



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas

Inês Isabel Costa Gonçalves

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

ABRIL 2012

Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Trabalho de Projeto

Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas

Inês Isabel Costa Gonçalves

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Carlos Alberto da Silva o privilégio de trabalhar um tema para o qual tanto contribuiu, assim como o apoio e colaboração, bem como a inestimável competência científica que me permitiu ver desde sempre o mundo com conhecimento.

Agradeço à Professora Maria Manuel Renga Capelão Serrano a aceitação da orientação desta tese num tema ainda tão pouco trabalhado no campo da gestão de recursos humanos, assim como o trabalho constante com o meu acompanhamento e apoio técnico e científico com valiosas contribuições.

Agradeço à Fundação Eugénio de Almeida a oportunidade de trabalhar num projeto de vanguarda, assim como a colaboração dos meus colegas, dos voluntários e dos parceiros que acompanham e vivem o Voluntariado de Proximidade. Aos beneficiários sem os quais não faria sentido a existência do Voluntariado e à Dream Team pelo apoio e incentivo.

Aos meus pais que são o meu ponto de luz, sem os quais não seria quem sou, pela confiança e esperança que sempre depositaram em mim.

À minha mana pela ajuda e presença constante ao longo da minha vida e ao meu mano que tantas vezes me ouviu, opinou e comigo partilhou ideias.

Ao meu companheiro que “mergulhou” comigo nesta aventura e que me apoiou incondicionalmente nos bons e maus momentos deste percurso.

Aos meus amigos pelos momentos que não pude viver com eles e pelos momentos que me ouviram falar deste trabalho.

À MI pelo amor incondicional e motivação para realizar este trabalho.

Resumo

GERIR UM PROJECTO DE VOLUNTARIADO: A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

“Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas” é um trabalho de projeto que teve como principal objetivo contribuir para a melhoria dos procedimentos de Gestão do Projeto de Voluntariado de Proximidade em Évora, através de estratégias de Gestão de Recursos Humanos.

Procurou-se conhecer a importância da gestão e da gestão estratégica de pessoas, em particular, para as organizações do 3º Sector e para as que são promotoras de projetos de voluntariado.

Identificou-se o perfil do voluntário de proximidade e identificaram-se áreas no sistemas de gestão e animação, que podem continuar a ser desenvolvidas com recurso a estratégias de gestão de recursos humanos, para garantir a motivação, realização e expectativas dos voluntários através do desenvolvimento de habilidades e experiências de voluntariado e simultaneamente garantirem uma boa performance do projeto de Voluntariado de Proximidade.

Palavras-chave: Terceiro Sector, Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Voluntariado de proximidade

Abstract

MANAGING A VOLUNTEER PROJECT: ORGANIZATION AND PEOPLE

Managing a Project Volunteer: organization and working people is a project that had as main objective to contribute to the improvement of management procedures in Voluntariado de Proximidade Project in Évora, through strategic Human Resource Management.

We sought to understand the importance of management and strategic management of people for the 3rd Sector organizations and for those that promote volunteer projects. We identified the profile of voluntary proximity and identified areas in management and animation project, which can be further developed using strategies of human resource management, to ensure motivation, achievement and expectations of volunteers through the development skills and experiences of volunteering and simultaneously ensure a good performance of the Voluntariado de Proximidade Project.

Keywords: Third Sector, Management, People Management, Volunteering

Índice

Índice de Gráficos.....	8
Índice de Tabelas.....	9
Índice de Figuras.....	10
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	11
Introdução.....	12
Capítulo 1 – A Gestão de Recursos Humanos aplicada ao Voluntariado nas Organizações do 3º Sector.....	15
1.1- Economia Social, Organizações do 3º Sector e Voluntariado.....	15
1.2 – A Estratégia das Organizações do 3º Sector.....	21
1.3 – A Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas Organizações do 3ºSector	27
1.4 – A Gestão Estratégica Recursos Humanos Voluntários nas Organizações do 3º Sector.....	32
Capítulo 2- Metodologia.....	38
2.1-Objectivos do projeto.....	38
2.2- Métodos utilizados para a recolha de dados.....	38
2.3 - Documentação analisada.....	40
Capítulo 3 – O Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida.....	42
3.1- A Fundação Eugénio de Almeida.....	42
3.2- A Missão.....	44
3.3- Os Fins.....	45
3.3.1- Fins culturais e educativos.....	45
3.3.2- Fins Sociais e Assistenciais.....	45
3.3.3 – Fins Espirituais.....	46
3.4 – Organograma.....	47
3.5-O Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida.....	47
Capítulo 4- O Caso Específico do Projeto de Voluntariado de Proximidade.....	49
4.1 – Descrição do Projeto de Voluntariado de Proximidade.....	49

4.2 – O modelo de gestão do Projeto de Voluntariado de Proximidade	52
4.2.1 – O Plano de Comunicação.	55
4.2.2- O Plano de Formação	56
4.2.3- O Plano de Animação	57
4.2.4 -Gestão e Animação da rede de instituições.....	59
4.2.5 – Gestão e Animação de Voluntários.....	62
4.2.6 – A Gestão dos Beneficiários	68
Capitulo 5 – Análise dos Processos de Gestão e Animação do Projeto de Voluntariado de Proximidade	71
5.1 - Análise demográfica dos voluntários	71
5.1.1 – Voluntários de Proximidade.....	72
5.1.2 – Idade dos Voluntários de Proximidade	73
5.1.3 – Sexo e Estado Civil dos Voluntários de Proximidade.....	74
5.1.4 – Habilitações, Ocupação e Área Profissional dos Voluntários de Proximidade	78
5.1.5– Áreas de interesse dos Voluntários	81
5.1.6– Motivações, razões e benefícios.....	84
5.1.7– Participação dos inscritos na Bolsa de Voluntariado no Projeto NVP’S	86
5.1.8– Formação dos inscritos na Bolsa de Voluntariado no Projeto NVP’S.....	87
5.2 – Resultados da análise demográfica aos voluntários.....	88
Capitulo 6 – Pistas para atuação na Gestão da Organização e dos Recursos Humanos do Projeto de Voluntariado de Proximidade.....	89
6.1 - Pistas de atuação	89
6.2 - Analise SWOT do Projeto NVP	98
6.3 - Recomendação para a Gestão do Projeto NVP:	98
6.4- Processos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos para o Projeto NVP.....	103
Conclusão	105
Bibliografia.....	108

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – VOLUNTÁRIOS DE PROXIMIDADE	73
GRÁFICO 2 – Nº DE VOLUNTÁRIOS INSCRITOS EM CADA NVP POR IDADE.....	73
GRÁFICO 3 - INSCRITOS POR SEXO	75
GRÁFICO 4 - PERCENTAGEM DE INSCRITOS DO SEXO FEMININO E MASCULINO POR NVP.....	75
GRÁFICO 5- ESTADO CIVIL DOS INSCRITOS NOS NVP	76
GRÁFICO 6- ESTADO CIVIL E SEXO DOS INSCRITOS NOS NVP	77
GRÁFICO 7 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INSCRITOS NOS NVP	78
GRÁFICO 8 - OCUPAÇÃO DOS INSCRITOS NOS NVP	78
GRÁFICO 9 - HABILITAÇÕES E OCUPAÇÃO DOS INSCRITOS NOS NVP.....	79
GRÁFICO 10- ÁREA PROFISSIONAL DOS INSCRITOS	80
GRÁFICO 11- ÁREAS DE INTERESSE NO VOLUNTARIADO	81
GRÁFICO 12 – ACTIVIDADES QUE GOSTARIAM DE DESENVOLVER	82
GRÁFICO 13 – MOTIVAÇÕES PARA A PRÁTICA DO VOLUNTARIADO.....	84
GRÁFICO 14 – BENEFÍCIOS DO VOLUNTARIADO.....	85
GRÁFICO 15 – PARTICIPAÇÃO EM ACÇÕES OU ACTIVIDADES DO PROJECTO NVP	86
GRÁFICO 16 - CARGA HORÁRIA SEMANAL DOS VOLUNTÁRIOS	87
GRÁFICO 17 - VOLUNTÁRIOS COM FORMAÇÃO.....	88

Índice de Tabelas

TABELA 1- ANIMAÇÃO DA REDE DE INSTITUIÇÕES DOS NVP	58
TABELA 2- ANIMAÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS DE PROXIMIDADE	58
TABELA 3- DINAMIZAÇÃO E PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO DE PROXIMIDADE.....	58
TABELA 4 - INSCRITOS NO PROJECTO DE VOLUNTARIADO DE PROXIMIDADE.....	71
TABELA 5- IDADE DOS VOLUNTÁRIOS DE PROXIMIDADE	74
TABELA 6 - PERFIL DO VOLUNTARIO DE PROXIMIDADE	88
TABELA 7A-QUADRO SÍNTESE DE PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VOLUNTÁRIOS	103
TABELA 7B-QUADRO SÍNTESE DE PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VOLUNTÁRIOS.....	103

Índice de Figuras

ILUSTRAÇÃO 1:PRATICAS DE GESTÃO NO 3º SETOR	19
ILUSTRAÇÃO 2:CONDICIONANTES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR.....	26
ILUSTRAÇÃO 3: GESTÃO DE PESSOAS REMUNERADAS E VOLUNTÁRIAS.....	37
ILUSTRAÇÃO 4- ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA.....	47
ILUSTRAÇÃO 5-ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DE UM NVP.....	50
ILUSTRAÇÃO 6:GESTÃO E ANIMAÇÃO DO VOLUNTARIADO DE PROXIMIDADE EM 3 ÁREAS ESTRATÉGICAS .	55

Lista de Abreviaturas e Siglas

F

(FEA) Fundação Eugénio de Almeida

P

(PV) Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida

(Projeto NVP) Projeto de Voluntariado de Proximidade

N

(NVP) Núcleo/s de Voluntariado de Proximidade

Introdução

O trabalho continuo com organizações do 3ºSector no campo do voluntariado, deixou compreender que o conhecimento sistematizado sobre Gestão do Voluntariado, que é um tema que ganha cada vez mais importância e sobre o qual é necessário investigar e conduzir intervenções de carácter científico, para que as bases da sua ação possam ser cada vez mais sólidas e para que os seus resultados sejam cada vez mais positivos e importantes quer para as organizações, quer para os voluntários quer para a comunidade. Em Portugal o primeiro livro publicado sobre Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos, com um capítulo sobre Gestão do Voluntariado nestas organizações, foi publicado em 2010 e o Caderno de Voluntariado nº 6 da Fundação Eugénio de Almeida, sobre Coordenação e Ação Voluntária, foi publicado em Junho de 2011, pelo que importa pesquisar sobre práticas e pensamento estratégico do voluntariado no 3ºSector. O desejo de trabalhar o tema da gestão emergiu da necessidade de promover melhorias contínuas no Projeto de Voluntariado de Proximidade (Projeto NVP) e do desejo de criar conhecimento sobre o contributo da Gestão Estratégica de Pessoas para o Voluntariado.

Segundo Luís Aranguren Gonzalo o voluntariado tem uma dimensão educacional, uma dimensão de transformação da sociedade e uma dimensão de gestão e é o processo de gestão e animação dos voluntários e das instituições do Projeto NVP, que é agora tratado neste trabalho, através da gestão estratégica de pessoas.

A melhoria dos projetos de voluntariado reflete também melhores condições para as pessoas beneficiárias e para as pessoas voluntárias, uma vez que o voluntariado contribui para um efetivo potencial de transformação social e individual, para a coesão social e tem valor económico. O voluntariado traduz na prática valores europeus como a solidariedade, a coesão social e a inclusão social e promove sentido, responsabilidade e estrutura à vida das pessoas. A nível económico cada vez mais países reconhecem a importância de incluir o voluntariado nas suas Contas Nacionais e segundo o estudo da Universidade John Hopkins "*Measuring Civil Society and Volunteering*", publicado em 25 de Setembro de 2007, o sector da Sociedade Civil contribui com 5-7% do PIB dos países objeto do estudo (Harkin, 2008), embora sejam ainda poucos os países que têm uma estratégia nacional para o voluntariado.

À semelhança da gestão de recursos humanos contratados numa organização, a gestão de recursos humanos voluntários também exige um conjunto de procedimentos, processos e técnicas que nem sempre são explícitos ou estão bem delimitados pelas organizações promotoras de projetos de voluntariado.

Subentende-se que a dificuldade da sustentabilidade dos projetos de voluntariado se deve à problemática da delimitação do conceito e do conhecimento de procedimentos de gestão e liderança de voluntários, fruto de uma cultura frágil de voluntariado em Portugal, de um conhecimento empírico sobre o tema, da pouca investigação científica sobre o mesmo e das representações sociais erradas sobre o voluntariado.

Após uma má experiência de gestão de um projeto de voluntariado, este passa a ser visto como uma prática que dificulta a eficácia e eficiência da organização, como um problema que resulta muitas das vezes numa representação errada da organização na comunidade e no desinteresse das organizações pelo voluntariado, como uma prática que gera conflitos internos e que é dispendiosa em termos de tempo e recursos. Por outro lado uma má gestão dos voluntários é propiciadora do abandono dos projetos pelos voluntários, que se sentem desmotivados, pouco reconhecidos e sem competências para as atividades que desempenham.

Observa-se que a Gestão de Recursos Humanos fornece bases para o desenvolvimento de ações e trabalho com os voluntários, pessoas da organização que devem ser geridas segundo as especificidades do voluntariado e a legislação a que este está submetido, e que o alinhamento das expectativas dos voluntários, com as expectativas da organização que as enquadra, que poderá trazer vantagens competitivas para a organização de voluntariado.

A realização deste projeto prevê uma melhoria dos processos de gestão existentes no âmbito do projeto de voluntariado de proximidade da Fundação Eugénio de Almeida, tendo como **objetivo principal**: *Contribuir para a melhoria dos procedimentos de Gestão do projeto de Voluntariado de Proximidade em Évora, através de estratégias de Gestão de Recursos Humanos.*

Apresenta como **objetivos específicos**:

- a) *Analisar as características sociodemográficas dos voluntários de proximidade para traçar o perfil dos voluntários do projeto;*
- b) *Conhecer as motivações que levaram os voluntários a aderir ao projeto;*
- c) *Planear estrategicamente o projeto de voluntariado de proximidade;*

- d) *Identificar pistas para o desenvolvimento de estratégias de RH, que vão de encontro às necessidades e características dos atores do projeto e assim apoiar a gestão do Voluntariado de Proximidade em Évora;*

Metodologicamente privilegia-se uma pesquisa aplicada com objetivos exploratórios, com recurso a procedimentos descritivos, analíticos e bibliográficos, de natureza eminentemente prática, de trabalho de campo que visa o contacto com os agentes do projeto de voluntariado, recorrendo-se por esse motivo às linhas gerais da investigação-ação como uma análise sistémica da realidade, bem com à caracterização e análise quer dos voluntários, quer da estrutura e conteúdo do projeto para melhor planear e atingir vantagens competitivas.

Acredita-se que da análise profunda ao projeto de voluntariado e que do delineamento de algumas linhas condutoras de ação baseadas na investigação realizada ao longo deste projeto, se poderá em muito contribuir para a transformação contínua do projeto de voluntariado de proximidade e assim promover uma ação diferenciadora com uma gestão mais proactiva.

O presente trabalho apresenta-se estruturado com uma introdução, um desenvolvimento e conclusões. O corpo do desenvolvimento é composto por 6 capítulos que abordam de forma articulada a temática da gestão de recursos humanos aplicada ao voluntariado nas organizações do 3º Sector (capítulo 1), a metodologia utilizada (capítulo 2), o Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida (capítulo 3), o caso específico do projeto de Voluntariado de Proximidade (capítulo 4), a análise dos processos de gestão e animação do Projeto de Voluntariado de Proximidade (capítulo 5), pistas para a atuação na gestão da organização e dos recursos humanos do Projeto de Voluntariado de Proximidade e considerações finais (capítulo 6). Acresce-se ainda como elementos pós-textuais a bibliografia utilizada e consultada, bem como os anexos.

Capítulo 1 – A Gestão de Recursos Humanos aplicada ao Voluntariado nas Organizações do 3º Sector

1.1- Economia Social, Organizações do 3º Sector e Voluntariado

O voluntariado surge no âmbito do 3ºSector, um sector que transporta consigo as preocupações de muitos dos cidadãos que desejam provocar uma mudança efetiva na realidade social e que é representado pela participação da sociedade civil, através de organizações privadas sem fins lucrativos, tais como as Fundações, as Associações Juvenis, as Associações Culturais, ou as Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Este sector distingue-se do Estado porque não garante serviços públicos ou obrigatórios, e distingue-se do Mercado porque não fornece serviços com fins lucrativos, ao mesmo tempo que se distingue da sociedade civil informal porque se encontra institucionalizado na forma de organizações (Calha, 2006).

São consideradas neste sector todas as organizações que possuem uma organização formal, não têm fins lucrativos, que possuem um alto grau de voluntariado nas suas atividades e são sustentáveis. A gestão destas organizações normalmente é baseada na sua missão, princípios e valores, é democrática e transparente e a sua ação integra-se na comunidade.

As organizações do 3º Sector são constituídas por um conjunto de pessoas remuneradas e voluntárias, e por um conjunto de recursos financeiros e materiais que se organizam para produzir bens ou serviços e assim alcançar a missão da organização. Geralmente articulam-se a partir de vários tipos de funções, a função técnica, a função de direção, a função de relações externas, a função de gestão e finanças e de recursos humanos, que convergem para o alcance de resultados que contribuem para a sua missão, num tempo determinado e com recursos definidos (Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2007) .

O 3ºSector tem um papel fundamental na sustentação do estado de bem-estar, e em muito contribuiu para o seu desenvolvimento, pois exerceu durante muitos anos, muitas das funções sociais e de proteção que pertencem hoje ao estado, e às quais assume agora um papel complementar (Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2007) .

Segundo Calha (2006) o debate levantado pela crise do Estado na execução do seu papel social, estimulou o apoio a políticas económicas orientadas para o mercado, e por outro lado, desenvolveu a ideia de que as redes formais e informais de solidariedade são um elemento importante no apoio social, e portanto a ter em conta quando se pretende discutir a produção total de bem-estar numa sociedade.

Nesse sentido colocam-se novas expectativas nas organizações do 3º Sector que operam no seio das sociedades de todo o mundo, abrindo caminho para organizações alternativas que, com a sua flexibilidade e capacidade se revelam capazes de responder com eficácia a novos problemas sociais.

Denominado de economia social e solidária, este sector de instituições privadas sem fins lucrativos, que se requerem eticamente responsáveis e sustentáveis, engloba em si todos os novos modelos de produção de bem-estar que preconizam uma combinação de recursos e meios mobilizáveis, apresenta-se por isso como um instrumento estratégico coletivo de participação social.

Subentende-se por isso que a capacidade de gerir recursos logísticos, financeiros, materiais, assim como a capacidade de gerir o conhecimento organizacional e o conhecimento das pessoas, remuneradas ou voluntárias, é fundamental às organizações deste sector no desenvolvimento da sua missão e sucesso no campo social. Paralelamente a este cenário verifica-se o crescimento de parcerias entre o 3ºSector e o 1º e 2ºSectores, o que faz com que muitas destas organizações venham a absorver conceitos e metodologias da gestão de empresas na sua gestão diária e na gestão das pessoas da organização para que o seu trabalho seja considerado de excelência.

Considera-se possível o paralelismo entre negócio empresarial e contrato social no campo das organizações da economia social a partir das sugestões propostas por Camara et al (2007) no campo empresarial, pois também estas organizações devem responder rápida e eficientemente às alterações a curto, médio e longo prazo que ocorrem no seio da comunidade para garantirem o cumprimento dos fins da organização, procurando criar soluções indutoras de sucesso organizacional que resolvam os problemas que as afetam e que afetam os seus destinatários e por último, que desenvolvam novos modelos de atuação baseados no conhecimento e investigação que advém da execução das suas ações e da sua interação com os seus pares.

Segundo Camara et al. (2007) o sucesso empresarial resulta de um conjunto de fatores predominantes tais como a adaptação rápida e eficiente da empresa às alterações do meio a curto, médio e longo prazo, da criação de soluções empresariais indutoras de

sucesso empresarial e por último da capacidade das empresas na reconstrução de novos modelos de ação baseados na incorporação regular de investigação e desenvolvimento, resultante de todas as interações internas e da relação com a envolvente.

Contemporaneamente as organizações da economia social necessitam de criar estratégias coerentes e sustentáveis promotoras do seu contexto de transformação e desenvolvimento, para assim conseguirem novas oportunidades e garantirem a sustentabilidade das suas ações, o que coloca a gestão e as pessoas, e o equilíbrio entre ambas, como fatores estratégicos de sucesso para as organizações do 3º Sector.

O voluntariado apresenta-se para as organizações do 3º Sector, como um recurso, que tem de ser gerido, que deixou de ser assistencialista e passou a ser pró-ativo, organizado, baseado em valores de cidadania e solidariedade e promotor da intervenção num conjunto de áreas diversas tais como o ambiente, a cultura, a saúde, a educação, a defesa dos animais, etc. Este é nos dias de hoje uma forma de participação que mobiliza pessoas e organizações para a resolução de problemas sociais e que garante a manutenção de direitos humanos.

A gestão deste recurso nas organizações, implica por isso a gestão de pessoas voluntárias e nesse sentido a gestão de duas variáveis, a variável pessoas que têm uma maturidade própria e necessidades específicas de reconhecimento, atenção, motivação, ocupação do tempo livre e a variável voluntários, que são a capacidade de colocar a ação ao dispor de uma entidade de forma livre e gratuita.

Sumariamente pode definir-se o voluntariado como uma atividade pessoal ao serviço de outrem e do bem comum, caracterizada pela gratuitidade e pela complementaridade em relação ao trabalho remunerado, pois a atividade dos voluntários não põe em causa postos de trabalho remunerados e não cobre necessidades reais de trabalhadores na organização.

De acordo com a legislação portuguesa são entidades promotoras de atividades de voluntariado, todas as organizações públicas ou privadas sem fins lucrativos que reúnam condições para integrar voluntários e coordenar a sua atividade. Podem ainda ser entidades promotoras, outras organizações, desde que tenham capacidade para integrar e coordenar os voluntários e desde que a sua atividade seja socialmente reconhecida, revestida de interesse social e comunitário e desenvolvida nos domínios cívico, da ação social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da

proteção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga (Lei nº71/98 de 3 de Novembro – Bases do enquadramento jurídico do voluntariado). Segundo a Lei nº71/98 de 3 de Novembro – Bases do enquadramento jurídico do voluntariado (1998), o Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitárias realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.

Os elementos distintivos do trabalho voluntário em relação ao trabalho remunerado são os valores que este carrega tais como a gratuidade, o não recebimento de remunerações, a livre vontade e a complementaridade (Catarino, 2006).

Para alcançarem resultados efetivos no campo do voluntariado é importante que as organizações do 3º Sector garantam que este faz parte do planeamento estratégico e do plano operacional da organização, levando assim ao enquadramento efetivo dos projetos de voluntariado e das pessoas voluntárias na organização e ao reconhecimento do papel do gestor de voluntariado.

É sobretudo no seio das organizações do 3º Sector que o voluntariado emerge enquanto estratégia coletiva de um efetivo poder de transformação social e de um itinerário de realização e desenvolvimento pessoal promotor de competências e participação efetiva da pessoa, através do exercício da cidadania em benefício de pessoas, projetos ou instituições sem fins lucrativos de exercício público. Perante tais benefícios quer para a organização, quer para o voluntário, quer para a comunidade torna-se importante dar um carácter mais profissional ao voluntariado que assegure mecanismos de avaliação e de implementação de melhorias contínuas nas suas ações e que simultaneamente proporcione indicadores que meçam o seu valor e o seu impacto junto destes atores, para que assim se compreenda cada vez mais e melhor o trabalho que esta prática e que as organizações do 3º Sector têm na comunidade quer junto dos indivíduos que o praticam quer dos que beneficiam dela. A organização de projetos de voluntariado surge assim para as instituições públicas e privadas sem fins lucrativos, como uma ferramenta fundamental de profissionalização e promoção efetiva do voluntariado, bem como do cumprimento da sua missão.

A realidade da região Alentejo em que nos inserimos demonstra-nos que a maioria das organizações do 3º Sector desconhece as potencialidades de um projeto de

voluntariado, os limites do seu conceito e que tem dificuldades na gestão de voluntários, o que se explica pelo reduzido número de projetos de voluntariado que se desenvolvem.

Um projeto de voluntariado deve sustentar dois grandes eixos, por um lado a gestão da intervenção e por outro a gestão dos voluntários e das pessoas que o compõem, baseando-se em modelos teóricos e no conhecimento de práticas da área do voluntariado e no conhecimento baseado na gestão de pessoas, pois independentemente do trabalho ser remunerado ou não, o voluntariado só se realiza se existirem pessoas e se estas doarem o seu tempo, se tiverem vontade e motivação para “trabalharem” por uma causa, ação ou projeto. O voluntariado traduz assim uma forte relação com a gestão de pessoas e transporta consigo um grande desafio, que é o de conseguir a cooperação e motivação dos voluntários, baseada apenas num salário emocional, uma vez que não há remuneração em dinheiro.

Ilustração 1: Práticas de Gestão no 3º Setor



Fonte: Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas 2012

O voluntariado se bem organizado, dá sustentabilidade e cria valor a longo prazo, por isso antes da implementação de um projeto de voluntariado, as organizações

do 3º Sector deverão responder a algumas questões estratégicas, de entre as quais as seguintes: (I) Precisamos de voluntários? (II) Faz sentido promover um projeto de voluntariado na instituição? (III) Que fim se pretende atingir com a criação de um projeto de voluntariado? (IV) Temos os recursos necessários para a implementação de um projeto de voluntariado? (V) Quem irá gerir os voluntários na organização? (VI) O que podemos oferecer aos voluntários que irão colaborar com a organização?

O papel da gestão e da gestão de pessoas no voluntariado assume neste contexto uma importância extrema por garantir o encontro de novas soluções, o desenvolvimento de novos padrões de atuação, melhores resultados e sustentabilidade da ação à organização.

1.2 – A Estratégia das Organizações do 3º Sector

Gerir um projeto de voluntariado numa organização do 3ºSector implica em si a mesma excelência traduzida em qualidade, eficiência, eficácia, profissionalismo e honestidade que deve estar presente em qualquer organização. Ainda que diferente do sector público e privado, o 3º Sector implica todas estas características e também capacidade de otimização dos meios de que a organização dispõe e responsabilidade económica, social e ambiental na execução dos seus fins, pois só dessa forma se tornará sustentável e num potencial recurso na comunidade.

Neste campo encontrar os melhores profissionais, reter e atrair talentos e gerir a organização sem que esta seja colocada em causa pelos objetivos sociais e filantrópicos que apresenta, é ainda um desafio que se coloca hoje em dia a estas organizações, e neste sentido a gestão de um projeto de voluntariado implica competências de gestão da organização e competências de gestão de pessoas.

Para superar estas dificuldades é necessário encontrar uma linha orientadora e estratégica que inclua na sua definição os objetivos, as políticas e as atividades da organização e o modo como estas são determinadas, e, que assuma simultaneamente uma interação entre a envolvente e o modo como a organização compete e sobrevive nesse ambiente e na forma como desenvolve a sua gestão interna.

A esta linha orientadora e estratégica chamamos gestão estratégica que implica gestão e planeamento estratégico por permitir à organização compreender o panorama atual e as tendências de futuro que se avizinham, permitir definir uma visão e um rumo para a própria organização, partilhar objetivos, conjugar razão e emoção, desenvolver talentos e competências, e também exercer a liderança e a comunicação, com parcerias e no âmbito de projetos, e assim gerir todo um conjunto de fatores que condicionam o seu desempenho e que se apresentam particularmente importantes na garantia da sua sustentabilidade.

Segundo Tavares & Caetano (2000) a estratégia divide-se entre estudo do *conteúdo* e estudo dos *processos* estratégicos. O estudo dos conteúdos diz respeito à escolha dos mercados em que a organização irá competir, designado por *Ansoff* de *estratégia corporativa* e o estudo dos processos diz respeito aos mecanismos que resultam das opções efetuadas relativamente aos mercados escolhidos e ao modo como

as organizações tentam implementar essas opções, o que *Ansoff* designou de *estratégia de negócio*.

Para Bilhim (2009) a estratégia de uma organização corresponde aos padrões de comportamento reconhecidos, num longo período de tempo, como consequência das decisões dos seus gestores e o seu resultado é traduzido através da forma e da posição apresentada pela organização. A estratégia integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização, que envolve: a identificação da missão, o seu carácter, orientação global e forma de estar; a definição dos objetivos que concretizam a missão; a análise da envolvente geral e específica, para identificar oportunidades e ameaças; o diagnóstico interno para evidenciar os pontos fortes e fracos; a escolha estratégica que permitirá atingir as metas e os objetivos da organização.

Quinn, Mintzberg e James (1988) citados por Caetano (2000) referem que a estratégia se baseia em ações planeadas e conscientes e que uma estratégia bem formulada ajuda à distribuição dos recursos de uma organização, tendo em conta uma postura única baseada nas competências internas da organização, na antecipação de mudanças no ambiente e nos movimentos contingentes dos seus concorrentes. A estratégia apresenta-se como um plano ou uma perspetiva coerente entre o funcionamento da organização e o posicionamento desta face a vários fatores, como uma mudança pré-concebida ou planeada, sendo que estas mudanças, surgem nas organizações mais espontaneamente da “operação”, do que de estratégias deliberadas.

Subentende-se assim que a gestão reativa é a que ocorre com mais frequência nas organizações do 3ºSector, pois segundo Carvalho (2005) verifica-se que a maioria das entidades não concebe um planeamento estratégico da sua ação, sendo que apenas 10% das IPSS portuguesas o fazem, o que afeta negativamente toda a organização, porque a sua ausência dificulta o desenvolvimento de novos projetos, a gestão dos recursos, e a gestão das pessoas, sejam estas remuneradas ou voluntárias.

De acordo com Bilhim (2009) a conceção da estratégia é algo que tem de ser permanente, não tem um fim ou um ponto de chegada e o que hoje é uma estratégia ganhadora amanhã pode não sê-lo. Pensar sobre um assunto de diversos pontos de vista é muitas vezes mais compensador e a experimentação de novas ideias é muitas vezes mais importante. A estratégia continua a encerrar muitos mistérios e não é possível reunir grande consenso sobre o que é e como se desenvolve uma boa estratégia. A única fonte de vantagem competitiva é aprender mais depressa do que a concorrência e para

chegar ao mercado um minuto mais cedo do que os seus concorrentes as organizações têm de aprender mais depressa do que eles”.

Subentende-se que no contexto do 3º Sector o planeamento estratégico, se torna muito importante porque pressupõe a aplicação de um conjunto de técnicas com o objetivo de orientar a organização para o futuro, sem esquecer o presente e assim apostar no dinamismo e na criação de condições para aproveitar as oportunidades que surgem e evitar os riscos que aparecerão. Um bom planeamento estratégico permite criar uma linha orientadora que irá definir o caminho e a atitude da ação e que criará o contexto para a gestão operacional, para os erros e para a concretização de resultados, logo para aprender.

Fazer um plano estratégico tem vantagens e desvantagens que podem provocar a mudança de atitudes, mais eficiência ou maior motivação, permite otimizar recursos humanos e materiais e congruência entre atividades e planeamento. O plano estratégico de qualquer organização só será operativo se partir de programas, projetos, procedimentos e orçamentos. Aos programas pertencem um conjunto de projetos que têm como finalidade alcançar os objetivos da organização. Os procedimentos indicam a sequência de passos necessária para operacionalizar os programas e os projetos da organização e os orçamentos referem-se à valorização monetária dos recursos necessários para realizar as ações programadas e atingir os objetivos propostos (Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2007).

É portanto necessário que as organizações do 3º Sector conheçam e manipulem um conjunto de ferramentas que sustentam as suas decisões e lhes facilitam uma adaptação ao contexto da sua envolvente externa e interna, dotando-as de técnicas e competências necessárias à implementação de planos estratégicos e operacionais, que lhes garantam sustentabilidade.

O diagnóstico surge assim como uma destas ferramentas que se apresenta fundamental para a gestão das organizações, pois permite a análise da envolvente externa e interna da organização e facilita a tomada de decisões, tendo em vista a procura das soluções mais favoráveis. As variáveis internas da organização referem-se à qualificação e comportamento das pessoas que nela trabalham, aos meios, aos recursos materiais e financeiros de que a organização dispõe para o desenvolvimento das suas ações. As variáveis externas da organização são todas as dimensões que esta não consegue controlar diretamente, tais como as necessidades dos clientes, a atuação de outras entidades que oferecem as mesmas atividades, a evolução tecnológica, o

desenvolvimento das políticas públicas. O diagnóstico é ainda uma ferramenta fundamental para a gestão do desempenho na organização por permitir a medição dos resultados da organização e a otimização desses resultados, logo por demonstrar qual a performance da organização, que é consequência direta da sua gestão (Asís, Gross, Lillo, & Caro, 2007).

Bilhim (2009) sugere que a análise da envolvente, é fundamental e que os gestores devem contemplar cinco dimensões na execução de um bom diagnóstico: a económica, a tecnológica, a demográfica, os valores e as instituições. Para este autor a dimensão económica refere-se às circunstâncias que surgem e que levam a organização a ter de satisfazer novas exigências entre as quais se salientam a comparação da sua produtividade e o custo do seu trabalho com o dos seus concorrentes. A análise dos impactos da redução da inflação sobre a sua política de compensações e a prestação de atenção aos custos ocultos com a gestão dos recursos humanos. Devem por isso analisar também a relação da estratégia de recursos humanos com a estratégia da organização.

As organizações para sobreviverem num contexto tão competitivo têm de tomar consciência de que os seus recursos humanos representam uma vantagem competitiva e que as práticas relativas à sua gestão têm de ser hegemónicas e abranger diversas técnicas.

Segundo o Bilhim (2009,p.53) “a tecnologia influencia diretamente as qualificações e os processos de produção, logo as pessoas na organização e consequentemente a gestão de recursos humanos. O trabalho está a ser invadido por tecnologia mais complexa e o esforço físico a ser substituído pelo mental. Os trabalhadores tendem a ocupar-se com atividades mais abstratas e analíticas, mobilizadoras de esforços mentais, tais como a atenção, a memorização e o relacionamento de informação. O impacto tecnológico da organização implica que a gestão de recursos humanos encontre as respostas adequadas para lhe fazer face, nomeadamente através da formação e reconversão de perfis de formação e profissionais; da gestão previsional em ambiente de incerteza, com recurso a cenários; do outplacement para facilitar a diminuição de efetivos; do redesenho das funções”.

A demografia é outra das dimensões que deve ser tida em conta pois as características da população influenciam as qualificações e competências disponíveis no mercado (Bilhim, 2009). Para Bilhim (2009,p.54) “o nível de escolaridade, a idade, a taxa de atividade e a taxa de emprego feminino são características demográficas que afetam a gestão de recursos humanos”.

De acordo com Bilhim (2009) existem ainda outros fatores que devem ser ponderados pelas organizações no âmbito da dimensão demografia tais como as questões da qualidade de vida no trabalho, as carreiras duplas, a procura de equidade no emprego e a equidades dos sistemas de compensação, bem como a idade dos trabalhadores que em muito poderá condicionar a motivação e a gestão de carreiras na organização, bem como levantar problemas ao nível do recrutamento e seleção, conceção de funções, formação, avaliação de desempenho e de compensação.

A necessidade de ponderar os novos problemas do contacto de culturas e da diversidade cultural acarretados pela imigração conduz também as organizações à necessidade da gestão da diversidade cultural e multiétnica (Bilhim, 2009).

Os valores da sociedade influenciam bastante a organização pelo que é uma dimensão que deverá ser também analisada. Para Bilhim (2009,p.56) “os jovens têm tendência a desafiar a autoridade, eles já não estão prontos para se submeter a qualquer ordem, a formação ensinou-lhes a respeitar a autoridade baseada no conhecimento e competência e a desconfiar da autoridade que repousa sobre um título ou nomeação”. As expectativas das pessoas relacionadas com o trabalho são múltiplas e de entre elas estão a necessidade de realização pessoal e profissional através do exercício de uma atividade interessante, a necessidade de reconhecimento psicológico, o desejo de participar na organização e no seu processo de tomada de decisões, a necessidade de construir a sua carreira a partir das suas necessidades e não das características da organização e uma maior qualidade de vida no trabalho.

Estas expectativas e necessidades que se colocam às organizações atualmente, influenciam em muito a sua ação, pelo que a organização do trabalho deve ser reestruturada no sentido dos trabalhadores poderem encontrar mais possibilidades de desenvolvimento e realização pessoal.

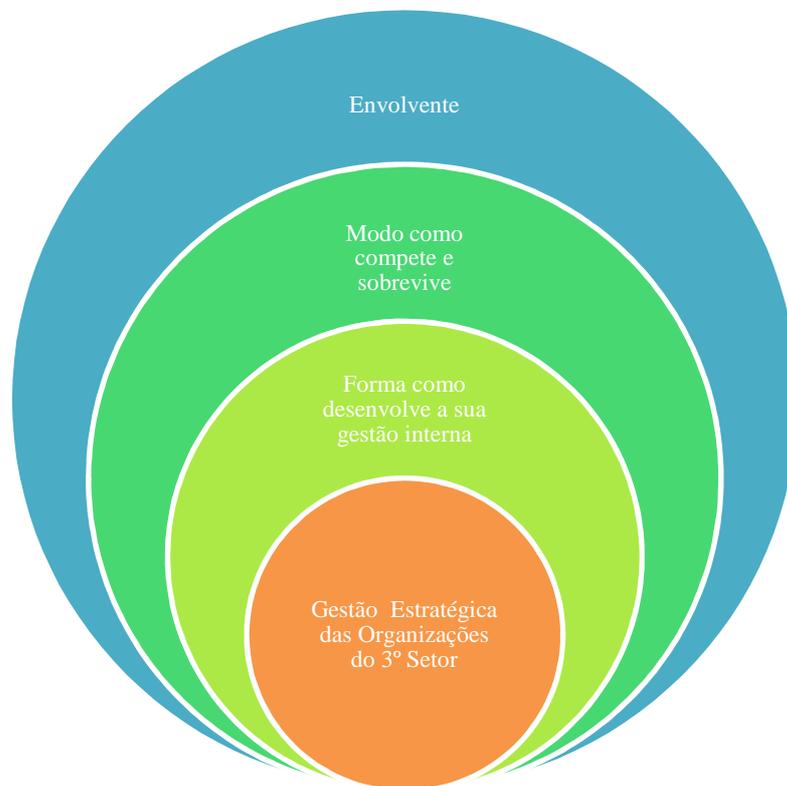
As instituições com as quais a organização tem de lidar no seu dia-a-dia representam mais uma das dimensão a ter em conta pelas organizações, pelo facto de a interação ser inevitável.

O sector Estado é um dos que mais interage com qualquer organização, através do seu poder legislativo, executivo e judicial, mas também a União Europeia com poder na definição de políticas sociais e na definição de políticas relacionadas com a livre circulação de trabalhadores (Bilhim, 2009).

Verifica-se assim que a gestão estratégica é fundamental para as organizações do 3º Sector, pois dependem de um conjunto de fatores que têm de conhecer e monitorizar

para criarem estratégias coerentes e sustentáveis promotoras do seu contexto de transformação e desenvolvimento, para assim conseguirem novas oportunidades e garantirem a sustentabilidade das suas ações. O desempenho das pessoas que compõem a organização resulta em bons ou maus resultados e tem uma implicação direta na performance da organização, logo a gestão de recursos humanos assume-se como um fator estratégico do sucesso das organizações e também como uma ferramenta a ser utilizada na organização e em particular na gestão de projetos de voluntariado. Os projetos de voluntariado dependem de uma boa organização e de uma boa gestão das pessoas, porque é nos projetos de voluntariado que estas se revelam fundamentais, uma vez que sem pessoas não seria possível concretizá-los.

Ilustração 2: Condicionantes da Gestão Estratégica das organizações do 3º Setor



Fonte: Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas 2012

1.3 – A Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas Organizações do 3ºSector

Uma vez que a gestão de recursos humanos se assume nas organizações como um fator estratégico do seu sucesso, torna-se muito importante e necessário o seu total envolvimento na gestão organizacional, porque se considera atualmente que o valor das pessoas pode ser aumentado e otimizado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento (Bilhim, 2009).

Nesse sentido a gestão do voluntariado, também deverá ter um envolvimento total na gestão da organização, e ser encarada de forma coerente e sistemática, uma vez que a gestão do voluntariado é igual à gestão de pessoas voluntárias, para que desta forma se consiga a sustentabilidade da ação.

Este total envolvimento implica que a organização seja liderada através de um processo de transformação que provoque a mudança de comportamentos nas pessoas, pois se estas não mudarem nada mudará e para que haja mudança sustentável é necessário que todos se envolvam no processo da gestão da organização. Atingir estes objetivos requer uma atenção particular à comunicação, não apenas para informar sobre a mudança mas também e sobretudo para ouvir e agir sobre as reações suscitadas nos colaboradores. É necessária uma remuneração que encoraje a inovação e reconheça o sucesso dos que contribuem para a mudança e que a organização que aprende a aprender, tenha capacidade de criar uma atmosfera de trabalho facilitadora e indutora da mudança.

O alinhamento entre as pessoas e a organização implica um reforço da interdependência entre a organização e o indivíduo, a compreensão do seu comportamento e o equilíbrio da satisfação das expectativas recíprocas, assente no envolvimento e compromisso e na criação de ambientes de trabalho positivos. Por se poderem transformar num dos ativos responsáveis pela competitividade da organização, é necessário saber geri-las e compreendê-las, promover o seu desenvolvimento, a sua satisfação e a sua qualidade de vida no contexto de trabalho (Bilhim, 2009), pois para serem fonte de vantagem competitiva segundo Bilhim (2009, pag 61.) “têm de ser mais-valias, únicas ou raras, difíceis de imitação pela concorrência e não substituíveis facilmente”.

Atualmente as pessoas são consideradas como fundamentais nas organizações, mas nem sempre foram consideradas um fator estratégico, pois a percepção e definição da gestão de recursos humanos tal como é entendida hoje, resulta de um processo evolutivo no tempo, marcado pela teorização e quadro conceptual que os desafios sociais e económicos mais marcantes em cada época foram construindo através de constantes mudanças que criaram dinâmicas de incerteza e levaram a que as organizações valorizassem cada vez mais as pessoas, fazendo com que a Gestão de Recursos Humanos evoluísse de uma função simples centrada na disciplina e em salários, para uma função complexa, com responsabilidades na performance das organizações.

A Gestão de Pessoal na década de 60, deu origem à Gestão de Recursos Humanos na década de 80 que mais tarde deu origem à Gestão Estratégica de Recursos Humanos na década de 90, que ganhou este estatuto em virtude da pressão da competitividade e adaptação aos desafios tecnológicos, económicos e sociais e foi a partir daí que a valorização das pessoas se revelou como recurso decisivo da competitividade e que a sua participação começou a ser fomentada mediante o uso de práticas organizacionais de apoio, pois é agora necessário, o uso total do potencial dos recursos humanos e uma maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos. A principal missão da gestão de recursos humanos passou a ser o desenvolvimento e a mobilização das pessoas na organização, que passaram a ser vistas como um investimento (Caetano & Vala, 2000).

As pessoas não podem ser enquadradas nas organizações como um recurso, porque os recursos são da organização, são manipuláveis e quantificáveis tal como acontece com os recursos materiais. As pessoas, não são da organização, estão na organização pela livre e espontânea vontade de ambas as partes, o que é realizado através de um contrato de trabalho ou de um acordo de voluntariado, o que implica direitos e deveres entre todos os envolvidos na relação com a organização. Nesse sentido é necessário que todos tenham presente o conceito de interdependência e que existam cadeias de colaboração entre todos os envolvidos na e com a organização, e que exista uma implicação recíproca e de confiança mútua entre as pessoas e a organização.

A missão de qualquer organização deve visar as pessoas internas e externas, proporcionar-lhes qualidade de vida internamente e desenvolvimento humano, o que implica uma atitude socialmente responsável. Nas organizações só é possível criar valor, a partir das pessoas que são portadoras de conhecimento que se sustenta na

sabedoria e na experiência, o que faz com que cada uma seja única, e é esse mesmo conhecimento que facilita a gestão na organização, porque as pessoas que têm conhecimento lidam melhor com a mudança por compreenderem os fenômenos que lhe estão associados.

O sucesso da gestão de recursos humanos depende assim de variáveis de fatores de situação e do gestor que as aplica, uma vez que é este quem dispõe de um conjunto de métodos e técnicas que permitem a gestão de funções e tarefas que concorrem diretamente para o alcance dos objetivos da organização e que lhe permitem criar um alinhamento entre as pessoas e a organização (Tavares & Caetano, 2000).

Gerir pessoas na organização, implica capacidade de relacionamento interpessoal e de respeito pelo outro, gostar de pessoas, ter uma visão equilibrada sobre o comportamento humano, ter a capacidade de ver a diversidade e a unidade da realidade humana, mas também maturidade sócio-afectiva, assertividade e capacidade para dizer não, para aproveitar o melhor em cada pessoa e para construir consenso e aproximação, por outro lado, estar intimamente ligado ao desenvolvimento das políticas organizacionais em conjunto com a gestão de topo da organização.

Sempre que uma organização cria uma equipa com muita qualidade é muito difícil outra organização imitá-la porque o valor reside nas competências das pessoas, no seu conhecimento, sendo a gestão de competências uma parte da gestão do conhecimento. A estratégia passa pela qualidade do que se faz e pelo resultado que se alcança distinguindo-se dos outros, e os recursos humanos permitem à organização diferenciar-se e ter sucesso com base nas pessoas e são por isso um fator estratégico, porque o seu impacto é de longo prazo e causa sucesso na atividade da organização, ou seja diferença comparativa.

Contudo a gestão estratégica de recursos humanos não diz respeito apenas às ações destinadas a atrair e selecionar os futuros empregados na qualidade e quantidade estimável, mas também a todas as ações orientadas para a fidelização dos recursos humanos que melhor se adaptem à cultura organizacional através da utilização de técnicas como a avaliação de desempenho, a remuneração e a gestão da carreira (Bilhim, 2009).

Segundo Tavares e Caetano (2000) a gestão das pessoas tem implicações diretas na gestão estratégica da organização, na gestão do espaço, na mediação das relações de poder e funciona como garante da “ordem simbólica”. Esta é contingencial, significa que depende da situação organizacional, das suas envolventes externas e internas, da

tecnologia, da cultura, dos objetivos do negócio, o que implica que a gestão mude sempre que mudam estes elementos e que a organização disponha de um conjunto de técnicas suficientemente flexíveis que lhe permitam uma gestão “*soft*”.

Ulrich (1996) citado por Tavares e Caetano (2000) refere que a gestão estratégica de recursos humanos se sustenta em dois eixos, o estratégico de longo prazo e o operacional de curto prazo e defende que as atividades de gestão de recursos humanos se devem situar quer nas pessoas, quer nos processos, o que implica tanto o domínio dos processos estratégicos e operacionais como o domínio das pessoas.

Os autores Tavares e Caetano (2000) concluíram que os resultados empíricos revelam uma implementação plástica das práticas de gestão de recursos humanos criadas para alcançar a flexibilidade, a qualidade e a implicação dos empregados, constringida muitas das vezes por não serem colocadas em prática. Reduzir os custos, aumentar a qualidade dos produtos e serviços, aumentar a flexibilidade dos trabalhadores no local de trabalho, aumentar a atenção ao cliente, a permeabilidade das fronteiras internas e externas da organização, são algumas das práticas comuns que várias organizações começaram a utilizar, contudo estas são coincidentes com o modelo *hard* da gestão de recursos humanos, e são adotadas pelas organizações com base na obtenção dos valores do negócio, estando estas práticas sujeitas a alterações sempre que as condições e os objetivos do negócio se modificam. Para Kirkpatrick et al. citado por Tavares e Caetano (2000, pág 59) “os aspetos de longo prazo da gestão de recursos humanos não conseguirão sobreviver neste ambiente descentralizador e dominado por pressões de curto-prazo”.

A conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização é neste sentido um dos aspetos mais críticos da gestão estratégica de recursos humanos (Bilhim, 2009). Verifica-se muitas das vezes que é negativo ou nulo o impacto provocado pela aplicação de técnicas que visam alcançar os objetivos estratégicos da organização pelo facto de estas serem aplicadas parcialmente, pouco entusiasticamente ou a curto-prazo tais como os círculos de qualidade que deveriam aumentar o envolvimento dos trabalhadores.

As técnicas só se revelam positivas quando estão sustentadas numa implicação real à filosofia da utilização do potencial total dos recursos humanos – gestão de envolvimento total. Não basta implementar as melhores práticas de recursos humanos numa perspetiva funcional pois estas não terão o mesmo impacto estratégico que um

sistema de recursos humanos configurado de forma sistemática e consistente. Um conjunto de práticas que tenham efeitos individuais positivos na performance pode ser uma condição necessária mas não suficiente para um maior efeito no desempenho organizacional (Tavares & Caetano, 2000).

É neste contexto que a gestão estratégica de recursos humanos se torna tão importante porque pode criar uma vantagem competitiva sustentada da organização, uma vez que integra as políticas de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa. Não são as técnicas de recursos humanos que garantem a estabilização da organização, porque esta é resultado de um equilíbrio entre diferentes forças, contudo o desempenho das organizações depende em muito do desempenho dos seus recursos humanos (Caetano & Vala, 2000).

1.4 – A Gestão Estratégica Recursos Humanos Voluntários nas Organizações do 3º Sector

A gestão de recursos humanos pode criar vantagens competitivas nas organizações e tratando-se o voluntariado da gestão de pessoas voluntárias, entende-se que este também é para as organizações do 3ºSector, uma ferramenta essencial que lhes permite ganhar vantagens competitivas. Atualmente o paradigma do voluntariado mudou, esta ganha cada vez mais importância social e a sua organização faz com que seja reconhecido e com que traga benefícios e vantagens competitivas para as organizações do 3ºSector pelo que é importante uma aposta por parte destas organizações, na gestão do voluntariado e na gestão dos voluntários, pois para se fazer a diferença no voluntariado, este tem de deixar de ser exercido apenas com compaixão e boa vontade e passar a ser exercido com *competência* (capacidade para promover o desenvolvimento social), com *compromisso* (orientação para a defesa de causas sociais relevantes) e *estratégia*, as ações deixam de ser esporádicas, isoladas e pontuais e são planeadas, geridas e exercidas em grupo (valorização e importância do grupo no voluntariado).

Existe agora uma necessidade de conferir ao voluntariado um carácter mais profissional que assegure a avaliação e a melhoria contínua das suas ações nas organizações, que permita criar indicadores de medida do seu impacto na comunidade e compreender o seu efeito na vida individual de cada voluntário, através de projetos de gestão de voluntariado.

Neste contexto torna-se importante preparar os voluntários para o seu papel, para as suas funções e para as expectativas que a organização tem em relação ao seu trabalho. Em termos de gestão das pessoas, o voluntariado é um caminho de encontro entre a felicidade pessoal e a transformação social. As expectativas dos voluntários, as suas motivações e competências podem ser trabalhadas e a sua atuação e participação social fazem com que cada indivíduo ganhe conhecimento, experiência, amizade e novas habilidades, logo o voluntariado é também uma escolha individual de desenvolvimento pessoal através da abertura a novas experiências e aprendizagens.

As próprias ações de voluntariado são promotoras de uma cultura de responsabilidade e de cidadania, pois a sua prática baseada em valores cívicos, sociais, na autonomia,

participação e democracia promovem uma ação pedagógica nos voluntários e a transformação da envolvente sobre a qual incidem.

O voluntariado é promotor da cooperação das pessoas em projetos comuns, desde a proximidade a projetos que visam o relacionamento voluntário-beneficiário entre duas pessoas, o que promove o reconhecimento da interdependência como valor crucial promotor de valores de cooperação, ajuda mútua e altruísmo recíproco, necessários à criação de uma verdadeira comunidade. Nas organizações do 3ºSector o voluntariado apresenta-se também como uma prática que atua junto das pessoas remuneradas, no sentido em que complementa as suas ações e que cria colaboração, atuando também quando há necessidade, sobre problemas que não têm condições de ser resolvidos pelo mercado ou que não têm garantia de resolução e desenvolvimento por estas organizações ou pelo estado (Tarrés, 2006).

O voluntariado ajuda a viver melhor e nesse sentido tem uma dimensão política, de transformação social e de contínua construção da envolvente que possibilita a felicidade e o viver numa sociedade mais justa e humanista, transformando este recurso numa componente relevante de políticas públicas que visam garantir direitos básicos à população e por outro lado contribuir para o fortalecimento da democracia participativa. Segundo o estudo de 17 de Fevereiro de 2010 da União Europeia, são ainda poucos os países que têm uma estratégia nacional para o voluntariado, poucos os que têm uma estratégia delineada e poucos os que fazem a sua monitorização, o que é indicativo de políticas pouco claras e consistentes para o voluntariado, embora existam na União Europeia entre 92 e 94 milhões de adultos envolvidos no voluntariado e em Portugal mais de 1100 000 voluntários (EAC), 17 February 2010). A cultura de voluntariado é ainda muito frágil, o que se verifica através das dificuldades no “saber-fazer” relativo à gestão e ao enquadramento de voluntários num projeto, numa participação pontual dos voluntários nos projetos, num número reduzido de projetos de voluntariado e numa confusão de conceitos sobre o que é o voluntariado.

Neste contexto o voluntário é, ele próprio, o centro e o objeto de uma estratégia integrada de gestão de pessoas, que passa pela motivação, formação, enquadramento e acompanhamento no terreno, logo num itinerário formativo, que lhe permite crescer como pessoa e sere agente social ao serviço da comunidade, o que implica que as organizações do 3º Sector invistam nos voluntários e no coordenador de voluntariado, cujo papel se destaca quando o voluntariado faz parte do plano estratégico e operacional.

As organizações do 3º sector que recorrem a este recurso ou que pretendam implementar um programa de voluntariado, devem ter em conta a atitude e as representações sociais existentes sobre o mesmo na organização, assim como as atitudes que os seus trabalhadores têm para com os voluntários da organização, e as expectativas que têm sobre eles, porque se as pessoas remuneradas da organização forem reticentes ao voluntariado, existirão conflitos que terão de ser solucionados para não ser colocada em causa a sustentabilidade das ações.

Alguns dos fatores que normalmente condicionam a atitude das pessoas remuneradas e que influem comportamentos reticentes face ao voluntariado nas organizações e que devem ser conhecidos para que se modifiquem comportamentos na organização são o desconhecimento do papel que pode ter o voluntariado, a pressão por parte da organização para que o programa de voluntariado se desenvolva rapidamente, as experiências anteriores das pessoas remuneradas com outros voluntários, o medo que estes trabalhadores têm de perder o seu trabalho pela substituição do mesmo com voluntários, a exigência do seu trabalho que requer toda a sua atenção e não deixa tempo para apoiar os voluntários e por último o desconhecimento da organização sobre como coordenar, liderar e motivar voluntários (Johnston, 1978).

No voluntariado organizado, o voluntário participa ativamente e desempenha determinadas funções, em determinado dia e hora, de forma organizada e de acordo com as suas competências e com o seu tempo de forma comprometida e não remunerada, mas cuja ação é possível de ser desenvolvida, avaliada e monitorizada. Esta organização apresenta-se como estratégica e fundamental porque cria sustentabilidade, quanto melhor forem geridos os voluntários e melhor estiverem organizados os projetos de voluntariado nas organizações, melhores serão os resultados alcançados, O gestor do voluntariado é o principal responsável pela coordenação dos voluntários e pela avaliação e monitorização das ações de voluntariado pelo que é fundamental que nas organizações do 3º Sector se compreenda que, a gestão de voluntários é a gestão de pessoas aplicada à causa do voluntariado e que o seu papel é de gestão, de mobilização das ações e que este deverá ter competências para motivar e reter nos projetos os voluntários. Nesse sentido deverá ser capaz de se relacionar bem com pessoas, de criar empatia, de promover a participação, a cooperação e sobretudo de transmitir aos voluntários a cultura e os valores da organização promotora de voluntariado que representa.

Gerir pessoas em contexto de voluntariado implica gerir motivações, competências e conhecimento, o que implica promover o seu desenvolvimento, através da dimensão experimental, da sua valorização, mais do que das tarefas em si, incentivar o conhecimento da realidade, o saborear da envolvente e o contemplar das suas ações (Franco, 2010). O trabalho que é dado aos voluntários deve também ser importante para que estes se sintam bem, e, a forma com são tratados pelos gestores de voluntariado é fundamental para a sua presença permanente nos projetos. É importante que o voluntariado dê aos voluntários um conjunto de experiências úteis, satisfatórias e positivas, pois muitas das vezes as motivações dos voluntários prendem-se mais com a resolução de problemas pessoais do que com a consciência do seu papel social.

Os gestores devem ter em conta que os voluntários não podem ser tratados como remunerados e que aquilo que os motiva a fazer voluntariado e as recompensas que lhes são atribuídas não são facilmente identificáveis, o gestor deve gostar de trabalhar em voluntariado, saber ouvir, ter capacidade de decisão, de negociação.

Existem alguns estudos (Deci et al,1989; Latham et al, 2006; Latham et al, 2004;Latham et al, 1994; Rayan et al, 2004; Santos, 2003), sobre a motivação em contexto de trabalho mas são poucos os estudos existentes sobre este tema em contexto de voluntariado.

As motivações no voluntariado mudam ao longo do tempo e com a idade, pelo que as expectativas de quem faz voluntariado nem sempre são convergentes, com as expectativas das organizações promotoras de projetos de voluntariado (Navajo, 2004).

Segundo Calha (2006) o desmembramento de redes sociais e a dificuldade de constituir núcleos de confluência e identificação tornaram-se a base da exclusão social, manifestada à escala individual nas relações entre indivíduos e destes com os grupos e instituições intermédias e destes com o conjunto da sociedade, apresentando-se o voluntariado como um espaço que permite aos indivíduos participar ativamente em sociedade na resolução dos problemas que os afetam, mas também resgatar laços de solidariedade e construir novas redes de interação social através das relações interpessoais e de grupo que se estabelecem.

O voluntariado continua ainda a ter uma forte motivação religiosa (salvação pessoal através de boas ações, compaixão, amor ao próximo) e continuam a ser fortes as motivações orientadas para a realização pessoal (ocupar o tempo livre, a solidão, a necessidade de estar com outras pessoas, encontrar ocupação ou trabalho, conhecer pessoas).

Por outro lado a atuação do voluntariado no tempo livre das pessoas e como espaço de lazer, cria dificuldades aos gestores, quando têm de pedir aos voluntários responsabilidades pelo seu desempenho. São poucas as pessoas que têm uma forte motivação orientada para a melhoria da sociedade, para a mudança social, para a participação na cidadania ou orientação para o valor do “nós” em detrimento do “eu”, ou de um movimento social (Hernández, 2002).

Os voluntários mantêm-se entre um contínuo “dar” e “receber” que deverá ser tido em conta, porque assumem um papel relevante na performance das ações, uma vez que os projetos dependem da sua motivação para serem executados e porque as recompensas que recebem não são económicas, uma vez que não auferem de um salário que os recompense pelo seu trabalho.

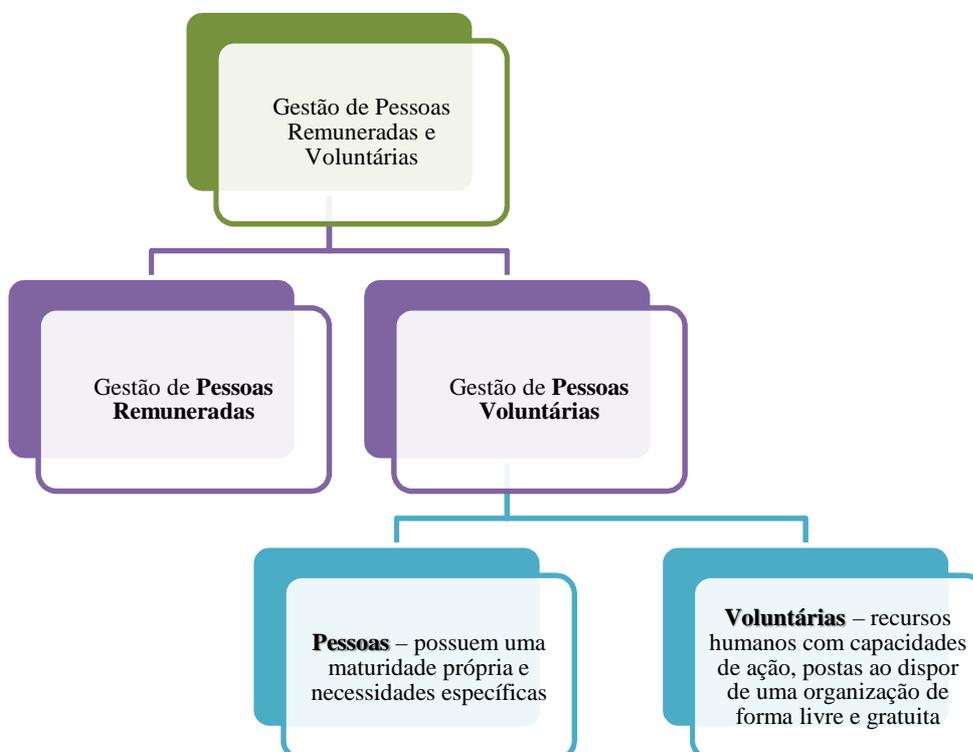
Para se facilitarem os processos de gestão é importante alinhar pessoas e expectativas, ter capacidade de gestão das competências e trabalhar as motivações para atingir tanto os objetivos da organização como os objetivos das pessoas que com ela colaboram. A motivação torna-se assim num aspeto fundamental a trabalhar em voluntariado, pois o voluntariado não é produzido por doações de apenas uma das partes envolvidas, mas de um intercâmbio entre todas as partes envolvidas.

Embora as motivações e as formas de gestão entre o 3º Sector e as empresas sejam diferentes, ambos procuram criar mudanças efetivas na realidade em que atuam e a gestão de recurso humanos apresenta-se como instrumento privilegiado para alcançar esses objetivos. A transferência de práticas empresariais de gestão de recursos humanos para o 3º Sector em particular para o voluntariado não deve ser feita de uma forma simples e desajustada, pois embora a gestão de recursos humanos seja promotora de mudanças e transformadora de consciências nos voluntários, é necessário que as suas ferramentas sejam trabalhadas e só posteriormente aplicadas nas organizações do 3º Sector. Apenas desta forma se garante que a Gestão de Recursos Humanos, se apresenta como um fator estratégico coletivo para as organizações do 3º Sector, particularmente no campo do voluntariado, porque uma boa utilização dos seus métodos e técnicas, permite constituir equipas de voluntariado proactivas, executar os objetivos da organização e alinhar voluntários e negócio organizacional, logo a diferenciação face aos concorrentes, quer nos produtos oferecidos, quer na qualidade dos serviços prestados pelos voluntários, quer na mais-valia destes em termos de competências, promovendo o desenvolvimento sustentável e o cumprimento da missão da organização.

Segundo Gomes et al (2008), através da articulação entre gestão de recursos humanos e negócio, as organizações podem adquirir vantagens competitivas. A gestão estratégica de recursos humanos refere-se à articulação entre as motivações e as atuações das pessoas, quer a nível individual, quer coletivamente. Nesta perspetiva o capital humano pode ser submetido a uma análise que permitirá diagnosticar as suas forças, fraquezas, ameaças ou oportunidades e dessa análise poderá resultar um alinhamento entre a estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia de negócio. As pessoas são valiosas e fator de vantagem competitiva quando prestarem serviços valiosos, quando disponibilizam o seu conhecimento à organização e quando prestarem serviços, ao serviço da organização.

Neste sentido subentende-se que não basta ter voluntários competentes, estes têm que estar motivados, altamente identificados com a organização e deve existir um alinhamento entre a gestão estratégica da organização e a adoção de políticas de gestão dos voluntários. É neste contexto que a Gestão de Recurso Humanos se apresenta como uma ciência e com uma praxis bastante útil ao voluntariado, pois o conhecimento sistematizado existente contribuirá para a melhoria dos processos de gestão do projeto.

Ilustração 3: Gestão de Pessoas Remuneradas e Voluntárias



Fonte: Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas 2012

Capítulo 2- Metodologia

2.1-Objectivos do projeto

Contribuir para a melhoria dos procedimentos de Gestão do projeto de Voluntariado de Proximidade em Évora, através de estratégias de Gestão de Recursos Humanos é o objetivo principal deste projeto.

Como objetivos específicos visou:

- a) Analisar as características sociodemográficas dos voluntários de proximidade para traçar o perfil dos voluntários do projeto;
- b) Conhecer as motivações que levaram os voluntários a aderir ao projeto;
- c) **Planear estrategicamente o projeto de voluntariado de proximidade;**
- d) Identificar pistas para o desenvolvimento de estratégias de RH, que vão de encontro às necessidades e características dos atores do projeto e assim apoiar a gestão do Voluntariado de Proximidade em Évora.

2.2- Métodos utilizados para a recolha de dados

Definiu-se como campo de análise os processos de gestão e animação do projeto de Voluntariado de Proximidade da Fundação Eugénio de Almeida em Évora cuja estrutura foi cuidadosamente estudada.

Face aos objetivos traçados a metodologia utilizada privilegiou uma pesquisa aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos;

Em termos exploratórios, recorreu-se ao trabalho de campo que privilegiou o levantamento de dados da base de dados dos voluntários do projeto e a sua análise tendo em vista traçar o perfil dos voluntários de proximidade e conhecer as suas motivações.

Este levantamento resultou da escolha dos dados que mais poderiam interessar para fazer uma amostra demográfica dos voluntários proximidade e explorou indicadores como a idade, habilitações, sexo, atividades em que se inscrevem os voluntários, ocupação, carga horária semanal no voluntariado, área profissional a que pertencem, estado civil, áreas de interesse no voluntariado, razões do voluntariado e benefícios do voluntariado e formação em voluntariado. Os dados foram analisados com recurso ao Microsoft Excel 2007 para Windows e foi analisado o universo dos voluntários inscritos no projeto NVP.

Foram também analisados documentos produzidos pela organização, nomeadamente os relatórios de monitorização do projeto, relativos aos anos de 2009,2010 e 2011 que permitiram recolher dados secundários e recuperar informação disponível e importante para a realização deste trabalho nomeadamente no que respeita a participação dos vários agentes do projeto.

Para alcançar os objetivos específicos a),b) e c) procedeu-se ao método de recolha de dados que de acordo com Quivy & Campenhoudt (1998) se apresenta como um dos métodos particularmente mais adequados aos objetivos traçados no presente trabalho.

A pesquisa descritiva fez-se na forma de levantamento dos processos do projeto a partir da OfficeBox do Voluntariado, tendo-se recorrido à observação sistemática e direta do desenvolvimento dos processo e ao estudo de caso.

O estudo de caso garantiu uma visão holística do projeto, o que permitiu criar analogias entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Voluntários, assim comparar modelos e formas de atuação entre o mundo empresarial e o mundo do 3º Sector, mais especificamente o do projeto de voluntariado de proximidade, sendo este um dos métodos mais adequados para explorar situações da vida real.

A observação participante do tipo etnológico foi assim utilizada por ser o método que melhor responde aos objetivos propostos uma vez é um dos métodos mais adequados ao estudo dos acontecimentos tal como se produzem e portanto útil para complementar outros métodos de análise dos processos de ação do projeto (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A maior dificuldade na realização deste projeto foi conseguir abstração e foco nos objetivos da pesquisa, uma vez que o papel de gestor do projeto de voluntariado de proximidade, com responsabilidades em todos os seus parâmetros permite um conhecimento tácito sobre o mesmo e sobre o desenvolvimento dos seus processos que torna difícil a abstração perante todos os seus processos.

A pesquisa bibliográfica permitiu verificar que existem já varias publicações sobre voluntariado, que falam da gestão do voluntariado, mas são ainda poucos os exemplares escritos em português sobre este tema. Em termos práticos não há muita bibliografia que exemplifique a importância da gestão de recursos humanos, nomeadamente das suas estratégias e praticas num projeto real de voluntariado no campo da gestão de organizações do 3º Sector. Nesse sentido a pesquisa bibliográfica fez-se tendo por base a Gestão, a Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de

Organizações do Terceiro Sector e a Gestão do Voluntariado. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998) é necessário confrontar a reflexão teórica, baseada em leitura científica com comportamentos observáveis para produzir verdadeira investigação.

No desenvolvimento deste projeto, recorreu-se continuamente à investigação-ação como uma análise sistémica da realidade que privilegiou o contacto com os agentes do projeto de voluntariado e o trabalho de informação de natureza qualitativa, tendo-se desenvolvido um encontro Desafios do Voluntariado cujo tema foi a motivação dos voluntários.

A realização deste encontro que teve a duração de 2 horas promoveu a realização de um exercício com um grupo de 11 voluntários, cujo objetivo visou a sua reflexão sobre a satisfação e motivação destes no projeto de voluntariado de proximidade, tendo-se recolhido algumas opiniões e perceções dos mesmos sobre o tema da motivação no voluntariado, através da dinamização do referido encontro com recurso ao método ativo Adotou-se como princípio que a participação da amostra de 11 voluntários, que é válida para todo o universo de voluntários inscritos no projeto NVP.

Em intervenção qualquer ação que se pretenda de base científica deverá enquadrar a investigação-ação que impede a rotinização e a importação de receitas de ação de outros contextos, assim como permite a produção de conhecimento em simultâneo sobre a realidade e facilita a inovação no sentido de particularizar cada objeto de estudo, produzindo mudanças sociais e formação de competências nos seus intervenientes (Guerra I. 2002).

2.3 - Documentação analisada

Foram analisados para a realização deste projeto uma serie de documentos internos da Fundação Eugénio de Almeida e relativos ao projeto de voluntariado de proximidade, nomeadamente:

- Os estatutos da Fundação Eugénio de Almeida;
- Os conteúdos do *site*: www.fundacaoeugeniodealmeida.pt ;
- Guia de acolhimento da Fundação Eugénio de Almeida;
- Documento estratégico relativo ao seu projeto de voluntariado;
- A Officebox do Voluntariado, uma ferramenta metodológica de apoio à gestão e animação de NVP;

- Relatórios de monitorização do projeto de 2009;
- Relatórios de monitorização do projeto de 2010;
- Relatórios de monitorização do projeto de 2011;
- Base de dados do Projeto de Voluntariado de Proximidade;

Capítulo 3 – O Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida.

3.1- A Fundação Eugénio de Almeida

A Fundação Eugénio de Almeida é uma Instituição de direito privado e utilidade pública, sediada em Évora cujos seus Estatutos foram redigidos por Vasco Maria Eugénio de Almeida em 1963, o próprio Fundador, que assegurou a direção efetiva da instituição até à sua morte, em 1975 e à qual deixou um legado de valores, uma missão e um vasto património que sustenta economicamente o desenvolvimento da missão institucional da Fundação.

O património da Fundação Eugénio de Almeida é constituído por cerca de 6.500 hectares de propriedades rústicas nas proximidades da cidade de Évora, tais como a Quinta de Valbom, onde está instalada a Adega da Cartuxa, e a Quinta da Cartuxa, onde se ergue o Convento da Cartuxa de Santa Maria Scala Coeli. A Fundação é também detentora de várias herdades, tais como a herdade de Pinheiros, Paço Entre-vinhas, Murteiras e anexas, Álamo da Horta, Álamo de Cima, Cabida e anexas, Freixo e anexas, Cabaços, Zambujal do Calado e Alpendres, Algarvéus e Zambujalinho.

A gestão do património rústico é feita diretamente pela Fundação Eugénio de Almeida que através de uma exploração agropecuária e industrial, cria recursos e postos de trabalho e se constitui assim como uma contribuição efetiva para a promoção do desenvolvimento económico e social da região de Évora e como garante da prossecução dos fins e da sustentabilidade económica da instituição.

Existe toda uma política de investimentos e de produção no sector agrícola, que visam a transformação de culturas tradicionais do Alentejo em culturas rentáveis a preços de mercado, numa ótica de sustentabilidade, e desta forma as áreas de cereais de sequeiro deram lugar a culturas arvenses de regadio, a novas vinhas e a novas áreas florestais, e cerca de 1900 hectares de floresta que incluem, entre outras variedades, montados de sobre e azinho, são hoje explorados.

A atividade pecuária, onde predominam as raças autóctones de bovinos e ovinos destinados à produção de carne de qualidade e a criação equina de Puro-sangue Lusitano, iniciada nos princípios da década de 80, são também atividades desta Fundação.

O projeto económico da Fundação caracteriza-se também pela abertura à diversificação da oferta de produtos, novos ou complementares de outros já existentes, designadamente na área do azeite e do vinho.

A Fundação Eugénio de Almeida tem uma longa história no setor vitivinícola, pois desde o final do Séc. XIX que a cultura da vinha faz parte da tradição produtiva da Casa Agrícola Eugénio de Almeida, e a partir da década de 80 procedeu à remodelação da Adega da Cartuxa, à plantação de novas vinhas onde nascem os vinhos brancos e tintos *Pêra-manca*, *Cartuxa*, *Foral de Évora*, *Cerca Nova* e *EA* e á criação de uma extensão da Adega da Cartuxa na herdade de Pinheiros.

Em Lisboa, a Fundação é proprietária da Casa de Santa Gertrudes e de dois imóveis na Rua Rodrigues da Fonseca, que tem vindo a arrendar a particulares e instituições e em Évora é proprietária do Pátio de S. Miguel, onde se localiza a Sede da Fundação Eugénio de Almeida, que compreende um conjunto arquitetónico que inclui o Paço dos Condes de Basto e a Ermida de S. Miguel; o Palácio da Inquisição; o Convento da Cartuxa; e o Palácio das Casas Pintadas.

O Paço dos Condes de Basto é datado do período Romano - Visigodo, foi classificado como Monumento Nacional em 1922 e aí residiram personalidades nobres e muito importantes da História de Portugal tais como D. Fernando, D. Nuno Álvares Pereira, D. João III, D. Sebastião e D. João IV.

A Ermida de S. Miguel, sedeada no Pátio é Imóvel de Interesse Público desde 1939, foi fundada no Séc. XII por Gonçalo Viegas, filho de Egas Moniz e Mestre da Ordem de São Bento de Calatrava.

O Palácio da Inquisição, edifício central em Évora, onde funcionou o Tribunal do Santo Ofício de 1536 até ao início do Séc. XIX foi adquirido por Vasco Maria Eugénio de Almeida em 1963 para nele instalar o ISESE – Instituto Superior Económico e Social de Évora.

A convite do Fundador, o Convento da Cartuxa, fundado no final do séc. XVI para acolher a Ordem de S. Bruno, é hoje edifício de reinstalação dos frades cartuxos. Após o encerramento do Convento em 1834, este foi adquirido trinta e cinco anos mais tarde pela família Eugénio de Almeida, foi alvo de profundas obras de reconstrução e restauro e é hoje habitado pelos frades cartuxos desde 1960.

A Fundação Eugénio de Almeida é proprietária do Fórum Eugénio de Almeida, um espaço de excelência criado a partir da recuperação e valorização de um edifício integrado no seu património, que acolhe hoje as diversas atividades e projetos da

Fundação, mas também de outras entidades, visando o desenvolvimento sociocultural, educativo e espiritual e a dinamização económica da cidade e da região. Anexo a este espaço encontram-se as Casas Pintadas, antiga propriedade de uma família ligada aos Descobrimentos, que abrigam frescos do Séc. XVI com motivos figurativos e fantásticos e que são também propriedade desta Fundação.

No âmbito da sua missão no campo social a Fundação Eugénio de Almeida criou, em 2004, o Observatório Social do Alentejo – OSA e o Banco de Voluntariado em 2005.

Vocacionado, para o estudo, a formação e a partilha de informação, o OSA é um instrumento de trabalho útil para o desenvolvimento da missão das diversas instituições de âmbito social e cultural, com as quais se relaciona em interface permanente (Almeida F. E., 2006).

O Banco de Voluntariado apresenta-se como uma estrutura fundamental ao desenvolvimento do voluntariado na região de Évora e no país, tendo como objetivos principais a mediação da oferta e da procura do voluntariado, a divulgação de projetos e de oportunidades de voluntariado, a captação e o encaminhamento de voluntários e o acompanhamento e execução de oportunidades e projetos de voluntariado.

3.2- A Missão

A missão da Fundação Eugénio de Almeida visa o desenvolvimento humano pleno, integral e sustentável, em particular da região de Évora. A sua missão estende-se aos domínios cultural e educativo, social e assistencial, e espiritual, onde é promotora e dinamizadora, em exclusivo ou em parceria, de um conjunto integrado de iniciativas e programas próprios. A Fundação desenvolve também a sua ação além-fronteiras e apoia por isso projetos de outras entidades públicas e privadas, abrangendo assim um variadas atividades de diferentes domínios do seu campo de atuação.

O conhecimento adquirido e a atenção voltada para comunidade onde se integra, reforçou a ligação da Fundação a essa mesma comunidade, o que resultou de uma visão e de uma estratégia, que privilegiou ao longo do tempo a execução de projetos de excelência, inovação e potencial de impacto positivo junto dos seus destinatários.

A Administração da Fundação Eugénio de Almeida é composta por um Conselho de cinco membros: um representante da Arquidiocese de Évora, que preside, um representante da Universidade de Évora, um delegado do corpo docente do Instituto

Superior de Teologia de Évora e dois vogais cooptados pelos anteriores, que exercem gratuitamente as suas funções.

O seu Conselho Fiscal é integrado por três membros: Cabido da Sé Metropolitana de Évora, que preside, um vogal pela Santa Casa da Misericórdia de Évora e um vogal cooptado pelos membros institucionais, que exercem gratuitamente e por cinco anos as suas funções.

3.3- Os Fins

3.3.1- Fins culturais e educativos

A Fundação Eugénio de Almeida é promotora de projetos que concorrem para uma assunção plena da cultura enquanto fator de realização humana e esteio do avanço da sociedade. São diversas as formas e expressões culturais que assume, desde a criação artística à promoção do conhecimento, da reflexão e debate de ideias até à salvaguarda e qualificação do património.

A realização de exposições e outros projetos artísticos, seminários, conferências e colóquios, são uma constante na Fundação Eugénio de Almeida, que assegura também um programa de bolsas de estudo universitário.

A Fundação investe na preparação de quadros superiores através de uma colaboração contínua com a Universidade de Évora, o Instituto Superior de Teologia de Évora e outras instituições de ensino universitário e pós graduado, tendo em vista valorizar através da formação e qualificação as pessoas a região de Évora.

O Prémio Eugénio de Almeida é promovido por esta Fundação e distingue em cada ano os melhores alunos dos cursos de Gestão de Empresas, Economia e Sociologia da Universidade de Évora e apoia ainda o projeto educativo do Externato Oratório de S. José, em Évora.

A Fundação desenvolve também uma linha editorial própria, cujas publicações estão associadas aos seus projetos artísticos e a outras temáticas culturais.

3.3.2- Fins Sociais e Assistenciais

A missão estatutária da Fundação Eugénio de Almeida faz com que esta se comprometa e contribua para a criação de uma cultura de solidariedade, que reafirme a dignidade da pessoa humana em todas as suas dimensões.

Assim a dinamização de projetos próprios ou em parceria com outras entidades, as ações de formação e qualificação das organizações e agentes sociais e os estudos

prospetivos sobre temáticas relacionadas com valores, atitudes e práticas que possam contribuir para o conhecimento rigoroso da realidade social, em particular do Alentejo, assumem-se como fundamentais e são uma constante da vida da Fundação.

Os estratos mais carenciados da população são também apoiados pela Fundação que procura assegurar os apoios adequados à natureza e condições de cada caso, promovendo dentro da comunidade não só a procura de soluções, mas também a vontade de participar nelas e de vivê-las.

As instituições privadas que desenvolvem ações concretas no domínio da solidariedade social são também apoiadas através de ajudas financeiras e da promoção de encontros de reflexão, sendo consideradas prioritárias as que são dirigidas a grupos sociais em risco de exclusão. A Fundação tem ainda um programa de bolsas de estudo de bacharelato e licenciatura que apoia estudos de nível superior de alunos de baixo rendimento económico.

3.3.3 – Fins Espirituais

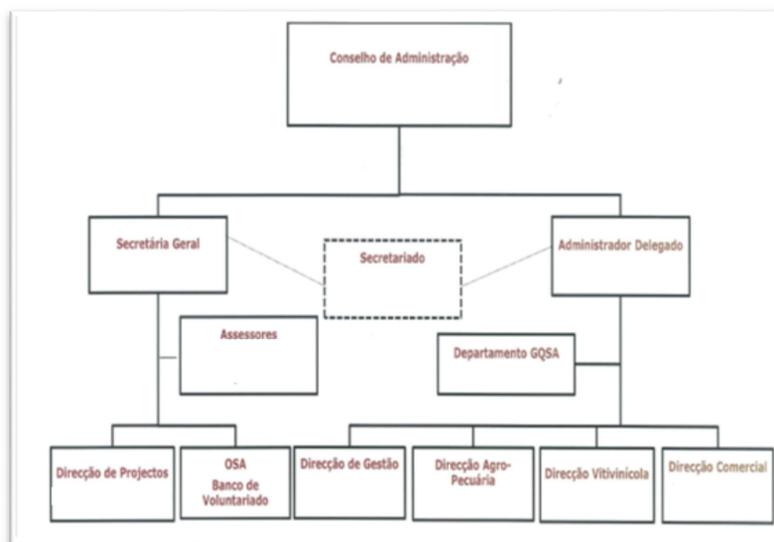
A Fundação Eugénio de Almeida vive valores da espiritualidade cristã integrando-os na sua cultura institucional. Desenvolve na sua ação um Protocolo de colaboração celebrado com a Arquidiocese de Évora, que visa a formação de agentes de pastoral, o incremento da vida litúrgica, a dignificação os lugares de culto e a contribuição para o restauro, conservação e preservação do património artístico religioso.

A Fundação Eugénio de Almeida apoia também regularmente organizações de inspiração cristã, com ou sem carácter religioso, respeitando a sua identidade, natureza e autonomia. Assegura também a manutenção da Cartuxa de Santa Maria Scala Coeli, zelando pela sua manutenção e para que possa persistir inalterável e fiel ao seu ideal de contemplação e oração.

3.4 – Organograma

A Fundação Eugénio de Almeida é a entidade promotora do Projeto NVP cuja organização se apresenta de acordo com o seguinte organograma.

Ilustração 4- Organograma da Fundação Eugénio de Almeida



Fonte: Fundação Eugénio de Almeida

3.5-O Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida

O Projeto de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida (PV) iniciou-se em 2001, movido pela celebração do Ano Internacional do Voluntariado, tendo então o Conselho de Administração deliberado eleger o voluntariado como área preferencial de intervenção. Desde então tem vindo a ser desenvolvido um projeto com vista à valorização e qualificação do voluntariado, criando condições para o seu exercício efetivo (Franco, 2010).

Atualmente o PV consubstancia-se em valores como o compromisso, a liberdade, a gratuidade, o serviço à comunidade, valores com que se identifica a Fundação Eugénio de Almeida, assentes nas premissas humanistas e de transformação social, na valorização e qualificação dos seus agentes, na mediação e no desenvolvimento de projetos próprios e na promoção de uma cultura de voluntariado.

A gestão do PV implica a existência de uma coordenação autónoma, prepositiva, com responsabilidade e responsabilização transversal a todos os eixos de atuação e uma cultura de permanente monitoria para acompanhamento, reflexão e avaliação, de forma participada, das atividades em curso. O PV tal como se apresenta hoje, desenvolveu-se

no decorrer do ano de 2009, e está enquadrado na área Institucional no âmbito da missão social da organização.

Através do voluntariado a Fundação Eugénio de Almeida sustenta e aprofunda a sua missão social, resgatando assim os valores mais humanistas que lhe foram legados. O voluntariado apresenta-se também como uma prática contemporânea de participação cívica, de elevado potencial de transformação social e de complementaridade dos serviços prestados por outras organizações, é encarado nesta organização numa dupla perspetiva, por um lado como itinerário de realização e desenvolvimento pessoal, aberto a novas experiências e aprendizagens, promotor do trabalho em equipa, da comunicação interpessoal, da criatividade e do autoconhecimento e por outro como instrumento estratégico coletivo, detentor de um efetivo poder de transformação social.

O projeto desenvolveu-se inicialmente a partir do programa Valorizar e Qualificar o Voluntariado que visava a realização de formação destinada aos voluntários que queriam fazer voluntariado nas instituições da cidade de Évora. Hoje apresenta-se de referência nacional no campo social, valoriza a qualificação da sua prática, promove a sistematização dos processos, a inovação na gestão, a criatividade nas respostas, e a gestão do conhecimento na sua praxis. O trabalho desenvolve-se ao longo de seis eixos: Eixo 1 – Banco de Voluntariado; Eixo 2 – Formação; Eixo 3 – Projetos de Intervenção; Eixo 4 – Informação e Promoção; Eixo 5 – Voluntariado de Proximidade; Eixo 6 - Gestão do Conhecimento.

Capítulo 4- O Caso Específico do Projeto de Voluntariado de Proximidade

4.1 – Descrição do Projeto de Voluntariado de Proximidade

O Voluntariado de Proximidade, tal como é trabalhado atualmente no contexto do PV, enquadra o Eixo 5 – Voluntariado de Proximidade e assenta na existência de 4 redes de entidades, voluntários e beneficiários (pessoas e/ou organizações), os Núcleos de Voluntariado de Proximidade (NVP), que têm em comum a proximidade geográfica, mais concretamente, a freguesia onde residem e/ou trabalham os voluntários e onde estão sedeadas ou têm intervenção as instituições que os compõem, este projeto iniciou-se em 2006.

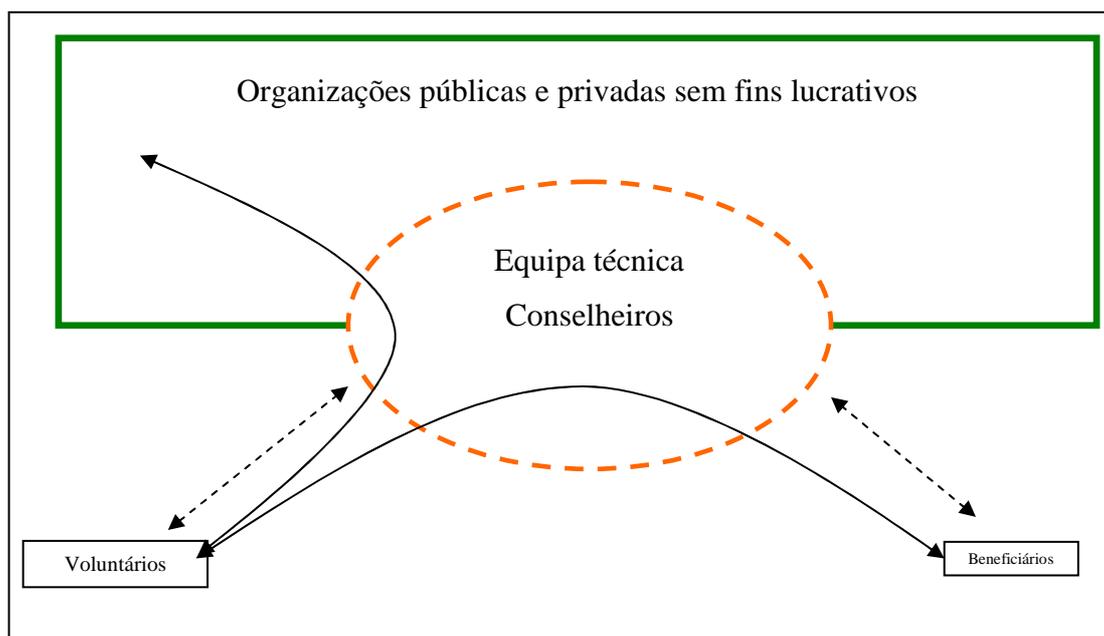
O Projeto de Voluntariado de Proximidade (Projeto NVP) conta assim com 4 NVP, que se constituíram em seis freguesias do concelho de Évora, Sé e São Pedro, São Mamede, Santo Antão, Senhora da Saúde, Bacelo e Malagueira, envolvendo um conjunto de 37 organizações e um conjunto alargado de voluntários que, organizados em equipas e com a coordenação local da equipa técnica e dos conselheiros prestam apoio diário a vários beneficiários.

O fator de pertença geográfica dos voluntários à freguesia, proporciona-lhes um melhor conhecimento das necessidades locais e do seu contexto, favorecendo a criação de laços de solidariedade e de confiança mais estreitos que contribuem para colmatar ou resolver algumas necessidades, nomeadamente de apoio à família, aos idosos, às crianças, aos deficientes e entre outros dependentes, tendo os NVP uma grande flexibilidade de respostas com recurso ao voluntariado.

Deste projeto resultou em 2007 a Office Box do voluntariado, um produto que se constituiu como uma ferramenta inovadora, útil e eficaz para a capacitação das organizações, públicas e privadas sem fins lucrativos, em gestão e animação de voluntariado, no contexto da criação de NVP e que em Dezembro de 2008, ganhou com o Projeto NVP o Prémio de Inovação Social “Projetar um Novo Futuro”, por ter sido considerado como uma solução inovadora quer pelo tipo de respostas que apresenta à comunidade, quer pela Office Box, uma ferramenta que permite a outras organizações implementar e dinamizar um projeto de constituição de NVP.

Cada NVP tem como funções detetar necessidades locais do âmbito geográfico em que está inserido e que sejam passíveis de obter resposta através do voluntariado de proximidade, com base em princípios como a solidariedade, a confiança, a entajuda e a gratuidade. Cada NVP promove atividades de apoio pessoal e institucional, em regime de voluntariado, complementares ao apoio técnico e profissional desenvolvido pelas instituições, garantindo a adequação das mesmas em função das necessidades identificadas. No âmbito de cada uma destas estruturas são promovidas as relações de proximidade, de confiança e interconhecimento entre as pessoas e instituições dessa área geográfica, reforçando os laços de solidariedade aí existentes. Por último é potenciado o trabalho em parceria, e fomentada a criação de sinergias e a rentabilização de recursos, assim como a promoção da qualificação e da participação ativa de todos os intervenientes.

Ilustração 5-Estrutura de Funcionamento de um NVP



Fonte: Adaptado de *OfficeBox do Voluntariado 2007*

Cada NVP dá respostas específicas cujos apoios consistem no acompanhamento pessoal a idosos, tais como o acompanhamento ao médico, visitas semanais, apoio para fazer compras, apoio burocrático, realização de passeios e leituras, o acompanhamento pessoal a crianças e jovens no percurso casa-escola ou o apoio ao estudo, assim como a dinamização de atividades de animação com crianças ou idosos e a participação em

projetos socioculturais em várias instituições das freguesias em que cada NVP está sediado, não sendo estanques as respostas aos problemas que surgem.

Podem pedir apoio a um NVP todas as pessoas residentes na freguesia que solicitem por escrito, apoio voluntário para a resolução de um problema social e familiar, dentro das competências e capacidades dos NVP e todas as organizações da freguesia do NVP, que com base num projeto concreto de enquadramento de voluntários, careçam deste recurso para o desenvolvimento de atividades complementares ao seu funcionamento regular e contribuam para melhorar a qualidade de vida da comunidade.

São intervenientes do NVP os conselheiros, as instituições, os voluntários e os beneficiários. Os conselheiros dos NVP são pessoas voluntárias, nomeadas por consenso pelas entidades representadas no projeto, às quais compete, voluntariamente, dinamizar e agilizar o funcionamento do Núcleo.

Cada NVP assegura a participação de 2 conselheiros que trabalham em equipa, sendo os NVP tanto mais eficientes quanto mais atividades conseguirem executar com recurso ao voluntariado para assim atingirem os seus fins. As entidades assumem no projeto um papel fundamental na dinamização dos NVP em conjunto com a equipa técnica.

Os voluntários são pessoas que manifestam a sua disponibilidade para prestar voluntariado pontual ou contínuo, através da sua inscrição junto do respetivo NVP, maiores de idade, ou menores com autorização, que residem ou trabalham na área geográfica do Núcleo e que se comprometem a prestar o seu apoio a pessoas, famílias ou instituições da freguesia de forma gratuita e desinteressada, nesse mesmo NVP. Estes voluntários não substituem, em caso algum, postos de trabalho remunerados nem as responsabilidades das famílias que solicitam apoio, mas atenuam necessidades a que estas não podem dar resposta e a sua atuação permite complementar a ação institucional.

Os serviços prestados pelos voluntários baseiam-se no acompanhamento pessoal a idosos (idas ao médico; visitas; compras; apoio burocrático; passeio; leituras...), no acompanhamento pessoal a crianças (guarda ocasional de crianças; acompanhamento em percursos, acompanhamento de estudo), na participação em projetos socioculturais em diferentes instituições e na execução de atividades de animação complementares aos serviços prestados pelas entidades dos NVP. Para além das atividades exemplificadas os voluntários podem desenvolver, através do NVP, ações que promovam respostas a

problemas específicos que surjam nos NVP, sendo que a solução para essas respostas, reside na capacidade das instituições e dos voluntários que compõem o NVP.

São ainda intervenientes nos NVP os beneficiários, que são todos os particulares e organizações públicas ou privadas de interesse público da freguesia do NVP, que realizem um pedido de apoio voluntário por escrito. Estes pedidos são feitos através do preenchimento da respetiva ficha de pedido de apoio de particulares ou ficha de projeto de voluntariado das organizações, submetidos à apreciação dos Conselheiros que avaliam a sua pertinência e a capacidade de resposta existente em colaboração com a equipa técnica da entidade promotora Núcleo.

4.2 – O modelo de gestão do Projeto de Voluntariado de Proximidade

O Projeto NVP é gerido pela entidade promotora, a FEA. Estando este incluído no projeto de voluntariado desta fundação, existe também uma cooperação entre outras estruturas do mesmo como forma de rentabilizar os recursos no campo do voluntariado, nomeadamente através de uma relação estreita com o Banco de Voluntariado, cuja bolsa de pessoas inscritas para fazer voluntariado, alimenta a bolsa de voluntários de proximidade e através da formação, pois a formação ministrada quer para as instituições quer para os voluntários tem servido de base às organizações e aos voluntários dos NVP.

A entidade promotora deste projeto a Fundação Eugénio de Almeida (FEA), assegura as condições necessárias a uma gestão autónoma e participada dos NVP e nesse sentido como entidade promotora de voluntariado e com base nos termos definidos pelo Decreto-Lei 389/99, realiza o acordo de voluntariado com todos os voluntários que se encontram a realizar apoios regulares a famílias ou pessoas a título particular; a disponibilizar um cartão de identificação a cada um dos voluntários; a contratar uma apólice de seguro de grupo, tendo em conta as normas aplicáveis em termos de responsabilidade civil, para proteção dos voluntários em caso de acidente ou doença sofridos ou contraídos durante o exercício da atividade voluntária, bem como para cobertura dos prejuízos causados a terceiros pelo voluntário, no âmbito no exercício do trabalho voluntário para os voluntários que prestam apoios regulares a pessoas ou famílias e no desenvolvimento de atividades de animação do projeto.

Quando o beneficiário dos NVP é uma organização, independentemente do seu vínculo ao projeto, será a própria a assumir todas as responsabilidades com os voluntários, quer no âmbito do quadro legal aplicável, quer ao nível da gestão dos mesmos.

É também a entidade promotora quem dispõe de condições para o registo informatizado dos voluntários e dos pedidos de apoio, através de uma base de dados para o cruzamento de informação, quem garante a cobertura dos encargos mínimos decorrentes da atividade de cada um dos NVP, quer através de meios próprios ou com recurso à partilha de custos com as outras entidades parceiras (telefone, encargos com divulgação, seguros dos voluntários, reprodução dos suportes documentais necessários ao funcionamento do NVP, ou encargos decorrentes do plano de formação). Todos os voluntários do projeto estão registados numa base de dados informatizada que é gerida pela equipa técnica, constantemente atualizada e disponibilizadas aos conselheiros dos NVP.

A FEA enquanto entidade promotora do projeto tem também a função de presidir ao plenário dos NVP, está representada na comissão executiva que é composta por um grupo de pessoas que operacionalizam o plano de ação do NVP e que normalmente são a equipa técnica e os conselheiros.

Nesse sentido a FEA disponibiliza acompanhamento técnico à gestão e animação através de um animador/gestor que tem de operacionalizar e acompanhar todo o projeto, e cujas funções básicas são: o planeamento do projeto (definição dos objetivos esperados), a direção do projeto (orientação, coordenação, motivação e liderança das atividades), o controle do projeto (acompanhamento, controle e avaliação dos resultados), a organização dos processos do projeto, a mediação entre todos os intervenientes e a dinamização das atividades, apoiada pelos conselheiros.

O Projeto NVP, enquanto projeto, não tem sede própria, o que implica a previsão de espaços para o desenvolvimento das suas atividades que são cedidos pelas organizações que o constituem.

A sua dinamização assume a forma de gestão de projeto, ancorado na entidade promotora com personalidade jurídica, é gerido e apoiado pela mediação de conselheiros e da equipa técnica e o seu funcionamento assenta no trabalho institucional em rede, cuja metodologia procura, através de parcerias com as instituições, pôr em contacto a própria vizinhança, revitalizar os laços de solidariedade que existiam antigamente e nas freguesias a intenção é ter Voluntariado de Proximidade. Neste

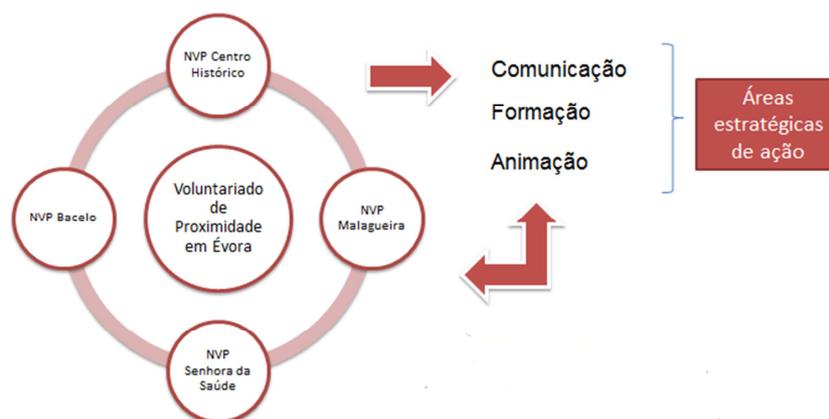
sentido, a rede é também entendida enquanto “rede dos voluntários”, visto promover uma ligação entre todos e apesar de existirem lideranças, todos os integrantes da “rede” assumem uma componente ativa e importante no projeto da mesma forma, que sem parceria e sem partilha de recursos o projeto do Voluntariado de Proximidade não existiria.

As atividades do projeto são definidas em função do investimento que as entidades membros do Núcleo considerarem fundamentais para o seu desenvolvimento, o projeto possui um conjunto amplo de respostas, e são as instituições que identificam as necessidades e, existindo recursos, a Fundação Eugénio de Almeida responde tendo em conta um aspeto fundamental - promover a vizinhança, a proximidade da vida familiar e profissional, apoiando as famílias, nomeadamente as crianças e os idosos.

Existem três áreas prioritárias de intervenção no âmbito do NVP que são a comunicação, a animação e a formação: comunicação – na qual se inclui o marketing social e a promoção do projeto, sendo também entendida enquanto “comunicação interna”; a formação – na qual se inclui uma lógica de capacitação dos voluntários e das instituições do voluntariado de proximidade, numa ótica de aproveitamento de recursos; animação – entendida enquanto componente prática do projeto de Voluntariado de Proximidade.

As ações formativas como por exemplo os *workshops* de Gestão de Programas de Voluntariado e Procedimentos Gerais para o Enquadramento de Voluntários, dirigidas às entidades membro do Núcleo, permitem capacitar e proporcionar ferramentas úteis à execução de projetos de voluntariado nas entidades e no NVP, visando a consolidação do voluntariado de proximidade e a implementação de uma cultura local de voluntariado.

Ilustração 6: Gestão e animação do Voluntariado de Proximidade em 3 áreas estratégicas



Fonte: Gerir um Projeto de Voluntariado: a organização e as pessoas 2012

Passamos a descrever estes três grandes processos do projeto através da *OfficeBox* do Voluntariado que contempla a descrição dos procedimentos destas do projeto NVP.

4.2.1 – O Plano de Comunicação.

A comunicação permite dar visibilidade aos Núcleos, disseminar a sua mensagem junto dos diferentes intervenientes e, essencialmente promover uma mudança de atitude relativamente ao voluntariado, convidando à participação ativa das pessoas e das instituições e garantindo a identificação de todos os intervenientes e da comunidade em geral com os valores, princípios, metodologia e finalidades do projeto;

A comunicação nos NVP desenvolve-se através de um plano de comunicação que garante o envolvimento dos intervenientes do projeto, contribui para o reforço da visibilidade do projeto, para a consolidação da sua identidade e para potenciar a sua eficácia e o seu sucesso, assim como para a transmissão de valores que lhe estão inerentes tais como: a proximidade, a solidariedade, a entreatajuda, o compromisso e a participação ativa, sem negligenciar o princípio de igualdade de oportunidades e de género na intervenção das práticas de voluntariado.

As instituições e os conselheiros do NVP colaboram com a equipa técnica na elaboração do Plano de comunicação e pronunciam-se sobre a quem caberá a sua elaboração e acompanhamento.

A comunicação interna nos NVP tem como objetivo geral desenvolver uma estratégia de comunicação que vise a sensibilização e o envolvimento das entidades, dos conselheiros e dos voluntários, especificamente o conhecimento sobre o funcionamento do NVP e a identificação dos diversos intervenientes com o projeto no que concerne aos valores, objetivos, metodologias; A comunicação dos intervenientes é realizada com recurso ao telefone, *emails*, envio de newsletters, reuniões e encontros presenciais.

Da mesma forma, também são entregues *Roll-ups* às 37 instituições inscritas no Voluntariado de Proximidade e são promovidas notícias na comunicação social, realizados programas de rádio e o registo fotográfico e em vídeo de algumas atividades.

4.2.2- O Plano de Formação

A formação é considerada no âmbito do projeto de voluntariado de proximidade como fundamental para os conhecimentos que deverão adquirir todos os seus intervenientes, tendo em vista a obtenção de resultados do projeto e transferência de competências para situações futuras.

Neste sentido são identificadas as necessidades formativas dos diferentes intervenientes dos NVP tendo em vista o alcançar os objetivos estratégicos do projeto, e é desenvolvido um Plano de Formação.

Este Plano de Formação tem em conta os diferentes níveis cognitivos na área do voluntariado em que os diversos destinatários do projeto se encontram, contemplando iniciativas para a sensibilização e iniciativas direcionadas para a intervenção, maioritariamente em formato *workshop*, mas também em formato de ação de formação.

De três em três meses é realizado o Workshop “Ser Voluntário” que possui um módulo denominado “Ser Voluntário de Proximidade” onde se explicam os procedimentos do projeto. No âmbito da formação, são enquadradas aprendizagens nas artes plásticas, animação da leitura, no apoio à infância, no apoio ao envelhecimento e, recentemente, no apoio à pessoa com cuidados paliativos – tendo em conta a realidade das famílias e dos cuidadores que, muitas vezes, não têm tempo para sair de casa. Logo, procura-se “dar tempo ao cuidador” através dos voluntários que assumem o seu papel na sua ausência.

4.2.3- O Plano de Animação

O Plano de Animação do projeto representa a unidade de ação mais geral, onde se incluem todas as outras unidades (ações, programas, projetos, atividades, tarefas). Visa estabelecer as estratégias e os eixos de ação, dentro das quais se enunciam os projetos e atividades de cada um dos NVP.

O Plano de Animação tem como objetivos o reforço da proximidade, da coesão social e o resgate dos laços de solidariedade na zona de intervenção dos NVP, promovendo estratégias de participação das entidades, dos voluntários e dos conselheiros.

Para a prossecução destes objetivos, o Plano de Animação contempla três eixos operacionais:

Eixo I – Animação da Rede de Instituições do NVP;

Eixo II – Animação da Bolsa de Voluntários de Proximidade;

Eixo III – Dinamização e Promoção do Voluntariado de Proximidade na Comunidade;

Cada um destes eixos é composto por um conjunto de objetivos específicos e tipologia de atividades a realizar, esquematizados nos quadros seguintes, de acordo com a *OfficeBox* do Voluntariado:

Tabela 1- Animação da Rede de Instituições dos NVP

Eixos	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Tipologia de Atividades
Eixo I Animação da Rede de Instituições do NVP;	Promover a integração, a interação e o trabalho em parceria entre as diferentes entidades e Conselheiros que compõem o NVP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer procedimentos que promovam a integração e o acompanhamento eficaz de todos os membros do NVP (organizações e Conselheiros); 2. Desenvolver atividades que contribuam para reforçar o trabalho em rede e a participação ativa de todos os membros do NVP; 3. Qualificar dirigentes e técnicos no âmbito da Gestão do Voluntariado e no domínio do Voluntariado de Proximidade, através de atividades formativas; 4. Incentivar e apoiar a criação de projetos de voluntariado junto das entidades membro do NVP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões de NVP; 2. Ações de formação e workshops; 3. Encontros temáticos interinstitucionais; 4. Realização de projetos de voluntariado nas entidades membro; 5. Articulação de serviços/projetos existentes com a atividade do NVP.

Fonte: *OfficeBox do Voluntariado 2007*

Tabela 2- Animação dos Voluntários de Proximidade

Eixos	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Tipologia de Atividades
Eixo II Animação da Bolsa de Voluntários de Proximidade	Promover a integração, a motivação e o acompanhamento dos voluntários	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer procedimentos que garantam a integração e a identificação dos voluntários com o funcionamento do NVP; 2. Implementar uma metodologia de acompanhamento dos voluntários; 3. Desenvolver dinâmicas de cooperação e aprendizagem entre os voluntários que contribuam para o reforço do espírito de equipa; 4. Qualificar os voluntários para o desempenho da sua atividade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões gerais de voluntários; 2. Acompanhamento personalizado aos voluntários; 3. Atividades de interação grupal: encontros, ações de rua, visitas, etc. 4. Ações de formação e workshops; 5. Apoios de proximidade (às entidades e aos particulares)

Fonte: *OfficeBox do Voluntariado 2007*

Tabela 3- Dinamização e Promoção do Voluntariado de Proximidade na Comunidade

Eixos	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Tipologia de Atividades
Eixo III Dinamização e Promoção do Voluntariado de Proximidade na Comunidade	Promover, implementar e credibilizar o NVP junto da comunidade local	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver atividades junto da comunidade local que divulguem e credibilizem a imagem do NVP; 2. Potenciar a inscrição de voluntários no NVP; 3. Potenciar os pedidos de apoio ao NVP; 4. Promover atividades lúdico-pedagógicas, que garantam a interação entre os diferentes intervenientes do NVP; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sessões de sensibilização e esclarecimento; 2. Ações de Rua; 3. Encontros Temáticos; 4. Visitas Temáticas; 5. Workshops; 6. Seminários; 7. Participação em iniciativas locais com impacto comunitário (mostras, festividades)

Fonte: *OfficeBox do Voluntariado 2007*

4.2.4 -Gestão e Animação da rede de instituições

A animação da rede de instituições visa promover a integração e interação das diferentes entidades e Conselheiros que compõem o NVP, bem como incentivar o trabalho em parceria entre eles.

A qualidade das relações interpessoais e interinstitucionais e o espírito de equipa são fatores fundamentais para a sedimentação do grupo de entidades que constituem o NVP e, conseqüentemente para o bom desempenho do mesmo.

Cabe à equipa técnica da entidade promotora desde 2006 o esforço para agilizar o funcionamento do NVP, promovendo uma relação equilibrada, interdependente e um forte sentido de equipa no seio do grupo de entidades que o constituíam e entre os membros dos diversos NVP.

Dentro desta equipa técnica, o animador tem um papel fulcral de reflexão sobre o papel de cada um dos membros no projeto e planeou ações e estratégias que facilitaram sua interação, de forma a criar relações cada vez mais sólidas e promotoras de confiança entre os membros do grupo que constituem cada um dos 4 NVP na cidade.

Foram organizadas desde o início do projeto várias atividades de animação comunitária, tendo as entidades membros e os voluntários sido chamados a participar nelas ativamente, e estas contribuído para a inovação das atividades das próprias instituições e para a articulação com outros projetos ou atividades existentes na comunidade local.

Os vários encontros temáticos interinstitucionais, realizados na sede de cada uma das entidades permitiram-lhes interagir entre si, alargar o seu leque de atividades e partilhar experiências e o encontro regular entre os membros do NVP contribuiu para o conhecimento mútuo e fortalecimento das suas próprias relações e interações, indispensáveis à criação de um clima de confiança, e à aprendizagem.

As reuniões do NVP são espaços de interação privilegiados, propícios à criação de novas sinergias e ao incentivo da colaboração e da participação efetiva e pró-ativa de todos os membros que o constituem, conduzindo à eficácia da sua atuação, logo instrumentos de gestão muito importantes na dinamização de uma equipa de trabalho, pelo que o NVP reúne periodicamente.

A par das atividades formais, as visitas informais e encontros informais dos Conselheiros e da equipa técnica, contribuem para reforçar as relações dos membros do NVP e favorecem a sua comunicação tornando-se assim em outra ferramenta essencial na dinamização de grupos.

O NVP não se fecha sobre si próprio e é frequente o convite de elementos exteriores que possam trazer novas ideias e soluções aos problemas ou ajudar os seus membros a reconhecer o seu próprio potencial.

“Acompanhamento às entidades”

Entre os representantes das várias entidades que aderem ao NVP encontram-se profissionais com experiência de terreno, técnicos com competências específicas e dirigentes, com vontade de partilhar as suas experiências e conhecimentos, e capazes de se empenhar na procura de novas soluções para problemas da comunidade local.

É o grau de compromisso dos representantes das instituições do NVP com as atividades a desenvolver que confere coesão e intencionalidade à própria rede de instituições. Cabe ao animador do projeto criar espírito de equipa entre os profissionais das entidades dos NVP e motivar o grupo, através de dinâmicas de grupo e de trabalho conjunto, sendo também necessário mediar e acompanhar personalizadas às várias entidades e aos seus representantes.

“Integração e Motivação das entidades”

Para dinamizar de forma conveniente um grupo é extremamente importante conhecê-lo o melhor possível, pelo que a equipa técnica se empenha tanto quanto possível em manter contactos regulares com as várias entidades membros, e em realizar tantas reuniões parcelares quanto necessário para garantir a sua motivação e o seu compromisso nas atividades do NVP, esta é também uma oportunidade de as instituições se darem a conhecer (espaço físico e recursos materiais, recursos humanos, valências e atividades, etc.).

“Apoio ao Desenvolvimento de Projetos de Voluntariado”

Para além de se procurar solucionar problemas concretos do dia-a-dia das pessoas que fazem parte da zona de intervenção do NVP, também se incentiva as instituições a desenvolver os seus próprios projetos de voluntariado, para que assim reforcem as suas atividades.

A elaboração de um projeto de voluntariado requer algum conhecimento genérico sobre esta prática, e por isso implica que a entidade promova internamente uma reflexão séria sobre as necessidades que a levam a querer integrar voluntários e sobre as condições que reúne para integrar e coordenar de forma séria estes recursos humanos.

A criação de projetos visa assim a formação regular das instituições que compõem os NVP, em capacitação para a elaboração de projetos de voluntariado e para a gestão qualificada dos voluntários. A formação é também um espaço privilegiado de descoberta e diagnóstico de novas necessidades e da interação e da troca de experiências de voluntariado.

A instituição que pretende desenvolver um projeto de voluntariado de proximidade interno deve preencher uma ficha de projeto a entregar aos Conselheiros do NVP que, em articulação com a equipa técnica da entidade promotora, fazem uma análise do pedido e tentam identificar os voluntários inscritos no NVP com interesse e disponibilidade para integrar o referido projeto, passando os voluntários encaminhados para o projeto da instituição, ainda que no âmbito do NVP, a ser responsabilidade da mesma.

Neste campo da animação, são realizados micro projetos com instituições, tais como “informática para idosos”; sessões de sensibilização nos bairros; “semana da leitura na escola de Santa Clara” – iniciativa em que na escola os voluntários realizaram sessões com temas mais focados na área social e sensibilização, mas onde foi também abordada a importância do Voluntariado de Proximidade; Encontros de instituições; ateliês de expressão plástica para idosos; “programa de férias para crianças” – onde se procura a conciliação da vida pessoal e familiar dos professores que não têm onde deixar os filhos; atividades nas piscinas municipais;

4.2.5 – Gestão e Animação de Voluntários

“Acompanhamento dos Conselheiros”

Os Conselheiros de um NVP são fundamentais para o seu funcionamento. A estes voluntários, nomeados pelas entidades membro, cabe o papel de acompanhar transversalmente as atividades do NVP, assumindo um papel particularmente importante junto dos voluntários.

A escolha dos Conselheiros é realizada em função de um perfil específico, procurando garantir que estas pessoas se sintam identificadas com o projeto, e com as tarefas e responsabilidades que lhe serão atribuídas e a sua integração implica necessariamente o seu acompanhamento por parte da equipa técnica da entidade promotora.

Os Conselheiros possuem competências e conhecimento sobre o funcionamento do NVP, gestão de voluntariado, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, gestão de conflitos, tomada de decisão e gestão da informação e fazem formação regular em ações necessárias ao seu desempenho.

A par da formação, os Conselheiros reúnem periodicamente entre si e com a equipa técnica da entidade promotora com o objetivo de partilhar problemas e soluções, afinar metodologias de trabalho e definir intervenções conjuntas.

Dentro da equipa técnica da entidade promotora cabe fundamentalmente ao animador o papel de acompanhar e orientar os Conselheiros nas várias tarefas que concorrem para a dinamização e correta gestão do funcionamento do NVP, como o acolhimento, integração e acompanhamento dos voluntários nas atividades, as reuniões com voluntários, a análise dos pedidos de apoio, ou o registo de problemas e proposta das respetivas soluções.

Cada NVP deve elaborar um programa de ação que contempla uma série de atividades que devem, tanto quanto possível, ser acompanhadas pelos Conselheiros. Nesta perspetiva é fundamental dotá-los de alguns instrumentos que facilitem a sua ação, bem como proporcionar-lhes um acompanhamento próximo e eficaz por parte da equipa técnica da entidade promotora.

“Animação da Bolsa de Voluntariado de Proximidade”

A bolsa de voluntariado de proximidade é composta por todos os voluntários inscritos para prestar apoio no âmbito do NVP. Numa grande parte dos casos, as pessoas inscrevem-se para fazer voluntariado sem ter uma noção muito clara do que implica ser voluntário. Sabem que querem ajudar, que têm algum tempo disponível, mas muitas vezes não têm ainda definido em que tipos de atividades gostariam de participar ou em que áreas se sentem mais à vontade para intervir.

Nesta perspetiva, a gestão e dinamização de uma bolsa de voluntariado é muito mais do que o simples procedimento de registo das pessoas e das suas disponibilidades. Implica capacidade de gestão de pessoas, com motivações, formas de estar e de ser muito próprias e implica, também por isso, disponibilidade de tempo e capacidade de relacionamento interpessoal.

Por esse motivo a equipa técnica incentiva e sensibiliza os Conselheiros para a importância da garantia da qualidade do processo de integração e acompanhamento dos voluntários de um NVP, na medida em que estes são vitais para a consecução dos seus objetivos do NVP.

“O processo de integração e animação dos voluntários”

A promoção da coesão, da motivação, do envolvimento, da responsabilização e da participação dos voluntários na comunidade local é realizada nos NVP com recurso a métodos da animação sociocultural que são instrumentos privilegiados para a dinamização do voluntariado de proximidade. A animação da bolsa de voluntariado requer o cumprimento de um conjunto de etapas que concorrem para a integração dos voluntários na atividade dos NVP: a captação, a entrevista, a formação, a seleção, a integração, e o acompanhamento e seguimento dos voluntários.

“A captação dos voluntários”

A captação de voluntários é um processo contínuo da ação do NVP que pode assumir diversas formas e uma etapa que se encontra diretamente relacionada com o plano de comunicação. Uma das formas de captação de voluntários é através dos Conselheiros e das entidades membro, a quem é solicitado que sensibilizem potenciais

voluntários dentro das suas redes de relações pessoais e/ou institucionais (amigos, utentes, funcionários, etc.) e os voluntários, uma vez integrados, são sensibilizados para a captação de potenciais voluntários dentro da sua rede de conhecimentos pessoais.

Por outro lado, são definidas ações específicas para a captação de voluntários, estruturadas dentro do plano de comunicação como, por exemplo, as campanhas de promoção para o voluntariado que preveem a colocação de anúncios na imprensa local, a afixação de cartazes e *outdoors*, a difusão de *spots* de rádio, a elaboração de *press releases* para a comunicação social; as informações através de *mailing*; ações de sensibilização para grupos específicos; entre outros.

“A entrevista aos voluntários”

Uma vez formalizada a intenção de fazer voluntariado, através da entrega de uma ficha de inscrição, os candidatos devem ser entrevistados pelo Conselheiro e/ou a equipa técnica da entidade promotora.

Esta é a etapa indicada para dar a conhecer ao candidato informação mais detalhada sobre o funcionamento do NVP, nomeadamente, o papel dos voluntários, os seus direitos e deveres e também para procurar conhecer melhor o voluntário, as suas aptidões, interesses, motivações e disponibilidade.

A entrevista permite, em última instância, decidir de forma mútua e consensual sobre a integração do voluntário na tarefa mais adequada, o seu encaminhamento para formação, ou a sua não incorporação e eventual reencaminhamento para outras iniciativas. Ao nível dos procedimentos administrativos, deve ficar registado quem foram os entrevistadores, a data de realização, bem como todas as observações que se considerem relevantes para memória futura.

“A formação dos voluntários”

A formação é um dos direitos e um dos deveres dos voluntários e uma componente essencial para o seu desempenho consciente e qualificado da prática do voluntariado, uma vez que os familiariza com os conceitos, os valores e a prática do voluntariado de proximidade. A formação valoriza o grupo de voluntários enquanto espaço privilegiado para a aprendizagem. O grupo transforma o indivíduo e o indivíduo com a sua identidade própria também transforma e enriquece o grupo.

A formação inicial permite à pessoa que integra o NVP conhecer, os conceitos, os valores, as características, a matéria legislativa, adquirindo uma visão generalista e transversal da prática do voluntariado.

A formação específica permitir à pessoa que já integra o NVP, com formação inicial, aprofundar conhecimentos em algumas áreas temáticas. Neste âmbito são promovidos *workshops* com cargas horárias mais ligeiras que cumprem a dupla função de reforçar a coesão e o espírito de equipa entre os voluntários do NVP e a capacitação/informação dos voluntários em áreas mais específicas, ou aspetos mais concretos do funcionamento do Núcleo.

“A seleção dos voluntários”

Cabe aos Conselheiros e aos técnicos da entidade promotora, selecionar os voluntários que serão encaminhados para os pedidos que são feitos ao Núcleo pelas pessoas, famílias ou instituições, assim como para colaborar nas atividades dos NVP.

Existem vários critérios para selecionar voluntários que, necessariamente variam em função das características e da complexidade do pedido feito ao NVP. A seleção parte, por isso, da análise do pedido. Traça-se em seguida o perfil do voluntário necessário àquela situação, procede-se à triagem dos voluntários inscritos, à seleção dos potenciais interessados/aptos e ao seu contacto. O contacto telefónico com os voluntários inscritos na bolsa de voluntariado de proximidade, que demonstram ter a disponibilidade e o perfil adequado para a atividade/pedidos que chegam ao NVP, é um dos métodos mais rápidos e eficazes para o encaminhamento de voluntários e por isso um dos mais utilizados.

Este método permite aos técnicos comunicar diretamente com os voluntários, cria proximidade entre ambos, e permite averiguar desde logo a receptividade do voluntário face à proposta que lhe é feita. É um método que requer algum tempo e disponibilidade por parte dos Conselheiros e dos técnicos, no entanto, permite conhecer de forma imediata a disponibilidade da pessoa que está a ser contactada.

O contacto através de correio eletrónico e de carta para os que não têm acesso aos computadores, é também um dos métodos utilizados para o encaminhamento de voluntários e permite que a informação chegue rapidamente a todos os interessados e os custos são reduzidos.

“A integração dos voluntários”

Após a seleção dos voluntários procede-se ao encaminhamento e apresentação ao autor do pedido. Esta é realizada presencialmente pelo Conselheiro e/ou técnico da entidade promotora, a quem cabe prestar todos os esclarecimentos relativos ao acordo / tarefa de voluntariado à qual o voluntário se vincula.

Em função da natureza do pedido os voluntários darão respostas pontuais ou regulares a pessoas, famílias ou instituições, podendo ainda ser convidados a participar nas atividades de promoção e dinamização do NVP.

Sempre que os apoios tenham um carácter regular e contínuo deve haver lugar à assinatura do acordo de voluntariado, nos seguintes moldes:

- Apoio a famílias ou pessoas a título particular: o acordo é realizado entre o voluntário e a entidade promotora do NVP;
- Apoios no âmbito do projeto de uma instituição: o acordo é realizado entre o voluntário e a respetiva instituição promotora do projeto.

Os voluntários têm o direito a um seguro de acidente ou doença contraído no exercício do trabalho voluntário. Tratando-se de apoios regulares a particulares, o seguro fica a cargo da entidade promotora do NVP. Quando as atividades regulares são relativas ao projeto de uma instituição, o seguro dos voluntários é do seu encargo.

Aquando da integração do voluntário, numa qualquer atividade, deve ser-lhe entregue um cartão de identificação. Este é confiado ao voluntário que presta apoios regulares a pessoas ou famílias a título particular e/ou durante a prestação de apoios e participação em atividades pontuais.

Constam no cartão, os seguintes elementos: designação do Núcleo, nome do voluntário, data de validade do cartão, contacto telefónico do núcleo e um elemento de identificação da entidade promotora (ex. selo branco).

Considera-se pertinente que, quando surgem pedidos de apoio a famílias e/ou particulares, quer a título pontual, como regular, os voluntários possam ser integrados em grupos mínimos de dois elementos. Este cuidado visa favorecer o suporte mútuo dos voluntários, garantindo que o apoio é prestado mesmo quando um deles, se vê obrigado a faltar. É entregue aos voluntários uma ficha de registo, para que registem a sua atividade voluntária.

“O acompanhamento dos voluntários”

Cabe aos Conselheiros em conjunto a equipa técnica da entidade promotora mantêm um contacto permanente com os voluntários de proximidade e promovem o relacionamento interpessoal dos mesmos.

O processo de acompanhamento dos voluntários visa garantir um suporte/incentivo à sua motivação, assegurando a regularidade da comunicação, a orientação e seguimento do seu desempenho no decurso das atividades, a identificação de necessidades formativas, a prevenção e/ou resolução de conflitos e a consolidação do espírito de equipa entre os diversos intervenientes do NVP.

O acompanhamento dos voluntários pode assumir duas formas: individual e em grupo. O acompanhamento individual permite o conhecimento e a integração mais personalizada do voluntário. É uma das formas privilegiadas de o auscultar sobre a sua atividade e sobre a sua relação com os outros voluntários, procurando conhecer a sua evolução no grupo. Por outro lado, contribui para avaliar a sua relação com os beneficiários, o grau de implicação e envolvimento nas atividades e, eventualmente aconselhar e corrigir algumas atitudes.

Na base deste processo devem estar, entre outros elementos, a ficha de registo da atividade que o voluntário preenche após a realização da mesma. Este acompanhamento individual aos voluntários não responde a um plano estabelecido previamente porque resulta da sua participação no NVP.

Os métodos de acompanhamento individual mais comuns são o acompanhamento presencial durante a primeira sessão de cada atividade, as reuniões individuais e os contactos telefónicos ou via correio eletrónico.

O acompanhamento em grupo é realizado quando se pretende criar equipas de voluntários, gerar a sua identificação com a missão do NVP, monitorizar as dinâmicas de interação e proceder à sua auscultação e envolvimento na programação das atividades.

Os métodos mais utilizados são as reuniões gerais de voluntários e atividades de animação diversas, onde haverá lugar para o contacto entre os voluntários e outros intervenientes do NVP.

Os “Desafios do Voluntariado” são outra atividade realizada e de grande importância no projeto, pois são um encontro mensal com os voluntários inscritos e são

também abertos à comunidade, a qualquer pessoa que ache o tema interessante no entanto, normalmente só se inscrevem as pessoas que já fazem voluntariado.

Estes encontros são importantes no sentido em que promovem o “contacto físico” entre os voluntários são realizados nos quatro bairros, também para permitirem e fomentarem a mobilidade das pessoas de freguesias diferentes, possibilitando a troca de experiências, assim como o descortinar de novas formas de se ser útil aos outros e quando necessário recorrem a especialistas de uma determinada área, nomeadamente áreas de interesse imediato, ou nas quais existe um grande “esforço emocional”, como é o caso das crianças e jovens em risco ou a solidão e maus tratos a idosos.

4.2.6 – A Gestão dos Beneficiários

“A promoção e dinamização do voluntariado de proximidade na comunidade”

A promoção e a dinamização do NVP junto da comunidade é encarada como uma estratégia privilegiada para a construção de uma cidadania ativa, através do voluntariado, em prol do bem comum. São assim realizadas um conjunto de atividades de animação sociocultural junto da comunidade, com o objetivo de estimular o espírito da participação ativa na perspetiva do voluntariado de proximidade, através de diversas formas de intervenção lúdico-pedagógica.

Estas técnicas são um meio privilegiado para promover a proximidade e o encontro entre beneficiários, voluntários e instituições, para incentivar as relações intergeracionais, a interajuda *desinteressada* e a responsabilidade pessoal com o próximo.

Por outro lado, o recurso a estas técnicas permite desenvolver ações, junto da comunidade, promotoras do conhecimento relativo ao funcionamento do NVP e às diferentes formas de participação no mesmo, contribuindo para a captação de voluntários e beneficiários e para uma agilização do seu funcionamento.

Concretizar um mapa de atividades com as respetivas técnicas a utilizar em função dos objetivos traçados, selecionar a mensagem que se quer passar, os canais a partir dos quais vai ser transmitida, definir os destinatários, as tarefas, recursos, responsáveis, colaboradores e parceiros é uma das atividades essenciais para a boa execução das atividades de animação do NVP.

Promover o voluntariado de proximidade junto da comunidade local requer que os voluntários estejam disponíveis para tal e, nesse sentido, independentemente do tipo

de atividade a realizar, ou das técnicas a aplicar, convoca-se os voluntários antecipadamente e, se necessário, promovem-se formações específicas, ou reuniões informativas sobre o papel dos voluntários naquela atividade concreta, bem como as especificidades da mesma.

As atividades desenvolvidas para dinamizar os NVP na comunidade são as sessões de sensibilização e esclarecimento (dar a conhecer o projeto e a estratégia), as visitas temáticas a locais de interesse, as ações de rua (captar clientes e recursos humanos); os encontros de animação (vender o projeto na comunidade) e o acompanhamento dos beneficiários (aposta na qualidade dos serviços prestados);

Realizar uma promoção eficaz do voluntariado junto da comunidade implica que, para além das diversas atividades de animação já referidas, se faça uma aposta num acompanhamento de qualidade aos beneficiários do NVP.

O processo de acompanhamento dos beneficiários tem início aquando da receção do pedido de apoio. Nessa altura é marcada uma visita técnica ou um encontro presencial entre quem solicita o apoio e os Conselheiro e/ou a equipa técnica da entidade promotora e nesse momento o beneficiário identifica as necessidades que apresenta e é esclarecido sobre a potencial capacidade de resposta do NVP.

Após a receção de um pedido de apoio, e uma vez analisada positivamente a viabilidade da resposta, são selecionados e contactados os voluntários.

Seguidamente procede-se à apresentação mútua dos voluntários e beneficiários. Neste momento devem clarificar-se, na presença de todos, os dias, horários e a natureza dos apoios que irão ser prestados.

Os Conselheiros, inicialmente orientados pela equipa técnica da entidade promotora, são elementos fundamentais neste processo de mediação entre voluntários e beneficiários e no acompanhamento da prestação dos apoios.

Este acompanhamento pode ser feito através de visitas ou telefonemas regulares aos beneficiários, procurando o Conselheiro conhecer a sua perceção sobre os serviços prestados pelos voluntários. Estas diligências permitem ao Conselheiro, criar uma relação de proximidade com os beneficiários, o que facilitará a resolução de potenciais conflitos e o acompanhamento inerente ao desenrolar do voluntariado de Proximidade.

Paralelamente ao acompanhamento realizado pelos Conselheiros, os apoios que os voluntários se disponibilizam a prestar aos beneficiários, de acordo com um calendário preestabelecido, devem ser registados para que, do processo do beneficiário,

conste o tipo de atividades que vão sendo desenvolvidas e outras ocorrências inerentes às mesmas.

Por outro lado, procura-se desenvolver, tanto quanto possível, atividades integradoras dos beneficiários do NVP nas dinâmicas do mesmo. Para além dos apoios individualizados aos beneficiários do NVP há também um convite à sua participação nas atividades coletivas promovidas pelas diversas instituições que compõem o NVP (ex. visitas guiadas, encontros, sessões de esclarecimento...).

Por vezes ainda, surgem pedidos ao NVP que não têm resolução através do voluntariado porque requerem uma intervenção profissional e são encaminhados para as instituições competentes.

Neste processo de acompanhamento aos beneficiários é extremamente importante o registo permanente das informações referentes aos voluntários e beneficiários inscritos e à monitorização dos apoios prestados.

Neste campo de atuação são realizados ateliês de pintura; visitas ao fórum Eugénio de Almeida – destinadas a crianças e idosos e onde se procura “democratizar” a participação em atividades culturais, contribuindo, da mesma forma, para a Missão da Fundação Eugénio de Almeida e nesta linha são também promovidas “ações solidárias”, ações que exigem mais recursos, organizadas em parceria com uma instituição que é beneficiária dessas ações.

Capítulo 5 – Análise dos Processos de Gestão e Animação do Projeto de Voluntariado de Proximidade

A gestão do voluntariado visa essencialmente assegurar qualidade e eficácia às ações realizadas e assegurar os resultados esperados como forma de promover e reconhecer a importância de um projeto de voluntariado.

Podemos de acordo com Tavares & Caetano (2000) e fazendo um paralelismo entre negócio empresarial e contrato social no campo das organizações do 3ºSector, concretamente sobre o projeto NVP, considerar o Voluntariado de Proximidade como a “*Estratégia Corporativa*” do projeto, o qual atua nas freguesias urbanas, visando a proximidade e a boa vizinhança, assim como a coesão social e o desenvolvimento da comunidade através do voluntariado de proximidade e os processos que ocorrem nos NVP como a *Estratégia de Negócio*.

Nesse sentido a animação apresenta-se como um processo estratégico do projeto, e por isso é fundamental conhecer o perfil dos voluntários que colaboram com a organização promotora, bem como analisar as práticas que contribuem para o desenvolvimento do projeto NVP.

5.1 - Análise demográfica dos voluntários

Para realizar o presente estudo procedeu-se à análise dos 166 voluntários inscritos no Projeto NVP a 30 de Abril de 2011, de ambos os sexos e representativa de cada um dos 4 NVP como se pode verificar através da tabela nº 4 que nos mostra o nº de inscritos por NVP:

Tabela 4 - Inscritos no Projeto de Voluntariado de Proximidade

Núcleos de Voluntariado de Proximidade em Évora	Nº de Voluntários Inscritos por NVP
NVP Bacelo	36
NVP Centro Histórico	60
NVP Malagueira	36
NVP Senhora da Saúde	34
Total dos inscritos nos NVP	166

Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

O objetivo da investigação foi elaborar o perfil do voluntário que pertence ao Projeto NVP, análise que foi realizada com recurso a variáveis como: a idade, sexo e estado civil; habilitações, ocupação e área profissional, bem como áreas de interesse, motivações, razões e benefícios, participação e formação dos inscritos. Considerou-se de extrema importância conhecer os voluntários integrados no Projeto NVP, uma vez que são estes quem define o voluntariado que é exercido no projeto, mas também porque é muito importante não incorporar voluntários que não fazem falta ou por não existirem tarefas para eles, ou por não terem perfil adequado aos valores e missão do projeto NVP. É de salientar que os voluntários existem sempre e apenas em função de uma necessidade, em função do outro seja esta uma organização, um grupo ou alguém a título individual, daí a importância de alinhar a pessoa certa para o problema que é necessário solucionar e também verificar se o perfil de voluntários que temos se é o mais adequado às funções que precisam de ser exercidas no Projeto NVP.

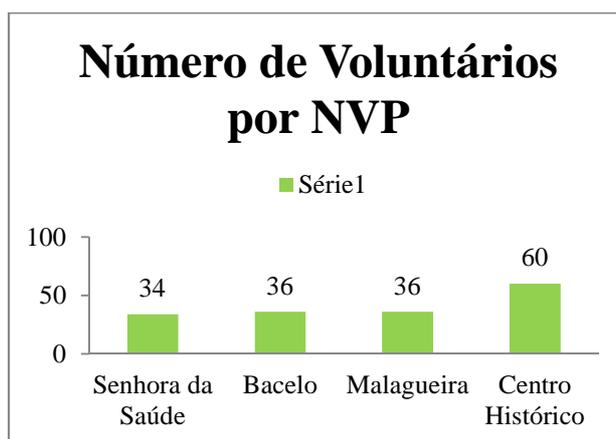
A FEA trabalha o seu plano de atividades quadrimestralmente e uma vez que o sistema de recrutamento e seleção de voluntários no projeto é contínuo, definiu-se a data de 30 de Abril de 2011 para poder assim analisar o perfil de todos os que se haviam inscrito no primeiro quadrimestre desse ano no Projeto NVP.

5.1.1 – Voluntários de Proximidade

Os voluntários de proximidade encontram-se distribuídos por 4 bolsas que correspondem cada uma a um Núcleo de Voluntariado de Proximidade, qualquer pessoa que queira colaborar pode fazer a sua inscrição no Projeto NVP e todos são integrados nesta bolsa de Voluntariado de Proximidade.

Observamos então, o Gráfico 1 que mostra o número de voluntários inscritos por Núcleo de Voluntariado de Proximidade (NVP). O NVP que apresenta maior número de inscritos é o NVP do Centro Histórico, com igual número de inscritos surge os NVP da Malagueira e o NVP do Bacelo e com menor o NVP da Senhora da Saúde. A explicação para um elevado número de inscritos no NVP do CH em comparação com os inscritos em outros NVP'S deve-se ao facto de ser neste espaço geográfico da cidade de Évora que se concentram os serviços assim como a universidade de Évora, o que leva a um maior número de voluntários nesse NVP, porque as pessoas são inscritas de acordo com a freguesia onde residem ou trabalham.

Gráfico 1 – Voluntários de Proximidade

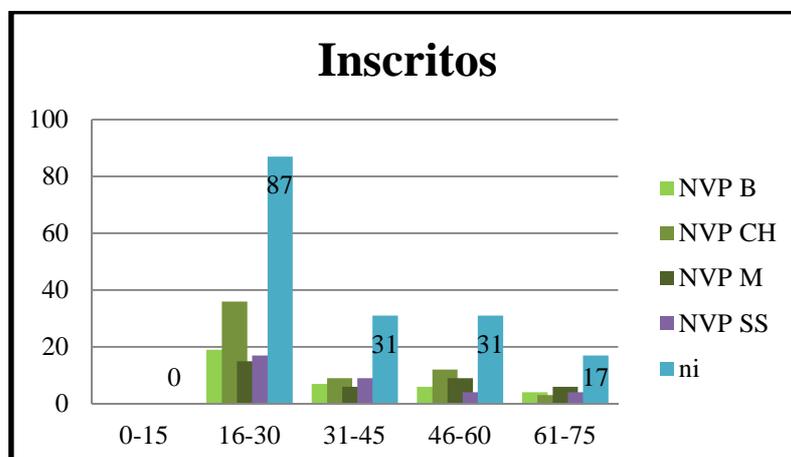


Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

5.1.2 – Idade dos Voluntários de Proximidade

O Gráfico 2 resume e indica de forma pormenorizada o número de Voluntários inscritos em cada NVP por idade

Gráfico 2 – Nº de Voluntários inscritos em cada NVP por Idade



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

Aqui podemos observar que na primeira posição se encontram os voluntários com idades compreendidas entre os 15 - 30 anos e que o NVP que apresenta mais jovens inscritos que é o NVP do Centro Histórico. Em igual número surgem os inscritos com idades compreendidas entre os 30-45 anos e entre os 45-60 anos. É de referir que não há inscritos no projeto com menos de 15 anos e que as pessoas com idades compreendidas entre os 61-75 anos ocupam nesta bolsa a ultima posição. O NVP da

Malagueira é o que apresenta mais pessoas inscritas com idades entre os 61-75 anos, e o NVP do Centro Histórico e da Senhora da Saúde apresentam igual número de inscritos com idades entre os 31-45 anos. O NVP do Centro Histórico é de todos os NVP o que apresenta mais jovens, que são na sua maioria estudantes universitários, por se tratar do NVP que integra as pessoas que estudam residem ou trabalham nessa área geográfica, e é no Centro Histórico que se encontram os serviços e muitos dos polos da Universidade de Évora. Verifica-se que nos restantes NVP que há uma homogeneização do padrão de idade dos voluntários, uma das explicações para este acontecimento deve-se ao facto de os restantes NVP integrarem mais autóctones, uma vez que estas freguesias são menos procuradas pelos estudantes para viver ou trabalhar e por isso são mais procuradas por pessoas da cidade com uma vida já organizada em termos familiares e profissionais, que querem ocupar o seu tempo livre de forma útil e participar ativamente na vida da cidade, o que se verifica através da tabela nº 5, cujos dados refletem que embora o voluntariado de proximidade seja bastante procurado por jovens, que a média de idade dos inscritos que correspondente a 37 anos.

Tabela 5- Idade dos Voluntários de Proximidade

Idade Mínima	16
Idade Máxima	78
Média de Idade	37

Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

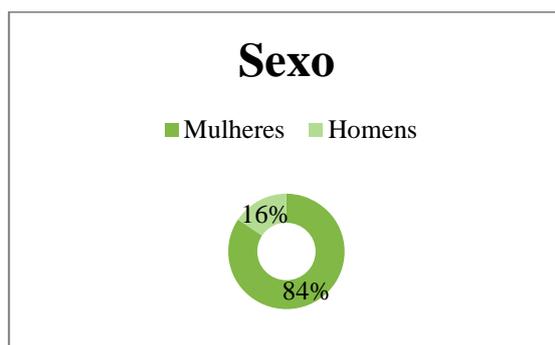
5.1.3 – Sexo e Estado Civil dos Voluntários de Proximidade

O Gráfico 3 mostra que o número de mulheres inscritas é muito superior ao número de homens e que existe uma grande disparidade entre os inscritos do sexo feminino (140) e os do sexo masculino (26).

Houve desde sempre uma visão assistencialista sobre o voluntariado que só agora começa a modificar-se através de novas representações sociais sobre o mesmo. A formação em muito tem contribuído para a mudança de paradigma do voluntariado, sobretudo na mudança de representações face às atividades que podem ser desenvolvidas, não apenas na área social e face a quem as pode desempenhar, atividades para homens ou mulheres. Poder-se-á subentender que o número elevado de mulheres inscritas face ao reduzido número de homens que é ainda representativo de uma forte

visão do voluntariado relacionada por um lado com a necessidade de querer ajudar e de esse papel ser ainda associado às mulheres por serem elas as principais cuidadoras dos idosos e das crianças e por outro lado, por existir ainda uma visão assistencialista sobre o voluntariado que é visto como um meio para dar e não como um meio para transformar, sendo ainda reduzido o número de voluntários que veem nesta prática um meio com um efetivo poder de transformação da realidade em que vivem.

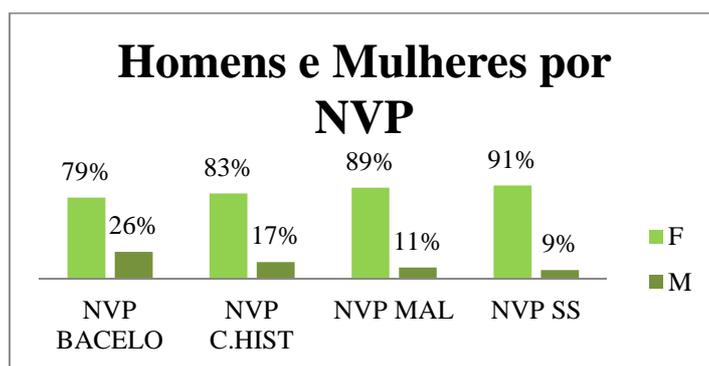
Gráfico 3 - Inscritos por Sexo



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

O Gráfico 4 permite-nos visualizar o número de voluntários do sexo feminino e masculino que se encontram inscritos em cada NVP.

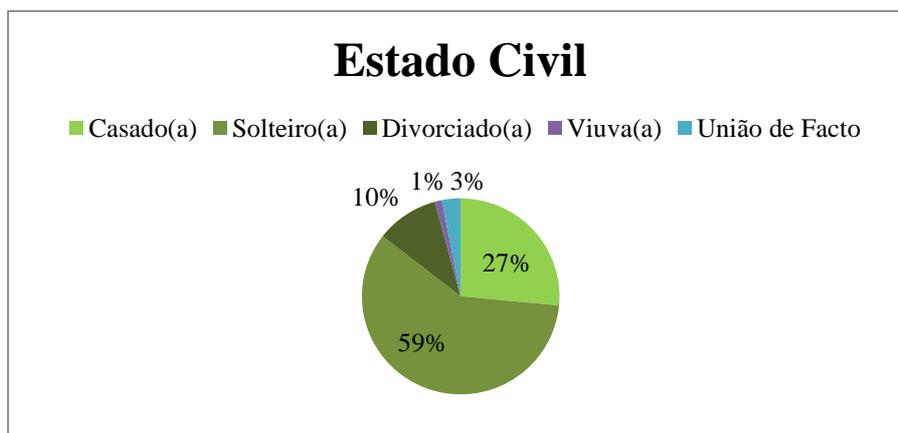
Gráfico 4 - Percentagem de inscritos do sexo feminino e masculino por NVP



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

Verifica-se que o NVP do Bacelo é o que apresenta maior percentagem de homens e que o NVP da Malagueira o que apresenta maior número de mulheres face aos inscritos em cada, contudo continua a ser reduzido a participação de elementos do sexo masculino face aos elementos do sexo feminino.

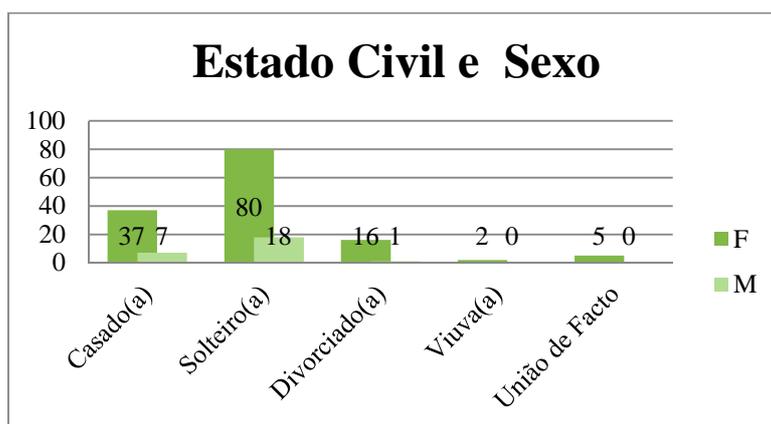
Gráfico 5- Estado Civil dos Inscritos nos NVP



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

O Gráfico 5 permite-nos visualizar o número de voluntários que se encontram inscritos nos NVP, segundo o estado civil. Este indica-nos que o grupo de pessoas solteiras é o que tem mais elementos, seguindo-se o grupo de pessoas casadas e o de pessoas divorciadas. As pessoas cujo estado civil é o de viuvez e de união de facto são muito poucas, o que se verifica com uma representação de apenas 3% do total de inscritos nos NVP. Pensava-se inicialmente que os NVP seriam mais procurados por pessoas que tinham necessidade de conviver com outras pessoas supondo-se que as pessoas divorciadas ou viúvas que procurariam mais esta prática para terem um grupo de referência que lhes permitisse ocupar o seu tempo de forma útil, uma vez que são muitas as pessoas que procuram fazer voluntariado quando se dá um acontecimento com forte impacto emocional na sua vida, como a morte de um ente querido ou um divórcio, contudo a análise demonstrou resultados diferentes, sendo estes os grupos menos representativos.

Gráfico 6- Estado Civil e Sexo dos inscritos nos NVP



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

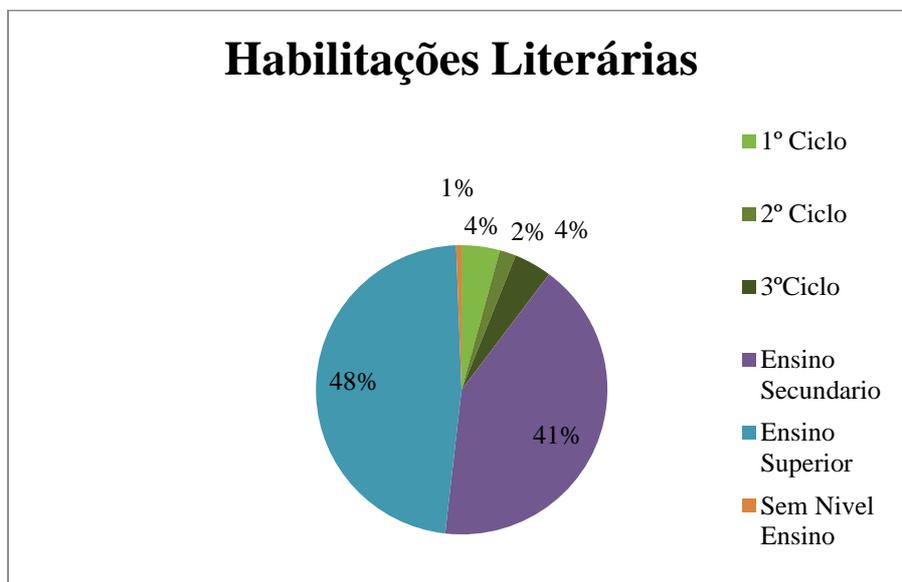
O Gráfico 6 mostra o número de inscritos segundo o estado civil e o sexo, verifica-se que as mulheres solteiras se encontram em maioria e que não há homens viúvos ou que vivam em união de facto inscritos, por outro lado os homens solteiros são também os que se encontram em maioria. É de referir que as mulheres divorciadas procuram esta prática, posteriormente às mulheres casadas.

As mulheres continuam a ser a maioria neste gráfico e verificou-se que são as mulheres solteiras e logo de seguida as mulheres casadas as que se encontram inscritas em maioria no Projeto NVP, o que revela que estas pessoas procuram fazer voluntariado para ocuparem o seu tempo livre dando-lhe sentido através desta prática, pois com o voluntariado conseguem satisfazer a sua necessidade de ajuda aos outros e de conviver, como se verifica com os Gráficos 13 e 14 que refletem as motivações e os benefícios esperados com a prática do voluntariado.

5.1.4 – Habilitações, Ocupação e Área Profissional dos Voluntários de Proximidade

No Gráfico 7 ordenam-se as habilitações literárias dos inscritos.

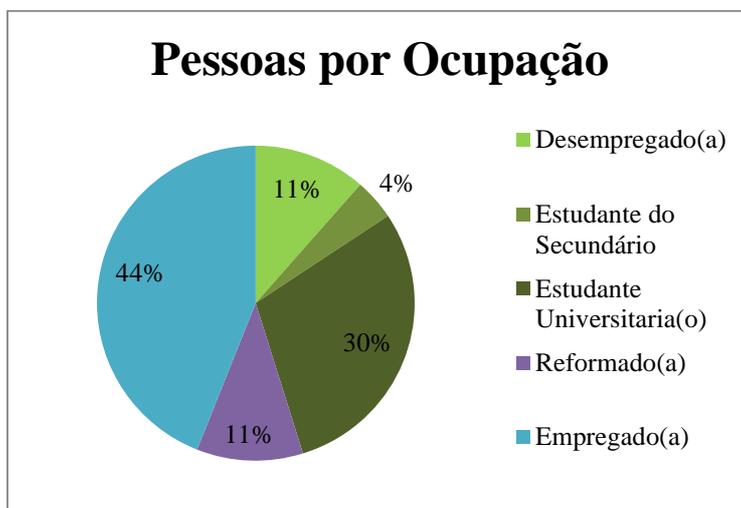
Gráfico 7 - Habilitações literárias dos inscritos nos NVP



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

Verifica-se que 1% das pessoas não tem qualquer tipo de habilitação literária e que a maioria dos inscritos tem habilitações ao nível do ensino superior (48%) e do ensino secundário (41%), sendo que os restantes 10% têm habilitações ao nível do 1º, 2º e 3º Ciclo.

Gráfico 8 - Ocupação dos Inscritos nos NVP



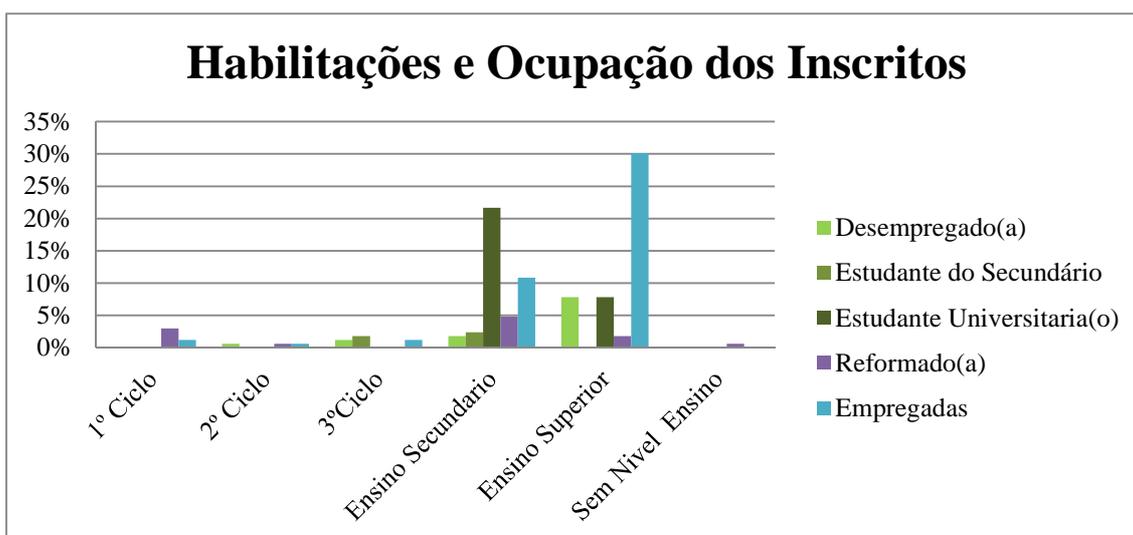
Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

No Gráfico 8 indicam-se as ocupações dos inscritos, que foram categorizados em desempregados, estudantes do ensino secundário, estudantes do ensino universitário, reformados e trabalhadores. Verifica-se que a maioria dos inscritos no projeto é pessoas ativas, empregadas (44%) ou que estudam (34%), sendo que destes apenas 4% são estudantes do ensino secundário.

Os reformados e os desempregados representam 22% dos inscritos e ambos representam 11% dos inscritos no projeto de voluntariado de proximidade.

Os Gráficos 7 e 8 revelam que os voluntários inscritos que são pessoas altamente qualificadas e que estão ocupadas e inseridas em organizações, o que também faz com que conheçam bem a cidade. Estas competências e este conhecimento poderão trazer vantagens competitivas ao projeto se forem bem trabalhadas e transformadas em recursos do projeto.

Gráfico 9 - Habilitações e Ocupação dos Inscritos nos NVP

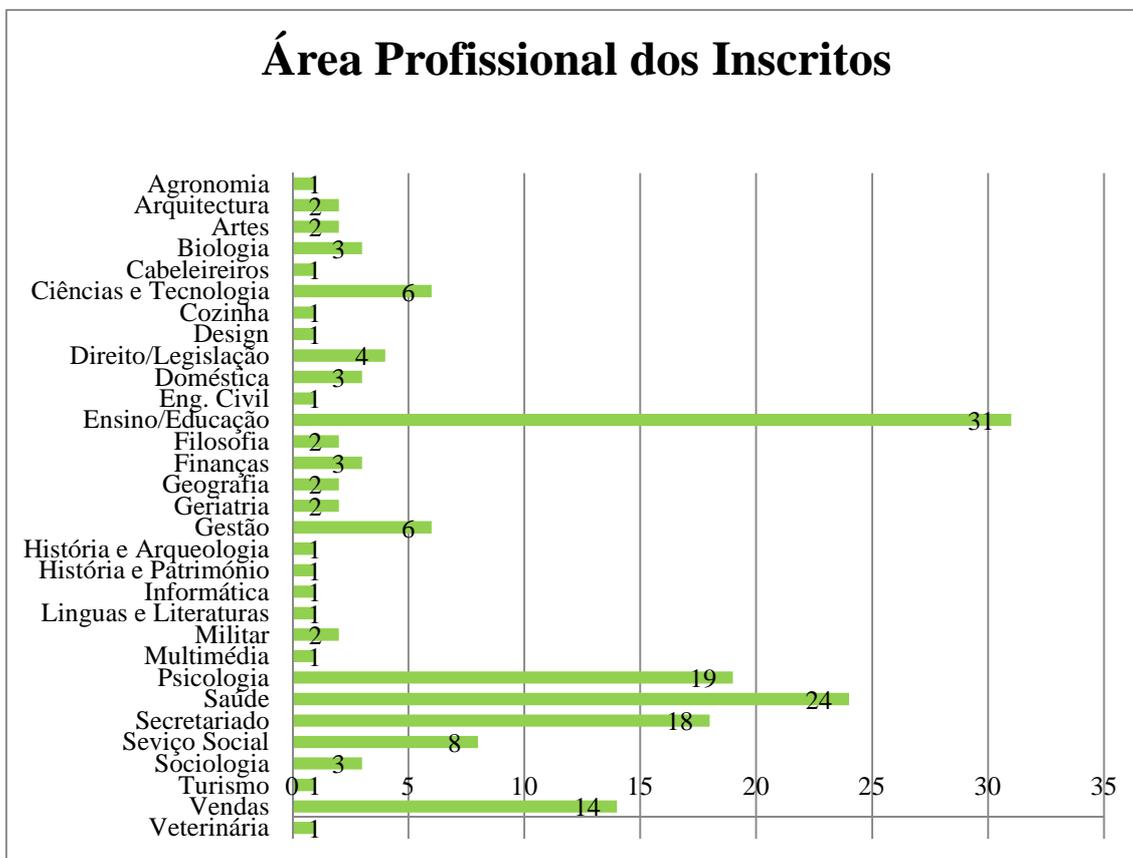


Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

Ao compararmos as habilitações literárias dos voluntários inscritos com a sua ocupação, como indica o Gráfico 9, verificamos que o grupo que tem maior expressão, que é o das pessoas empregadas e que as suas habilitações literárias são de ensino superior, a que se segue o grupo dos estudantes universitários. Verifica-se assim que o voluntariado é mais procurado por pessoas que têm ocupação e que a representação social existente de que o voluntariado retira postos de trabalho ou que é exercido por pessoas que não tem ocupação, que é falsa para o projeto NVP, uma vez que este é procurado sobretudo por mulheres que têm no seu dia-a-dia uma vida já bastante

ocupada e com habilitações de nível superior. Verifica-se assim que existe uma grande vontade de participar ativamente e de forma útil na comunidade.

Gráfico 10- Área Profissional dos Inscritos



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

O Gráfico 10 mostra-nos o número de pessoas inscritas e as áreas profissionais a que pertencem ou já pertenceram. Após a análise da área profissional de cada um dos 166 inscritos, chegou-se à caracterização de 31 áreas de ação em que os inscritos, trabalham, trabalharam ou estudam. Verifica-se que a área profissional que tem mais indivíduos que é a área de Ensino/Educação, a que se segue a área de Saúde, a área de Psicologia, a área de Secretariado e a área de Vendas.

Agronomia, Cozinha, Design, Eng^a. Civil, História, Informática, Línguas e Literaturas, Multimédia, Turismo e Veterinária, são áreas profissionais bastante heterogéneas que apresentam apenas inscrito, o que revela que o voluntariado de proximidade é uma prática que começa a ser procurada por pessoas que não estão apenas ligadas às áreas sociais.

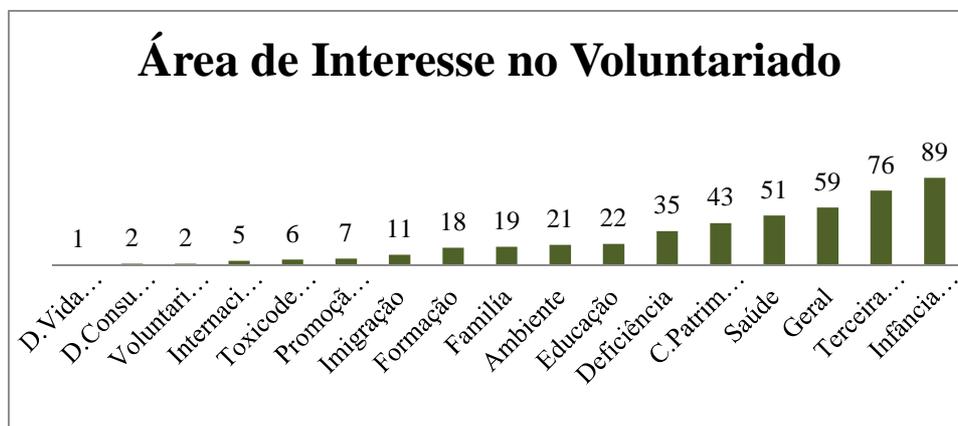
A educação, a psicologia e a saúde são as áreas que fornecem mais voluntários ao projeto NVP, pelo facto de existirem muitos alunos universitários que chegam ao projeto com uma grande vontade de se envolverem em ações e de participarem em atividades de voluntariado para ocuparem o seu tempo, mas também para conhecerem novas realidades. As restantes áreas revelam que são as pessoas da área da psicologia, saúde e educação as que mais procuram o projeto, porque normalmente lidam com graves problemas sociais no seu dia e querem apoiar a comunidade com o seu conhecimento destas áreas no seu tempo livre, considerando que as suas competências poderão ser uma mais-valia e ser colocadas a disposição das pessoas para a solucionar e apoiar alguns destes problemas.

5.1.5– Áreas de interesse dos Voluntários

As áreas de interesse indicadas no Gráfico 11 são as apontadas pelos voluntários aquando da sua inscrição nos NVP e que nos permite aferir que as áreas mais procuradas que são a *Infância e Juventude*, e a *Terceira Idade*.

A maioria das pessoas que se inscreve refere ter vontade de trabalhar com crianças e jovens e é muito sensível aos problemas de maus-tratos na infância e juventude. Por outro lado e como há muitos inscritos da área da educação/ensino poder-se-á subentender que os voluntários indicam querer trabalhar com os grupos que melhor conhecem porque é uma área em que as pessoas se sentem *seguras* uma vez que creem que o grau de competências e qualificação para trabalhar com este grupo que é fácil de assegurar dadas as suas competências profissionais.

Gráfico 11- Áreas de Interesse no Voluntariado



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

A estas áreas segue-se a área *Geral*, que reúne todas as pessoas que disseram que não tinham uma área específica na qual quisessem intervir e que gostariam de fazer voluntariado independentemente da área. A Saúde aparece também como uma das áreas mais procuradas pelos inscritos nos NVP, sendo que o voluntariado empresarial, a defesa do consumidor e o desenvolvimento da vida associativa, são as áreas menos procuradas pelos inscritos.

A análise às respostas dadas pelos voluntários inscritos no projeto sobre as atividades que gostariam mais de desenvolver, demonstrou que a maioria das pessoas classificou como indiferente a atividade que gostaria de desenvolver no âmbito dos NVP. As atividades em que têm mais interesse em participar são as atividades de acompanhamento pessoal, as atividades de animação e as atividades de sensibilização para o voluntariado, tal como é demonstrado no Gráfico 12 e as que não são procuradas são a recolha e a distribuição de alimentos.

A maioria dos inscritos continua a querer fazer voluntariado para apoiar e ajudar o outro, sendo que áreas como o ambiente ou o desporto, que são sempre preteridas em relação a áreas como o apoio a idosos ou a crianças.

Gráfico 12 – Atividades que gostariam de desenvolver



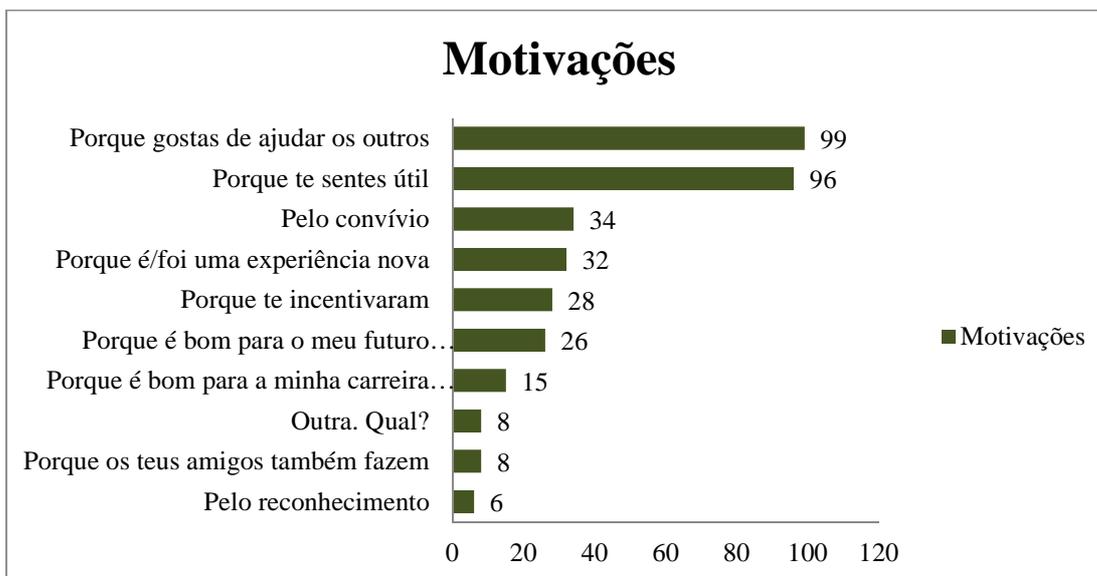
Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

A análise dos resultados dos Gráficos 11 e 12 permite determinar que os inscritos, num primeiro contacto com o projeto procuram saber quais são as áreas e as atividades em que podem ser mais úteis e saber mais sobre o projeto, pois verifica-se que um grande número de voluntários aquando da sua inscrição indica que lhe é indiferente a área de atuação no projeto ou que lhe é indiferente a atividade que quer desenvolver. Estes resultados demonstram também que a maioria das pessoas não tem um caminho muito definido quando se inscreve para fazer voluntariado de proximidade, ou que na verdade tem um ideia de junto a quem gostaria de fazer voluntariado, embora sem saber muito bem que tipo de tarefas poderia vir a exercer e de que forma poderia vir a ajudar no projeto. Contudo uma grande parte das pessoas revela querer sensibilizar os outros, animar as outras pessoas ou prestar-lhes apoio através do acompanhamento pessoal, sobretudo se forem crianças. A prestação de apoios a casos de difícil resolução e sobretudo junto de idosos, continua ainda a ser de difícil enquadramento dos voluntários, que apesar de reconhecerem a necessidade de pessoas para essas áreas, recusam esta prestação de apoios, devido ao receio que têm da carga emocional negativa que este tipo de voluntariado lhes possa trazer, por não saberem lidar com os idosos ou por se sentirem sensíveis face a problemas extremos de pobreza e exclusão ou por terem receio de não conseguir apoiar devidamente as pessoas. O coordenador de voluntariado apresenta-se como fundamental para ultrapassar estes problemas, bem como a referência do grupo de voluntários, que presta suporte a quem inicia uma prática com um grupo de pessoas numa área desconhecida.

5.1.6– Motivações, razões e benefícios

O Gráfico 13 dá-nos indicação das motivações e razões que levam as pessoas a querer fazer voluntariado e o motivo pelo qual se inscrevem no projeto.

Gráfico 13 – Motivações para a prática do Voluntariado

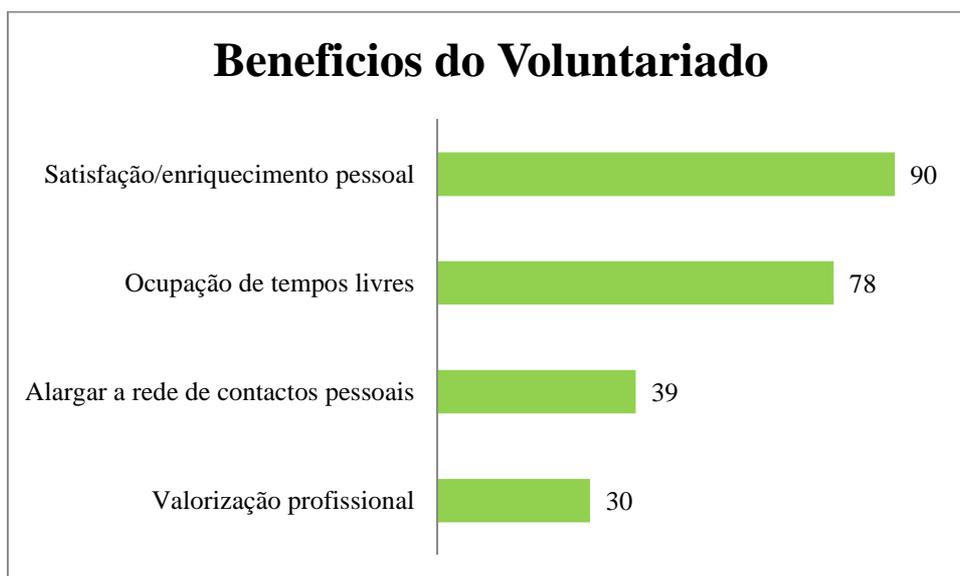


Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

Verificamos que 99 dos 166 inscritos referem que “*gostam de ajudar os outros*” e que escolheram o voluntariado por serem que este os pode ajudar a concretizar este desejo, e com esta prática a fazer algo pelos outros e pela sociedade. Em segundo lugar aparece como razão apontada para querer fazer voluntariado “*o sentir-se útil*”, o verificar impactos positivos e transformadores com esta prática e em terceiro destaca-se o “convívio”, logo o querer estar e conhecer outras pessoas.

O Gráfico 14 demonstra a “*satisfação e o enriquecimento pessoal*”, surge como o principal benefício indicado pelos voluntários, 90 pessoas, pois a maioria espera aprender coisas novas e ser feliz com esta prática, logo que o voluntariado tenha um efeito transformador em si. A “ocupação de tempos livres” embora tenha menos expressão é referida por 78 pessoas, que gostariam de ocupar o tempo livre com uma ação útil, a que se segue o benefício “alargar a rede de contactos pessoais”. Apenas 30 pessoas referiram que o voluntariado poderia ser uma mais-valia para o seu futuro profissional, como se constata no gráfico que indica a “*valorização profissional*” como o último benefício apontado.

Gráfico 14 – Benefícios do Voluntariado



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

A apresentação dos dados dos Gráficos 13 e 14 vem demonstrar que as motivações dos voluntários e que os benefícios que estes esperam ter com a prática do voluntariado que estão mais relacionados com as suas motivações pessoais do que com as necessidades do Projeto NVP. Neste sentido há um grande trabalho de formação e de desenvolvimento pessoal a ser feito junto do grupo de voluntários porque é necessário orientar as motivações de cada um, reforçando a noção de que essas motivações irão condicionar não só as expectativas e a sua satisfação, mas também o desempenho e sucesso do trabalho voluntario no Projeto NVP e junto dos beneficiários. A apresentação das motivações e dos benefícios esperados com o voluntariado revela que os voluntários se encontram motivados por razões concretas como ocupar o tempo livre, conhecer pessoas novas, adquirir competências, pelo que há que aceitar esta realidade e exercer primeiro um forte trabalho de transformação pessoal para que posteriormente se consiga exercer um trabalho sólido de transformação social, capaz de corresponder às expectativas quer dos voluntários, quer da entidade promotora do projeto NVP'S.

5.1.7– Participação dos inscritos na Bolsa de Voluntariado no Projeto NVP'S

Pode-se observar no Gráfico 15 que o número de pessoas inscritas no projeto que já colaborou em ações ou atividades que é igual ao número de pessoas que nunca participou no mesmo, considerando-se desejável que o número de participações fosse muito mais elevado.

Gráfico 15 – Participação em ações ou atividades do projeto NVP

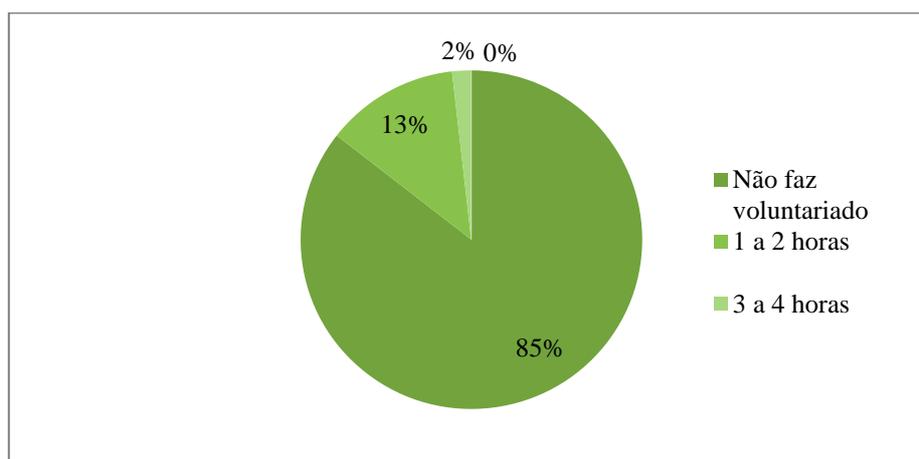


Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

O gráfico não nos permite compreender o motivo da não participação, mas verifica-se aquando do recrutamento dos voluntários para as ações, que muitos não respondem aos *emails* enviados e que quando contactados telefonicamente, que referem não ter disponibilidade para essa ação. Podemos subentender que as atividades propostas não interessam aos voluntários, que estes têm dificuldades de conciliação de horários, por outro lado verifica-se que onde há maior espaço para a participação dos voluntários que é na prestação de apoios a idosos e que os pedidos que chegam ao projeto não permitem enquadrar todos os inscritos.

Num nível de maior detalhe sobre a participação dos Voluntários de Proximidade, pode-se observar no Gráfico 16, a carga horária semanal despendida pelos inscritos em prestação de apoios diretos a beneficiários do projeto, no mês de Abril de 2011, verificando-se que **13%** das pessoas despende 1 a 2 horas semanais e que apenas **2%** despende entre 3 a 4 horas do seu tempo para esta prática.

Gráfico 16 - Carga horária semanal dos voluntários



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

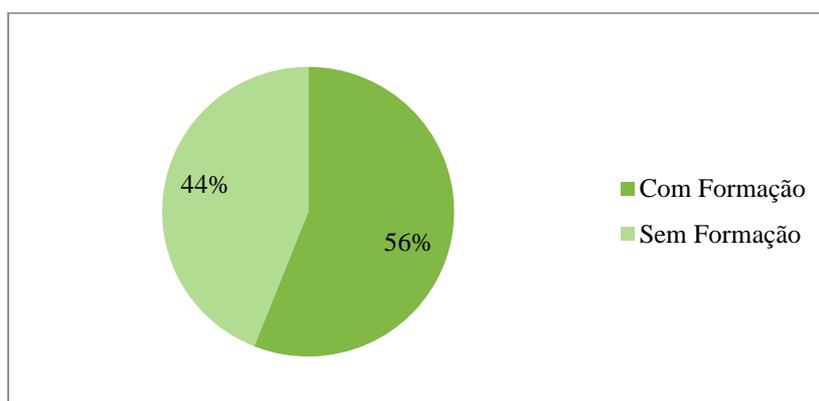
O número de pessoas que não se encontrava a fazer voluntariado neste período é também muito elevado, constatando-se uma abstenção de **85%**, tendo-se ainda verificado que não havia voluntários que exercessem mais do que 4 horas semanais de voluntariado no projeto e que apenas **15%** fazia voluntariado, um número que revela que esta é a percentagem de voluntários que se encontrava a fazer voluntariado junto dos beneficiários do projeto. Subentende-se que o facto de não se fazer uma seleção dos voluntários orientada para os valores/missão do projeto bem como para a prestação dos apoios que são necessários prestar no projeto NVP que poderá significar também a elevada abstenção dos voluntários.

5.1.8- Formação dos inscritos na Bolsa de Voluntariado no Projeto NVP'S

O Gráfico 17 que se inclui seguidamente, permite determinar a percentagem de voluntários inscritos no projeto que têm formação. Verifica-se que 56% têm formação inicial em voluntariado, que é relativa ao curso de formação inicial em voluntariado, ao *workshop* ser voluntário ou ao *workshop* ser voluntario de proximidade, e, que os restantes 44% não têm qualquer tipo de formação inicial em voluntariado.

A formação é para muitos voluntários a primeira aproximação com a realidade do projeto e como pode ser frequentada por todos acontece muitas das vezes que acaba por ser um fator que também seleciona os voluntários, ou porque se identificam, ou não, com os valores do projeto.

Gráfico 17 - Voluntários com formação



Fonte: Análise de dados dos Inscritos no Voluntariado de proximidade em Abril 2011

5.2 – Resultados da análise demográfica aos voluntários

Após a análise dos dados, é possível traçar o perfil do voluntário de proximidade e esclarecer quem são os voluntários do projeto NVP.

Os resultados obtidos reportam que o perfil do voluntário de proximidade é o seguinte:

Tabela 6 - Perfil do Voluntário de Proximidade

Variáveis	Resultados
Sexo	Feminino
Idade Média	37 Anos
Idade Média das Mulheres	36 Anos
Áreas de Formação	Ensino, Saúde, Psicologia
Áreas de Interesse	Infância e Terceira Idade
Atividades que gostariam de executar	Acompanhamento pessoal; Atividades de animação; Atividades de sensibilização;
Motivações	Gostar de ajudar os outros; Sentir-se útil; Conviver com outras pessoas;
Benefícios	Satisfação pessoal/enriquecimento pessoal; Ocupação de tempos livres; Alargar a rede de contactos pessoais
Participação no projeto	50% dos inscritos já participou
Formação	56 % dos inscritos tem formação inicial em voluntariado
Absentismo em Abril 2011	85%

Capítulo 6 – Pistas para atuação na Gestão da Organização e dos Recursos Humanos do Projeto de Voluntariado de Proximidade

6.1 - Pistas de atuação

O modelo de gestão é reflexo das características da cultura organizacional e serve de fio condutor aos elementos da organização para desenvolverem as suas tarefas (Lerner, 2007). As razões pelas quais as organizações de um mesmo setor de mercado podem apresentar resultados diferentes residem na gestão que é adotada por cada uma, sendo o modelo de gestão um dos fatores explicativos de um melhor desempenho.

A forma como a organização monitoriza as suas atividades, ou seja como gere o seu desempenho, torna-se assim importante na medida em que a avaliação é essencial para uma boa performance empresarial. A avaliação pode ser feita através da avaliação do desempenho operacional e do desempenho dos gestores da empresa.

Podemos assim dizer que os resultados do projeto NVP, resultam do seu modelo de gestão e que à semelhança das empresas, também é importante criar um sistema de avaliação do desempenho operacional e do desempenho dos Conselheiros e dos Voluntários para garantir uma boa performance e assim alcançar melhores resultados.

A integração de ferramentas de gestão no 3ºSector exige que as ferramentas de gestão sejam adaptadas, uma vez que a garantia de sistematização e experimentação de variadas técnicas e processos de gestão e de gestão de pessoas no campo empresarial, permite às organizações do 3º Sector adotar mais facilmente e transformar essas ferramentas para que sirvam a sua realidade, permitindo uma melhor gestão dos projetos, das pessoas e dos voluntários.

Um sistema de gestão de desempenho do projeto associado a um sistema integrado de gestão de recursos humanos são o exemplo de duas ferramentas essenciais que permitem o equilíbrio do trabalho com o equilíbrio das pessoas da organização, pelo facto de facilitarem a avaliação da performance da organização e da performance das pessoas da organização (Moura, 2000). Estes são instrumentos de monitorização que facilitam a gestão do trabalho no projeto NVP e a gestão dos voluntários e que dão à equipa técnica e aos Conselheiros a capacidade de gerir em tempos mais curtos os desempenhos e assim de alcançar vantagens competitivas e sustentabilidade no projeto.

O sistema de gestão de desempenho deve estar em consonância com o plano de ação da organização e com o desempenho de cada um dos colaboradores. Este grande mapa de monitorização permite a antecipação da organização, permite fazer análises internas do desempenho e responder de forma eficaz aos desafios e oportunidades externas que surgem constantemente às organizações. Por outro lado permite também o equilíbrio e a minimização das diferenças entre o resultado esperado e o resultado efetivo, melhorando não só a performance da organização mas também das pessoas na organização. (Moura, 2000)

Observamos assim que a utilização de um sistema de avaliação do desempenho operacional, com um sistema integrado de gestão de recursos humanos que contemple de entre outros um sistema de avaliação de desempenho dos voluntários, aliada a um sistema de análise e definição de funções, a um sistema de divulgação de informação no projeto, e aliada a um sistema de recompensas que em muito poderá, permitir o alcance de vantagens competitivas e a manutenção de equipas fortes no projeto.

Lerner (2007) concluiu que o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho por si só não interfere no resultado das organizações, e que este processo de avaliação só é eficiente, se aliado a outros processos tais como: um sistema de definição de funções e responsabilidade; o sistema para a clara divulgação de informação na organização, um sistema de incentivos que atribui recompensa aos empregados. Estes subsistemas de gestão de recursos humanos materializam-se no projeto através da aplicação de algumas técnicas e procedimentos, mas é a sua aplicação integral de forma sistematizada que garante uma maior consistência ao projeto, uma vez que a ausência de procedimentos em algumas áreas também dificulta a sua gestão e que essa mesma ausência se apresenta como uma barreira à gestão do projeto e dos voluntários.

De entre alguns problemas apontados por organizações do 3º Sector na gestão de voluntários, numa pesquisa feita por Resende (2008), destacam-se, a Avaliação de Desempenho, a Pontualidade, a Qualificação para o Trabalho e a Disponibilidade para o Trabalho, problemas também enfrentados no projeto NVP.

As organizações evitam avaliar o desempenho individual dos voluntários, porque temem que estes abandonem o trabalho por não aceitarem esse tipo de avaliação. Nas empresas públicas e privadas fatores como a necessidade de remuneração, status e posição social, por exemplo, são barreiras ao afastamento do empregado na organização, levando-o a adotar alternativas mais “softs”, tais como mudança de

cargo/área, procura de novas funções, no 3º Sector a insatisfação com a postura e ações da organização o que pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa ou instituição. O papel do gestor de voluntários é por isso diferente do papel observado nos gestores de organizações públicas e privadas, e adquire por isso um papel fundamental na construção de estratégias que permitam a manutenção dos voluntários nos projetos. A capacidade de manutenção dos voluntários nos projetos, esta associada à habilidade de construir uma gestão e liderança que minimize o conflito no âmbito da organização (Resende, 2008). Tendo em conta que o projeto tem 4 Núcleos de Voluntariado propõe-se que cada um dos 8 Conselheiros se responsabilize pela dinamização de um grupo de voluntários, facilitando-se assim o trabalho e o acompanhamento de equipas de voluntários. A equipa técnica deve também, identificar potenciais conselheiros e capacitar essas pessoas em áreas específicas de ação (conhecimento sobre o funcionamento do NVP, gestão de voluntariado, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, gestão de conflitos, tomada de decisão e gestão da informação) do voluntariado, para poder ter um número de pessoas suficientemente formadas neste campo que assegure a substituição de um conselheiro sempre que necessário, pois é o Conselheiro que define por si próprio o tempo de dedicação ao projeto, sendo exigido um mínimo de dois anos de colaboração com a equipa técnica. Contudo a vida quotidiana, nem sempre permite esta permanência no projeto.

Há momentos em que o absentismo é bastante elevado (85%) como se verificou através da análise à base de dados. De acordo com Resende (2008), este é um problema de pontualidade, pois existe nas organizações uma grande dificuldade de se estruturar mecanismos para se controlar e regular o trabalho voluntário, sobretudo no que diz respeito à pontualidade e ao absentismo. Em termos de pontualidade estão assegurados os mecanismos que regulam a atividade dos voluntários de proximidade neste campo, mas é necessário assegurar uma melhor e maior participação dos voluntários. A análise do sistema de monitorização dos NVP permitiu verificar que grande parte das ações é dirigida para as instituições e promoção do voluntariado, sendo que são poucas as realizadas para os voluntários ou poucas as atividades que permitem aos voluntários colaborar ativamente no projeto sem ser na prestação de apoios ou nas atividades de animação junto da comunidade. São também enquadradas com muita frequência pessoas de perfis muito variados, e as atividades de animação procuram enquadrar também os voluntários e prestar-lhes acompanhamento, envolvendo-os noutras formas de participação que não incluem, obrigatoriamente, um contacto direto com os

beneficiários do projeto, procurando assim conhecê-los melhor, por último verifica-se que em determinadas fases do projeto que há espaços que permitem uma maior proatividade dos voluntários.

Observa-se assim que um sistema de análise e definição de funções em muito contribuirá para a motivação e enquadramento de voluntários em novas atividades, bem como para a excelência do projeto. É importante criar atividades e oportunidades de voluntariado para os voluntários que promovam o seu desenvolvimento e integração no projeto. Verifica-se também que a participação em ações de voluntariado, que é impulsionadora de ações futuras pelo que é essencial criar momentos que permitam experimentar o voluntariado e momentos que permitam a identificação dos recém-chegados ao grupo, valorizando-se assim também o salário emocional dos envolvidos no projeto.

Embora estejam já definidas um conjunto de funções para a equipa técnica, para os Conselheiros e para os voluntários, há que reforçar a análise de funções no projeto NVP, para todos os intervenientes e para encontrar novos espaços de dinamização dos voluntários e do voluntariado de proximidade na comunidade. Há funções que são exercidas pela equipa técnica e que poderão vir a ser exercidas por outros atores do projeto NVP e acredita-se que a gestão participada poderá também realizar-se mais facilmente, se existir uma boa definição de papéis dentro do projeto.

A análise de funções é facilitadora do planeamento de recursos humanos, do recrutamento e seleção, da avaliação de desempenho, da formação e desenvolvimento, do planeamento de carreiras, da compensação, mas também da organização do trabalho, da ergonomia e fatores humanos, da motivação e facilitadora de mudança (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Marques, 2008).

A Qualificação para o trabalho é um dos problemas apontados pelas organizações do 3º Sector, pois apesar da dedicação e entusiasmo muitos voluntários desconhecem a natureza do trabalho exercido e as organizações acabam por ter que investir na preparação para o trabalho, sem saber ao certo se aquele voluntário permanecerá na organização o tempo suficiente para o retorno do investimento em formação e desenvolvimento de pessoal (Resende, 2008). Muitas das vezes o problema do desempenho do RH está relacionado, não com a sua falta de formação ou incapacidade, mas com o mau funcionamento de um subsistema da gestão de recursos humanos que é o recrutamento e seleção.

Verifica-se que grande parte dos voluntários de proximidade são preparados para fazer voluntariado, uma vez que é permitida a formação a todas as pessoas embora esta não tenha um carácter obrigatório neste projeto. Muitos dos inscritos nunca chegam a fazer voluntariado, ou por desconhecerem as tarefas, ou por não terem disponibilidade ou por terem de trabalhar ou porque acabaram a Universidade, de entre variadíssimos motivos. Por outro lado verifica-se que os subsistemas de recrutamento e seleção que não estão a funcionar como haviam sido concebidos, havendo um desfasamento entre a metodologia proposta aquando da criação dos NVP e a prática diária do projeto, porque num primeiro momento os voluntários são entrevistados no Banco de Voluntariado da FEA e todos os que manifestam interesse em participar no projeto NVP são depois enquadrados na bolsa de voluntários do projeto. Como os Conselheiros não conhecem desde logo os voluntários, nesta entrevista, e não tem acesso a base de dados dos voluntários como tem a equipa técnica, por vezes torna-se difícil assegurar a apresentação destas pessoas aos conselheiros e manter atualizada a informação sobre os voluntários para os conselheiros, e quando há casos mais emergentes, acaba mesmo por ser a equipa técnica a encaminhar os voluntários para os casos, sendo também esta, uma das funções dos Conselheiros.

Um sistema para a clara divulgação de informação no projeto é fundamental na medida em que os Conselheiros devem reunir periodicamente entre si e com a equipa técnica da entidade promotora com o objetivo de partilhar problemas e soluções, afinar metodologias de trabalho e definir intervenções conjuntas e transmitir informações aos voluntários para a sua ação no terreno.

O processo de acompanhamento dos voluntários visa garantir um suporte/incentivo à sua motivação, assegurando a regularidade da comunicação, a orientação e seguimento do seu desempenho no decurso das atividades, a identificação de necessidades formativas, a prevenção e/ou resolução de conflitos e a consolidação do espírito de equipa entre os diversos intervenientes do NVP. Nesta perspetiva é necessário encontrar novas formas de comunicação, que permitam assegurar o contacto efetivo com os voluntários e transmitir feedback, para além dos métodos criados será importante reforçar os encontros e reuniões e utilizar as novas tecnologias para comunicar.

Cabe aos Conselheiros em conjunto com a equipa técnica da entidade promotora manter um contacto permanente com os voluntários de proximidade e promover o relacionamento interpessoal dos mesmos. O projeto deve reforçar o acompanhamento

em grupo, para motivar quem está enquadrado e não tem possibilidade de fazer voluntariado, para promover o contacto e a aprendizagem com os restantes voluntários.

O acompanhamento em grupo é realizado quando se pretende criar equipas de voluntários, gerar a sua identificação com a missão do NVP, monitorizar as dinâmicas de interação e proceder à sua auscultação e envolvimento nas atividades.

De acordo com Resende (2008) as organizações encontram dificuldades em estruturar uma escala de trabalho voluntário, uma vez que são os voluntários que definem por si próprios o seu tempo de disponibilidade para se dedicarem aos projetos, o que reflete problemas de disponibilidade dos voluntários para o trabalho. As equipas de trabalho são por este motivo a forma principal de organização do trabalho no projeto, por permitirem minimizar as dificuldades de disponibilidade para o trabalho, apresentadas pelos voluntários, garantirem a aprendizagem dos voluntários, facilitarem o seu enquadramento no projeto e garantirem a execução das ações e dos apoios prestados.

Apesar das dificuldades de estruturação do trabalho, a fidelidade dos voluntários que se comprometem com o projeto é demonstrada através da sua dedicação, e essa dedicação deverá ser reconhecida pela organização promotora através de um sistema de recompensas. Os procedimentos de recompensa interferem diretamente no resultado do projeto, uma vez que a atribuição de recompensas leva a uma maior motivação das pessoas, que são mais responsáveis e comprometidas e que beneficiam assim de um ambiente de trabalho mais agradável (Lerner, 2007).

O sistema de recompensas é uma das estratégias de recursos humanos mais importantes para o projeto NVP, uma vez que se quer que os voluntários, e também os membros das organizações, atuem com grande qualidade e que sintam a organização e o projeto como seu. Nesse sentido é importante gerir este sistema de forma integrada e desenvolver práticas, incluindo o reconhecimento, que permitam responder às necessidades dos atores do projeto e que estejam ligadas com o plano estratégico e de ação do projeto. O sistema de recompensas do projeto está mais ligado a um processo de incentivos e benefícios para a prática do voluntariado, do que a um processo de remuneração básica, uma vez que no voluntariado não há remuneração em dinheiro. O mesmo acontece para as organizações promotoras cuja participação deriva da cooperação e não diretamente do pagamento. Para os voluntários há um salário emocional e um conjunto de procedimentos que deverão ser desenvolvidos tendo em

conta as motivações referidas pelos voluntários do projeto NVP que são ajudar os outros, sentir-se útil e conviver.

Os atores do projeto criam expectativas quanto ao retorno que pretendem pelo trabalho que vão executar, e esperam receber determinados reconhecimentos de acordo com a sua dedicação. As pessoas serão tanto mais dedicadas e envolvidas com o projeto quanto maior for o grau de reciprocidade percebido por elas de acordo com a dedicação que tiveram, por isso deve-se apostar na sua motivação através do redesenhar novas atividades que lhes garantam um salário emocional, reconhecimento na comunidade, sentirem-se úteis e que lhes permitam conviver com outras pessoas. Aquando da realização do encontro “Desafios do Voluntariado”, os voluntários referiram também que as funções e as tarefas bem definidas, que são um fator de motivação e satisfação no projeto.

Para além de um sistema integrado de gestão dos recursos humanos voluntários, crê-se que um sistema integrado de gestão dos técnicos das entidades que em muito poderá beneficiar a cooperação, participação e a inovação no projeto NVP, pois cada entidade faz-se representar por profissionais, que têm de ser enquadrados na cultura organizacional do projeto, para que estes cumpram o seu papel no projeto.

Segundo Gomes et al (2008), através da articulação entre gestão de recursos humanos e negócio, as organizações podem adquirir vantagens competitivas. Nesta perspetiva o capital humano pode ser submetido a uma análise e dessa análise poderá resultar um alinhamento entre a estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia de negócio. Para além do conhecimento do perfil do voluntário é importante conhecer também as competências dos representantes das várias entidades que aderem ao NVP, para se gerir o conhecimento que existe no projeto, através das pessoas que compõem o grupo de técnicos que representam as organizações no projeto NVP, como um recurso. Nesta perspetiva os recursos do projeto deixam de ser só materiais e o conhecimento dos técnicos, passa a ser também um recurso e um fator estratégico do projeto.

É necessário reforçar o trabalho em parceria e fomentar a criação de sinergias e a rentabilização de recursos, assim como promover a qualificação e a participação ativa de todos os intervenientes, uma vez que o projeto possui um conjunto amplo de respostas que não são estanques e há uma grande diversidade de apoios que podem ser solicitados e que quase sempre são pedidos que não encontram solução nas instituições sociais e que são apresentados por estas, para que se consigam executar tantas mais atividades com recurso ao voluntariado quanto possível e assim assegurar a eficiência e

sustentabilidade do Projeto NVP. É também importante fazer um mapa dos recursos logísticos com que cada organização pode contribuir para o projeto, para além do conhecimento das competências da organização, para que possam ser utilizados no desenvolvimento de atividades do projeto. Deve-se por isso apostar nas visitas às entidades membros, proporcionando-lhes um momento individual para expressarem a sua opinião sobre o funcionamento do NVP e uma oportunidade para se darem a conhecer.

É necessário reforçar o espírito de equipa entre os profissionais das entidades dos NVP e motivar o grupo, através de dinâmicas de grupo e de trabalho conjunto, sendo também necessário mediar e acompanhar personalizadas as várias entidades e aos seus representantes, trabalhar com técnicos e dirigentes o tema voluntariado e utilizar as competências destes como recursos do projeto.

Para evitar a dispersão da atividade do NVP e para que se possa garantir um acompanhamento efetivo da sua dinâmica por parte de todas as entidades envolvidas, os NVP devem voltar a reunir periodicamente. Esta é uma forma de conhecer a realidade e de aprendizagem a partir das organizações.

O projeto deve reforçar a aprendizagem em elaboração de projeto de voluntariado, pois a prática requer algum conhecimento genérico sobre o tema, e por isso implica que as entidades promovam internamente uma reflexão séria sobre as necessidades que as levam a querer integrar este projeto, a querer integrar voluntários e sobre as condições que reúnem para integrar e coordenar de forma séria estes recursos humanos, bem como sobre a disponibilidade que têm para cooperar dentro do projeto NVP.

Como fatores críticos de sucesso poder-se-á referir que a complementaridade dos serviços do Projeto NVP com os serviços prestados pelas organizações é fundamental porque são as organizações que dão credibilidade ao projeto NVP, na medida em que são estas que na sua maioria identificam os beneficiários dos NVP.

Muitos dos beneficiários dos NVP são utentes das organizações porque os serviços prestados pelos NVP são complementares aos serviços prestados pelas entidades. Através do Voluntariado de proximidade os beneficiários do projeto recebem apoio à medida das suas necessidades, uma vez que não há respostas padronizadas para os pedidos que chegam aos NVP sendo este um fator crítico de sucesso do projeto.

Por outro lado a qualidade do trabalho assenta na cooperação entre a entidade que identifica o beneficiário e a equipa técnica e os conselheiros, bem como no

acompanhamento do desenvolvimento da prestação do apoio que é exercido através de trabalho de equipa, por voluntários com formação e com um perfil que é o mais indicado para a prestação desse apoio e que têm em comum com o beneficiário a proximidade geográfica. A proximidade geográfica permite estreitar laços de boa vizinhança e reatar laços de amizade entre os voluntários e os beneficiários, supondo-se que este é um fator facilitador do desenvolvimento do voluntariado, porque é mais fácil aceitar o apoio se os voluntários para além de serem acreditados pelas entidades tiverem também algo em comum com os beneficiários, como a pertença ao bairro, existido até em muitos casos um conhecimento prévio e informal entre beneficiário e voluntário.

A prestação de apoios com recurso ao voluntariado de proximidade permite aos beneficiários solucionar os seus problemas através de respostas que não encontram nas restantes organizações do 3ºSector, pelo que a criatividade é essencial para encontrar soluções aos problemas que surgem. A forte organização e estruturação do projeto permite que os apoios sejam prestados com qualidade, há uma forte dedicação aos beneficiários que os faz sentirem-se importantes e o convite à sua própria participação na solução dos seus problemas e nas atividades socioculturais, com um carácter gratuito, faz com que as respostas do Projeto NVP sejam inovadoras e diferentes das respostas prestadas por outras organizações.

A amplitude de respostas que podem ser dadas através do projeto NVP, devido a sua metodologia de trabalho e conhecimento de gestão de voluntariado permite inovar e facilitar a atuação do voluntariado em novas áreas de intervenção.

A implementação e execução de sistemas na organização implica que devem ser claramente divulgados e compreendidos por todos os envolvidos no processo, o que pressupõe uma clara divulgação de informações e da definição de funções e responsabilidades (Lerner, 2007), logo também se subentende que a sua implementação no projeto NVP, que pressupõe uma compreensão clara por parte de todos os intervenientes e que deverão ser definidas funções e responsabilidades dentro do mesmo.

Segundo Moura (2000), existem relações estatisticamente significativas entre os vários atributos do sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade o que é evidente na melhoria da performance da organização, numa resposta mais eficaz e eficiente e também mais ágil face aos desafios, assim como a melhoria, satisfação e motivação das pessoas na organização, que implica uma maior produtividade e maiores rendimentos para a organização.

6.2 - Análise SWOT do Projeto NVP

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da imagem e da necessidade do projeto NVP a nível nacional e local • Mediação de Conselheiros no desenvolvimento de atividades e acompanhamento dos voluntários • Trabalho em parceria com técnicos que possuem uma grande diversidade de conhecimento e competências e que representam instituições de 6 freguesias urbanas • Qualidade dos apoios e serviços prestados (produto, imagem, serviço, preço, canais de distribuição) • Competência da equipa técnica para gerir e executar o projeto NVP • Voluntários com competências e com capacidade de exercer o voluntariado com competência • Capacidade de gerar conhecimento a partir da ação • Capacidade de produzir respostas para problemas que não têm solução no campo das organizações públicas e do 3º Sector • Cobertura geográfica dos apoios com recurso à proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência dos conselheiros face a equipa técnica • Dependência das entidades face à equipa técnica para planearem e gerirem atividades dos NVP • Elevado número de voluntários para integrar no projeto • Pouca identificação dos voluntários inscritos na bolsa com os valores e cultura da FEA e do Projeto NVP • Ausência de sistema de avaliação da performance do projeto, derivada de uma frágil gestão por objetivos • Fraca articulação entre o sistema de gestão de recursos humanos voluntários e o plano de ação • Elevados custos com integração de voluntários e com formação específica 	Pontos Fracos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ano Europeu do Envelhecimento Ativo em 2012 • Projeção da boa imagem do Voluntariado através do Ano Europeu do Voluntariado em 2011 • Grave situação económica e social na qual se encontra o país • Reconhecimento da necessidade do voluntariado pelo Governo • Complementaridade do Voluntariado com os serviços prestados pelas entidades públicas e do 3ºSector • Campos de atuação nos quais o voluntariado de proximidade pode intervir dadas as necessidades a nível social em Évora: cuidados paliativos, rendimento social de inserção, infoexclusão, prevenção de riscos na infância e juventude 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocratização dos requisitos legais com o enquadramento de voluntários • Projetos com prestação de serviços semelhantes ao Projeto NVP como Banco do Tempo e visitantes das igrejas • Desenvolvimento do voluntariado no tempo livre das pessoas • Instabilidade financeira das organizações do 3ºSector • Dificuldades de integração de voluntários pelas organizações do 3º Sector 	Ameaças

6.3 - Recomendação para a Gestão do Projeto NVP:

De acordo com a análise realizada ao projeto definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- 1) Promoção da autonomização dos conselheiros e das entidades no processo de gestão das atividades do projeto e dos voluntários
- 2) Reforço da complementaridade dos serviços do projeto com os serviços prestados por organizações públicas e organizações do 3º Sector na cidade de Évora
- 3) Reforço do trabalho em parceria
- 4) Reforço da eficiência do sistema integrado de gestão de recursos humanos voluntários

Para alcançar estes objetivos e garantir a sustentabilidade do projeto considera-se que é necessário desenvolver um conjunto de ações tais como:

Objetivo 1: Promoção da autonomização dos conselheiros e das entidades

Estratégia: Criar uma rede de gestores de voluntariado de proximidade

Programa: Apoio à gestão de voluntários e atividades de voluntariado

Atividades:

- 1- Promover o encontro interinstitucional de todos os técnicos que representam as entidades no Projeto NVP com a equipa técnica e os Conselheiros com a finalidade de fomentar o conhecimento dos técnicos e de dar a conhecer o trabalho das entidades junto da comunidade e no campo do voluntariado
- 2- Promover uma formação sobre coordenação de voluntários para entidades e conselheiros
- 3- Assessorar a coordenação dos voluntários de proximidade junto dos Conselheiros
- 4- Assessorar a coordenação de atividades de voluntariado junto das Entidades Conselheiros
- 5- Criar um sistema de gestão do desempenho do projeto
- 6- Desenvolver uma comunidade de prática sobre coordenação de voluntários e de ações de voluntariado de proximidade

Coordenação: FEA

Parceiros: Entidades NVP e Conselheiros

Orçamento: 500€

Cronograma: 1 ano

Objetivo 2: Reforçar a complementaridade dos serviços do projeto com os serviços prestados por organizações públicas e organizações do 3º Sector na cidade de Évora

Estratégia – Alargar a tipologia de respostas dos NVP

Programa: Prestação de apoios nos NVP

Atividades:

1. Identificar beneficiários das organizações públicas e organizações do 3º Sector que podem beneficiar dos apoios prestados no projeto
2. Informar colaboradores das organizações sobre a importância da complementaridade dos serviços que prestam com os serviços prestados pelos voluntários de proximidade

3. Organizar prestação de apoios a beneficiários em formato de micro-acção de voluntariado
4. Criar a área estratégica de prestação de apoios e micro-acções no projeto NVP

Coordenação: FEA

Parceiros: Entidades NVP e Conselheiros

Orçamento: 1500€

Cronograma/Duração: 3 anos

Objetivo 3: Reforçar o trabalho em rede e a partilha de recursos

Estratégia: Promover a gestão participada do projeto e criar atividades e oportunidades de voluntariado para os voluntários

Programa: Planeamento e execução do plano de ação do projeto NVP

Atividades:

1. Promover uma ação de formação sobre estrutura e organização do Projeto NVP
2. Desenvolver um plano de ação conjunto do Projeto NVP com contributos das entidades e dos voluntários a partir da criação de microprojectos de voluntariado nas áreas dos cuidados paliativos, rendimento social de inserção, prevenção do risco na infância e juventude, solidão nos idosos
3. Desenvolver micro-acções de voluntariado entre instituições e voluntários
4. Criar um Banco de Competências
5. Criar um Banco de Recursos materiais e logísticos
6. Desenvolver uma plataforma de comunicação do projeto com recurso às novas tecnologias
7. Trocar conhecimentos entre voluntários e técnicos das organizações, através do desenvolvimento de atividades de formação informal

Coordenação: FEA

Parceiros: Entidades NVP, Conselheiros e Voluntários

Orçamento: 15000€

Cronograma/Duração: Anual

Objetivo 4: Reforçar a eficiência do sistema integrado de gestão de recursos humanos voluntários

Estratégia: Desenvolver um sistema integrado de gestão de recursos humanos voluntários

Programa: Criação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos voluntários

Atividades:

1. Criar um sistema de avaliação de desempenho dos voluntários e dos Conselheiros,
2. Criar um sistema de análise e definição de funções dos voluntários
3. Criar um sistema de divulgação de informação no projeto,
4. Criar um sistema de recompensas que em muito poderá, permitir o alcance de vantagens competitivas e a manutenção de equipas fortes no projeto.

Coordenação: FEA

Parceiros: Entidades NVP, Conselheiros e Voluntários

Orçamento: 5000€

Cronograma/Duração: 1 ano

O desenvolvimento destas ações deve ser acompanhado da reestruturação do modelo de gestão do projeto NVP que considera atualmente 3 áreas estratégicas de atuação e que se crê mais sustentável se passar a ser organizado em 5 áreas de atuação:

“Coordenação e Gestão Financeira”

Pretende-se que o projeto NVP integre uma área de gestão do orçamento e que considere uma estrutura de autoridade do projeto que é coordenado pela FEA. Através deste eixo de trabalho pretende-se gerir o orçamento previsto para as ações do projeto e garantir a representação da FEA como entidade promotora, bem como garantir que são cumpridos os requisitos legais necessários ao enquadramento dos voluntários.

“Gestão da Imagem e Relações Públicas”

O eixo de Comunicação passará a dar lugar ao eixo de Marketing e Relações Públicas, que visará a promoção do Projeto NVP na Comunidade, a sua divulgação a nível externo e a componente de relações públicas que visará para além da divulgação a representação do projeto em eventos, a captação de potenciais parceiros para promover o desenvolvimento de potenciais projetos e micro-ações de voluntariado assim como a divulgação do projeto para captar potenciais beneficiários e reforçar a imagem do projeto na comunidade.

“Gestão e Animação de Voluntários de Proximidade e Parcerias”

O eixo de Gestão e Animação passa a integrar a gestão de três grupos do projeto as entidades, os conselheiros e os voluntários. A ideia é promover a autonomização dos Conselheiros, garantir o acompanhamento dos técnicos das entidades e promover um sistema de responsabilidade destes dois grupos pelas atividades do projeto, que funcione em paralelo com o sistema de autoridade e com o sistema de gestão de recursos humanos voluntários, para garantir a gestão integrada dos voluntários de proximidade.

“Gestão de Apoios e Micro-Ações de Voluntariado”

A criação deste eixo emerge da necessidade de continuar a prestar um apoio de excelência aos beneficiários dos NVP e da aposta no alargamento da tipologia de apoios e do reforço da complementaridade dos apoios de voluntariado com os serviços prestados pelas organizações, permitindo assim gestão mais fácil se esta atividade for segmentada num eixo de ação e se os apoios forem geridos a partir da sua estruturação em micro-ações. A gestão dos apoios prestados aos beneficiários, se organizada em micro-ações permite uma gestão partilhada destes apoios pelos Conselheiros, garantindo a sua autonomização e contribui para a boa performance do projeto garantindo uma melhor gestão dos voluntários de proximidade.

Pretende-se também desenvolver o plano de ação dos NVP a partir do desenvolvimento de micro-ações e assim criar novas oportunidades de voluntariado que permitam aos voluntários experimentar esta prática e que garantam às entidades a resolução de problemas. O desenvolvimento de micro-ações permite assim à equipa técnica assessorar a gestão da intervenção das ações de voluntariado que é feita pelas entidades e garantir a articulação do plano de ação com o sistema de gestão dos voluntários de proximidade, bem como com o desenvolvimento de um sistema de análise da performance do projeto. A integração dos voluntários por micro-ações facilita o seu desenvolvimento pessoal, favorece a sua participação ativa, facilita a sua integração sustentada e a gestão projeto NVP.

“Gestão da Formação”

Considera-se este que este eixo é fundamental e que deverá ser mantida a articulação que têm vindo a ser realizada com o eixo de Formação do Projeto de

Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida, mantendo as funções que tem vindo a ter desde sempre no Projeto NVP'S.

6.4- Processos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos para o Projeto NVP

Propõe-se que a Bolsa de Voluntariado de Proximidade passe a integrar apenas as pessoas que se encontram efetivamente a fazer voluntariado através da prestação de apoios a beneficiários ou através da colaboração em micro-acções nas entidades parceiras ou nas atividades do plano de ação do projeto e que o processo de recrutamento de voluntários seja externo ao projeto e se faça através do Banco de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida.

Propõe-se que a gestão de recursos humanos voluntários passe a ser feita de forma integrada através da implementação de um conjunto de políticas e práticas de Recursos Humanos tais como:

Tabela 7A-Quadro Síntese de Processos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Voluntários

<p>1. Recrutamento e Seleção em função da organização das atividades do projeto em pedidos de apoio e micro-acções de voluntariado:</p> <p>1.1. Recrutamento de voluntários passa a ser feito através do Banco de Voluntariado, com pedido de apoio, após análise de funções que varia conforme o pedido de apoio ou micro-acção a desenvolver.</p> <p>1.2. A Seleção dos candidatos faz-se através de entrevista individual ou sessão de grupo de proposta de atividade, procede-se à triagem dos voluntários interessados, à seleção dos potenciais interessados/aptos e ao seu contacto.</p>
<p>2. Integração e Acolhimento</p> <p>2.1. Apresentação do projeto, valores, cultura</p> <p>2.2. Definição do papel e tarefas a desenvolver pelos voluntários</p> <p>2.3. Formação específica para desempenho da função se necessário</p> <p>2.4. Integração nas atividades com período experimental e recurso a trabalho de equipa se necessário</p> <p>2.5. Encontro para entrega de manual de acolhimento, assinatura de acordo de voluntariado e entrega de cronograma de ação do voluntário</p> <p>2.6. Registo do Voluntário na Bolsa de Voluntários do Projeto NVP</p> <p>2.7. Facilitar a comunicação e a coordenação entre os voluntários do Projeto NVP</p>

Tabela 7B - Quadro Síntese de Processos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Voluntários

<p>3. Desenvolvimento de um sistema de acompanhamento e avaliação de desempenho dos voluntários e dos Conselheiros</p> <ul style="list-style-type: none">3.1. Acompanhamento Individual: reuniões3.2. Registo das ações desenvolvidas pelo voluntário3.3. Avaliação das ações desenvolvidas pelo voluntário3.4. Acompanhamento em Grupo: Desafios do Voluntariado ou outros que se justifique3.5. Acompanhamento de equipas de voluntariado3.6. Entrevista de (Des) Vinculação
<p>4. Desenvolvimento de um sistema de recompensas</p> <ul style="list-style-type: none">4.1. Celebração de momentos importantes do desenvolvimento da ação com voluntários: exemplo prestação do centésimo apoio.4.2. Reconhecimento da dedicação dos voluntários4.3. Desenho e integração dos voluntários em novas atividades
<p>5. Desenvolvimento de um sistema de análise e definição de funções</p> <ul style="list-style-type: none">5.1. Descrever de forma exata e exaustiva as diversas componentes da função de voluntário, redesenhar novos postos de voluntariado e com isso gerar novas oportunidades de voluntariado.5.2. Levantar necessidades de formação
<p>6. Desenvolvimento de um sistema de divulgação de informação no projeto</p> <ul style="list-style-type: none">6.1. Reuniões periódicas entre conselheiros e com a equipa técnica da entidade6.2. Transmitir informação, dar feedback e assegurar contato com voluntários e Conselheiros

Conclusão

A gestão estratégica é fundamental para as organizações do 3º Sector, pois dependem de um conjunto de fatores que têm de conhecer e monitorizar para criarem estratégias coerentes e sustentáveis promotoras do seu contexto de transformação e desenvolvimento, para assim conseguirem novas oportunidades e garantirem a sustentabilidade das suas ações. O desempenho das pessoas que compõem a organização resulta em bons ou maus resultados e tem uma implicação direta na performance da organização, logo a gestão de recursos humanos assume-se como um fator estratégico do sucesso das organizações e também como uma ferramenta a ser utilizada na organização e em particular na gestão de projetos de voluntariado porque os projetos de voluntariado dependem de uma boa organização e de uma boa gestão dos voluntários para serem sustentáveis.

A gestão de recursos humanos é promotora de mudanças e transformadora de consciências nos voluntários e a transferência de práticas empresariais para o 3º Sector, em particular, para o voluntariado não deve ser feita de uma forma simples e desajustada mas adaptada a cada realidade.

Subentende-se assim que a Gestão de Recursos Humanos, se apresenta como um fator estratégico coletivo para as organizações do 3º Sector, particularmente no campo do voluntariado, porque uma boa utilização dos seus métodos e técnicas, permite constituir equipas de voluntariado proactivas, executar os objetivos da organização e alinhar voluntários e negócio organizacional, logo permite a diferenciação face aos concorrentes, quer nos produtos oferecidos, quer na qualidade dos serviços prestados pelos voluntários, quer na mais-valia destes em termos de competências, promovendo o desenvolvimento sustentável e o cumprimento da missão da organização e também a motivação dos voluntários.

Este trabalho de projeto procurou solucionar e responder rápida e eficazmente às alterações que ocorrem a curto, médio e longo prazo na envolvente interna e externa do Projeto NVP em Évora tendo-se desenvolvido um novo modelo de atuação do mesmo com base em conhecimento e investigação que resultam da atuação do projeto nessa mesma envolvente.

Resultou do presente trabalho de projeto um novo modelo de atuação, operativo através de um plano estratégico coerente, que foi realizado tendo por base o diagnóstico

da envolvente interna e externa do projeto e que serve de ferramenta à ação, à tomada de decisão e à gestão dos voluntários no âmbito do Projeto NVP.

O presente projeto visou o alinhamento das expectativas dos voluntários de proximidade com o alinhamento das expectativas da organização para atingir vantagens competitivas e nesse sentido foi importante analisar quer os voluntários quer os processos de gestão do Projeto NVP.

Através da análise sociodemográfica dos voluntários de proximidade definiu-se o seguinte perfil:

- São mulheres jovens, com idade média de 36 anos;
- Estas mulheres são na sua maioria solteiras, têm habilitações literárias ao nível do ensino superior e trabalham.
- As suas áreas de formação são o ensino, a saúde e a psicologia e que procuram fazer voluntariado na área da infância e da terceira idade.
- As atividades que gostariam de executar são o acompanhamento pessoal, as atividades de animação e atividades de sensibilização.
- Como motivações para a prática apontam: gostar de ajudar os outros, sentir-se útil e conviver com outras pessoas.

A análise do processo de gestão e animação do Projeto NVP demonstrou que há problemas que são comuns a este e a outros projetos de voluntariado tais como a Avaliação de Desempenho, a Pontualidade, a Qualificação para o Trabalho e a Disponibilidade para o Trabalho voluntário como refere Resende (2008).

Observou-se que o desenho de um novo modelo de atuação é resultado de uma visão holística do Projeto NVP e as mudanças estratégicas na estrutura do projeto implicam necessariamente mudanças na gestão estratégica dos voluntários.

Propõe-se que o Projeto NVP deixe de contemplar três áreas estratégicas (formação, animação e comunicação) e passe a contemplar cinco áreas estratégicas (coordenação e gestão financeira, gestão da imagem e relações públicas, gestão e animação de voluntários de proximidade e parcerias, gestão de apoios e micro-ações de voluntariado, gestão da formação), observando-se que a utilização de um sistema de avaliação do desempenho operacional, com um sistema integrado de gestão de recursos humanos que contemple de entre outros: (I) Um sistema de avaliação de desempenho dos voluntários e dos Conselheiros; (II) Um sistema de análise e definição de funções;

(III) Um sistema de divulgação de informação no projeto (IV) Um sistema de recompensas, que beneficiará e trará vantagens competitivas ao Projeto NVP.

A introdução destes subsistemas apoiará a gestão do Projeto NVP e facilitará a gestão dos voluntários na medida em que permitirá criar novas atividades e garantir a realização dos voluntários no projeto através da sua motivação e desenvolvimento permitindo o alcance de vantagens competitivas.

Conclui-se que o modelo de gestão reflete a cultura organizacional e que serve de fio condutor aos elementos da organização para desenvolverem as suas tarefas (Lerner, 2007), logo que as mudanças estruturais implicam também mudanças na gestão dos voluntários e que a sua motivação nos projetos é fruto das suas motivações intrínsecas mas também da forma como a organização gere o seu projeto de voluntariado e os seus voluntários.

Bibliografia

Alentejo, O. S. (2007). *Office Box do Voluntariado*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.

Almeida, F. E. (2011). Discurso do Presidente do Conselho de Administração da Fundação Eugénio de Almeida, na apresentação Pública da Intervenção de Recuperação/Reabilitação do Património Edificado da Fundação Eugénio de Almeida, em 6 de Fevereiro de 2011. Évora, Évora, Portugal

Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores*. Editora McGraw-Hil.

Asís, A. d., Gross, D., Lillo, E., & Caro, A. (2004). *Manual de Ayuda para La Gestión de Entidades No Lucrativas*. Acedido em 30 Abril 2010, no Web site da Fundacion Luis Vives: http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf

Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social*. Imoedições-Edições Periodicas e Multimédia, Lda. .

Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Calha, A. (2006). O perfil dos voluntários de direcção das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Portalegre, Dissertação de Mestrado em Sociologia. Évora.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D.Quixote.

Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL.

- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Catarino, A. (Março de 2006). Rede Social- Voluntariado em Rede. *Pretextos* , p. 11.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Deci, E., Connell, J., & Ryan, R. (1989). Self-determination in a work organization., *Journal of Applied Social Psychology, American Psychological Association*, .
- Decreto-Lei nº389/99 de 30 de Setembro. Diário da República nº 229/99 - I Série A. Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Lisboa.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. Livraria Nobels.
- ENTRAJUDA. (2011). *Alguns dados relativos ao voluntariado em Portugal*.Acedido em 1 de Março 2011, no Web site da ENTRAJUDA: http://www.entrajuda.pt/pdf/Voluntariado%20em%20Portugal_Jan%202011.pdf
- Ferrão, E. M. (s.d.). Gestão Estratégica de Sistemas de Recompensa de Pessoas. Acedido em 3 de Março 2012, no Web site da UNIVEN - Faculdade de Nova Venécia: <http://www.univen.edu.br/revista/n013/GEST%C3O%20ESTRAT%C9GICA%20DE%20SISTEMAS%20DE%20RECOMPENSA%20DE%20PESSOAS.pdf>
- Franco. (2010, 28 de Maio). "O voluntariado é um instrumento estratégico colectivo". *Vida Económica-Responsabilidade Social e Terceiro Sector* , p.26.
- Freire, A. (1997). *Estratégia de Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção.O planeamento em ciências sociais*. Cascais: Principia.

Harkin, M. (2008). *Contributo do Voluntariado para a Coesão Económica e Social*. Bruxelas: Parlamento Europeu.

Hernández, M. (2002). *Motivaciones de la persona voluntaria. El Compromiso Inicial*. Madrid: Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.

Johnston, D. (1978). *Working with volunteers: Recruitment and Selection*. Berkhamsted: Volunteer Centre.

Júnior, F., & Amorim, M. (2006). *CCQ Social: uma tecnologia empresarial a serviço de causas sociais, a experiência da Acesita na área do voluntariado empresarial*. Timóteo, Brasil: Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social.

Latham, G., & Edwin, L. (2004). What should we do about motivation theory, six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, vol 29, nº3, 388-403.

Latham, G., & Ernest, C. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce, . *Human Resource Management Review*, vol 16, 181-198.

Latham, G., Winters, D., & Locke, E. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Behavior*, vol 15, 49-63.

Lei nº71/98 de 3 de Novembro. Diário da República nº 254/98- I Série A. Assembleia da República

Lerner, D. F. (2007). “ Estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas”. Unisinos, Brasil: Universidade do Vale do Rio .

Mathou, C. (2010). *Study on Volunteering in the EU*. Acedido em 30 de Abril 2010, no Web site da Comissão Europeia: http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Navajo, P. (2004). *Motivación del Voluntariado*. Acedido em 1 de Fevereiro de 2010, no Web da Iniciativa Social Y Estado de Bienestar: www.iniciativasocial.net/motivacion.htm

Observatório Social do Alentejo (2006).OSA. Acedido em 10 de Janeiro de 2010, no Web site do Observatório Social do Alentejo: <http://www.fundacaoeugeniodealmeida.pt/osa>

Quiñones, G. E. (2004). *Formación de Voluntariado - Animadores.Métodos y propuestas*. Madrid: Editorial CCS.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.

Resende, G. A. (2008). *Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário*. Acedido em 31 de Janeiro de 2012, no Web site da Assertiva Consultores: http://www.assertiva.com.br/co_artig,2008,09,22.htm

Richard Rayan, P. B. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivacional basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, Winson & Son* , pp. vol 74, nº 4, 580-590.

Santos, N. (2003). Motivação nos processos de escolha. *Revista Marketing Industrial* , pp. vol 22, 32-44.

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos. *Socius Working Papers Nº1* . Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa.

Tarrés, F. P. (2006). *Manual para la Gestión de Voluntariado*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

Tavares, S., & Caetano, A. (2000). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. (pp. 29-59). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Tornero, M. E. (1999). *Perfil del Voluntariado*. Murcia: Plataforma para la Promocion del Voluntariado en la Región de Murcia.

Villata, E. A. (2011). *Coordenação e Acção Voluntária*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.

Voluntariado, C. N. (2004). *Guia para a Criação de Bancos Locais de Voluntariado*. Lisboa: Instituto de Solidariedade e Segurança Social.