNTARIADO JOVEM. Disponível em <http://www.voluntariadojovem.pt>  
(consultado em Maio de 2010)

**ANEXOS**

## **Anexo 1- Guião da entrevista semi-directiva aos gestores do voluntariado**

Data: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

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

Gestor do Voluntariado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

### **Recrutamento e Selecção**

- 1- Quais as estratégias utilizadas pela CVP na captação de voluntários?
- 2- Quando é que procedem ao recrutamento de voluntários? (recrutamento activo ou recrutamento em caso de necessidade)
- 3- Trabalham com outras entidades na captação de recursos voluntário
- 4- Quais os métodos e técnicas de selecção utilizados?
- 5- Como é definido o perfil do voluntário a seleccionar pela organização?
- 6- Na selecção de voluntários que aspectos são considerados? (competências e/ou aspectos motivacionais)
- 7- Que competências mais valorizam?
- 8- Quais os métodos utilizados na avaliação de competências?

### **INTEGRAÇÃO**

- 1- De que forma são dadas as boas vindas ao novo voluntário?
- 2- De que forma é assinalado o compromisso entre a organização e o voluntário?
- 3- Como são transmitidas e assumidas as tarefas a desenvolver?
- 4- Os voluntários frequentam algum tipo de formação inicial?
- 5- Como transmite a organização ao voluntário a sua cultura e a sua missão?
- 6- Existe algum manual de acolhimento?

## **DESENVOLVIMENTO**

- 1- Como e em que situações típicas se processa o contacto entre o gestor do voluntariado e o voluntário? (aquando integração, c/ assiduidade)
- 2- Qual a forma de relacionamento no que diz respeito aos voluntários que colaboram fora da sede ou das delegações?
- 3- O voluntário frequenta acções de formação contínua? Que tipo de acções? (aperfeiçoamento, conteúdos, técnicas)
- 4- Com que frequência os voluntários têm reunião com os responsáveis de equipa?
- 5- Quais os canais de comunicação utilizados entre a organização e o voluntário?
- 6- Com que frequência a comunicação é estabelecida?
- 7- Quais os conteúdos comunicados e que assuntos são alvo de diálogo entre ambas as partes?
- 8- Há participação dos voluntários nas decisões estratégicas da organização?
- 9- De acordo com que critérios é solicitada a sua participação?
- 10- Como são avaliadas as motivações e expectativas do voluntário nas suas práticas diárias?
- 11- Existe um seguimento contínuo da trajectória do voluntário relativamente à motivação e ao trabalho desenvolvido?
- 12- De que forma é formalizado?
- 13- De que forma é auscultada a satisfação do voluntário relativamente às tarefas desempenhadas, ao grupo e à organização?

## **RECONHECIMENTO DO TRABALHO DESENVOLVIDO**

- 1- De que forma é reconhecido o trabalho do voluntário?
- 2- Como é participado (comunicado) esse reconhecimento internamente?
- 3- De uma maneira geral como é que a CVP – DP fideliza os seus recursos voluntários?

## **Tipo de Gestão**

- 1- Como caracteriza as práticas de gestão do voluntariado na CVP-DP?

- 2- A direcção tem formas de avaliar a sua gestão? (notícias, estudos opinião, blogs)
- 3- Qual o ponto de situação dos objectivos que a CVP-DP traçou para o sucesso do trabalho voluntário?
- 4- Quais as principais vantagens do trabalho voluntário?
- 5- Quais os principais inconvenientes do trabalho voluntário?
- 6- Como/ com base em que modelo se estabeleceu a gestão de voluntários que está a ser utilizada pela Delegação?
- 7- Quem é/foi responsável pela sua concepção?

**Anexo 2 - Guião da entrevista semi-directiva aos voluntários**

Data: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

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

Voluntario/a: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Situação profissional: \_\_\_\_\_

Área de residência: \_\_\_\_\_

- 1- O que o motivou a ser voluntário?
- 2- Tempo de voluntariado (h/semanais):
- 3- Há quanto tempo é voluntário na CVP?
- 4- Como decorreu o processo de recrutamento e selecção para a CV?
- 5- Como foi feito o seu acolhimento?
- 6- Fez formação inicial?
- 7- Como lhe foram transmitidas as suas responsabilidades?
- 8- Como aprendeu a executar as suas funções?
- 9- Quem foi o seu primeiro contacto na CVP-DP no âmbito do trabalho de voluntário que exerce
- 10- No exercício das tarefas, em caso de necessidade, sabe como e onde encontrar o que precisa?(onde se dirigir,pessoas com quem falar, recursos)
- 11- Foi-lhe dado a conhecer de início um coordenador de equipa?
- 12- Costuma ter reuniões? Com quem e com que frequência?
- 13- Sente-se ouvido relativamente às decisões tomadas sobre as acções de voluntariado?
- 14- De que forma toma conhecimento (se toma) do que se passa na organização?

- 15- Costuma frequentar acções de formação? (onde, que temáticas,actualização de saberes?)
- 16- De que forma é avaliado o seu desempenho?
- 17- Como costuma transmitir a sua satisfação/insatisfação relativamente ao trabalho que desenvolve na organização?
- 18- Sente que o seu trabalho é reconhecido?
- 19- Se sim, de que forma?
- 20- Como gostaria de ver o seu trabalho reconhecido?
- 21- A missão e os objectivos da CVP-DP são claros para si?
- 22- Concorda com a gestão de voluntários exercida na organização? Porquê?
- 23- Se não, como acha que poderia ser?
- 24- A comunicação entre pessoas é motivadora na prossecução dos objectivos da organização?
- 25- Na sua opinião, há alguma coisa que gostasse de modificar relativamente à gestão do trabalho voluntário?
- 26- Se sim, o quê?