

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Gestão de Voluntários numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL)

Um Estudo Multi-Caso

Liliana Cristina Simão da Costa

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

MESTRE EM Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador: António José Almeida

Setúbal, 2012

Em memória de
Alcino Simão Borges, Carlos Simão e Maria Beatriz Vaz

Agradecimentos

Esta etapa da minha vida termina com a concretização de um objectivo, sendo ele a realização do presente estudo. Demorou algum tempo, conduziu-me para longe, requereu paciência e dedicação, vontade e apreço, e abriram-se portas.

Quero reconhecer e agradecer a todas as pessoas envolvidas neste objectivo, sem vocês não teria chegado aqui.

Para começar, o meu muito e sincero obrigado ao meu orientador, Professor Doutor António Almeida, por não me deixar “parar de pedalar”. Desde o primeiro momento, agradeço toda a paciência, disponibilidade e compreensão comigo, pelos conselhos, pelo sempre apoio – na minha viagem – e pela orientação a longa distância, que contribuíram para o desenvolvimento de toda a investigação que sem si, não seria a mesma coisa. Obrigada Professor pela pessoa que é, que “nada sabe” mas que tudo nos diz.

À Professora Maria Victória, pelo apoio e orientação, aquando das minhas visitas em Madrid.

Agradeço às organizações por nos abrirem as portas, especialmente ao Professor Luís Sebastião (ACM/YMCA Setúbal), Marta Lorenzo e Davide Bombassei (YMCA Madrid), pois sem vocês esta investigação não teria pernas para andar. Muito obrigado por contribuírem para esta investigação e por disponibilizarem o vosso tempo. Sempre foram atenciosos e acessíveis.

Um especial agradecimento a toda a minha família, às minhas avós – uma delas é agora a estrela mais brilhante do céu, junto do meu primo e avô –, aos meus pais, à minha irmã e à minha tia, por todo o carinho, apoio, paciência e compreensão que tiveram até hoje – nunca me impediram de voar –. Lamento ser responsável por essas lágrimas avó. A vocês devo a minha vida e todo o sucesso alcançado, sem vocês não conseguiria.

À minha “metade”, Carlos pelo apoio e carinho, sem dúvida foi a minha força para continuar este desafio. Obrigado por estares sempre ao meu lado e motivares-me como tu consegues.

A todos os meus amigos, do norte e do sul, especialmente aos poucos que estão sempre ao meu lado, apesar da distância que nos separa. À minha melhor amiga, Marlene J. M. Almeida, pela amizade incondicional.

Termino, agradecendo a todos as pessoas da minha vida, aos restantes familiares próximos e distantes.

O meu sincero obrigado a todos!

Resumo

A presente investigação teve como objectivo, estudar quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que as Organizações Sem Fins Lucrativos desenvolvem para gerir os seus trabalhadores voluntários. A metodologia utilizada, para o seu desenvolvimento, foi um estudo multi-caso em duas OSFL, localizadas em dois países distintos – Portugal e Espanha –, mas pertencentes à mesma rede organizacional a nível mundial. Deste modo, foram utilizadas técnicas de recolha de informação como, a entrevista a dois membros de cada organização, conhecedores e/ou responsáveis de todo o processo de entrada e permanência dos voluntários, a análise de conteúdo e a análise documental.

Os resultados obtidos, deste estudo revelam que, embora as duas organizações pertençam a mesma rede a nível internacional, e se encontrem estruturadas de forma similar, o que as distingue é a forma diferente de gerir os voluntários e de aplicar a GRH, o que se verificou ao longo deste estudo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Organizações Sem Fins Lucrativos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Trabalhadores, Voluntários.

Abstract

This research aimed to study what are the Human Resources Management practices that Nonprofit Organizations develop to manage their volunteers. The methodology used for its development, was a multi-case study in two Nonprofit Organizations, located in two different countries - Portugal and Spain -, but belonging to the same organizational network worldwide. In this way, were used as information gathering techniques, such as the interview with two members of each organization, knowledgeable and / or guardians of the entire process of entry and permanence of volunteers, content analysis and document analysis.

The results of this study show that, although both organizations belong to the same network at the international level, and are structured similarly, what distinguishes them is the different way of managing the volunteers and applying the HRM, what if it was found throughout this study.

Keywords: Human Resources Management, Nonprofit Organizations, Practices Human Resource Management, Employees, Volunteers.

Índice

Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	4
1. A Gestão de Recursos Humanos: Políticas e Práticas.....	4
1.1. Planeamento de Recursos Humanos.....	6
1.2. Recrutamento, Selecção e Acolhimento.....	7
1.3. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	11
1.4. Formação Profissional Contínua.....	12
1.5. Gestão e Desenvolvimento de Carreiras.....	14
1.6. Sistema de Recompensas.....	14
1.7. A GRH em Portugal e Espanha.....	16
2. As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e os Trabalhadores Voluntários.....	17
2.1. Os Trabalhadores Voluntários em OSFL.....	18
• Quem é o trabalhador voluntário.....	19
3. A Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos – A Gestão dos Trabalhadores Voluntários.....	22
• Abandono do voluntariado.....	27
Parte II – Metodologia de Investigação.....	29
1. Objectivos e Justificação da pesquisa.....	29
2. Opções Metodológicas – Estudo Multi-Caso.....	30
3. Técnicas de Recolha e Tratamento de dados.....	33
Parte III - Resultados Empíricos.....	38
1. Caracterização das OSFL – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid.....	38
1.1. Estrutura Organizacional – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid.....	40
1.2. Função RH – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid.....	41
2. Trabalhadores Voluntários – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid.....	42
2.1. Perfil dos Voluntários.....	42
2.2. Tipos de Voluntariado e Responsabilidades.....	43
2.3. Relação dos Trabalhadores Voluntários com Trabalhadores Contratados.....	46
3. Práticas de Gestão Recursos Humanos – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid.....	48
3.1. Recrutamento e Selecção.....	48
3.2. Acolhimento e Integração.....	51

3.3.Avaliação de Desempenho.....	52
3.4.Formação Profissional Continua.....	53
3.5.Evolução “profissional” dos Voluntários.....	55
3.6.Sistema de Recompensas	56
3.7.Motivações e Abandono.....	58
Conclusões.....	60
Bibliografia.....	66

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndices.....	70
Apêndice I	Guião da Entrevista ao Responsável pelos Voluntários da OSFL – ACM/YMCA de Setúbal.....71
Apêndice II	Guião da Entrevista ao Responsável pelos Voluntários da OSFL – YMCA de Madrid.....73
Apêndice III	Análise de Conteúdo – Grelha de Análise (Entrevistas 1 a 2).....75
Anexos.....	92
Anexo I	Direitos e Deveres do Voluntário – Enquadramento Jurídico do Voluntariado na Legislação Portuguesa.....93
Anexo II	Direitos e Deveres do Voluntário – Enquadramento Jurídico do Voluntariado na Legislação Espanhola.....94
Anexo III	Ficha de Inscrição do Voluntário – ACM/YMCA de Setúbal.....95
Anexo IV	Questionário de Motivação – ACM/YMCA de Setúbal.....98
Anexo V	Contrato de Voluntariado – ACM/YMCA de Setúbal.....100
Anexo VI	Ficha/Contrato de Voluntário; Contrato de Confidencialidade; e Cláusula Informativa para Tratamento dos Dados Pessoais – YMCA de Madrid.....101
Anexo VII	Questionário de avaliação da Intervenção do Voluntário – ACM/YMCA de Setúbal.....106

Glossário

ACM/YMCA	Associação Cristã da Mocidade/ <i>Young Men's Christian Association</i>
CAP	Certificado de Aptidão Pedagógica
<i>cit. in</i>	citado por
<i>e.g. (exempli gratia)</i>	por exemplo
ERASMUS	<i>European Region Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
<i>et al. (et ali)</i>	e outros (ou seja, co-autores)
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
<i>i.e. (id est)</i>	isto é
N.E.E.	Necessidades Educativas Especiais
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
RH	Recursos Humanos
RRHH	Recursos Humanos (em Castelhana)
s.d.	sem data
YMCA	<i>Young Men's Christian Association</i>

Introdução

Tradicionalmente a função recursos humanos (RH) actuava apenas no campo administrativo, (e.g., processando salários, planeando férias, entre outros), mas nas últimas décadas do século XX a gestão de RH (GRH) passou a envolver uma acção estratégica, como se verifica actualmente ao participar na definição da estratégia da empresa e ao fazer parte dessa mesma estratégia, o que demonstra a importância que ao longo do tempo a função RH tem vindo a adquirir no campo organizacional (Pina e Cunha *et al.* 2010).

Com o passar do tempo as chefias tomaram conhecimento que trabalhadores satisfeitos, motivados, respeitados e ouvidos, levam a um melhor desempenho organizacional. Daí a necessidade de implementar políticas e práticas de gestão estratégica de RH (GERH) (Parente, 2010). Quando falamos de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), o conceito não difere, pois através da gestão de pessoas, estas organizações poderão conseguir que os trabalhadores se identifiquem com a missão, visão e valores organizacionais, e que estes façam sentido, tenham significado e os envolva num compromisso com a organização.

Actualmente tem aumentado cada vez mais a percentagem de pessoas que entram nestas organizações, assumindo o papel de trabalhador voluntário, o que nos remete para a mesma situação de comprometimento, e à necessária gestão deste público.

O estudo da dinâmica e gestão das OSFL tem suscitado grande interesse por parte dos académicos, porém ainda pouco se sabe sobre a sua gestão no que concerne a gestão dos trabalhadores voluntários.

É neste contexto que surge o presente estudo que parte da seguinte pergunta de partida: “Quais as práticas de Recursos Humanos que são utilizadas nas OSFL para a gestão dos voluntários?”. Esta pergunta de partida levou-nos a desenvolver a investigação em duas OSFL pertencentes à mesma rede internacional, cuja localização é distinta. Uma é a Associação Cristã da Mocidade/*Young Men's Christian Association* (ACM/YMCA) que se encontra localizada em Setúbal e a outra é a YMCA (*Young Men's Christian Association*) localizada em Madrid.

Pelo exposto, e tendo como objectivo principal conhecer as práticas de Gestão de Recursos Humanos que uma e outra OSFL desenvolvem para gerir os seus trabalhadores voluntários, para alcançar o objectivo geral, delineamos seis objectivos específicos:

- O primeiro objectivo, foi conhecer qual a história, missão, valores, objectivos, estrutura, e população-alvo da OSFL;

- O segundo objectivo, foi conhecer que tipo de voluntários entra e permanecem a desempenhar funções na organização. Relativamente à idade, género, formação, profissão, e antiguidade;
- O terceiro objectivo, foi conhecer que práticas de GRH são levadas a cabo na OSFL, para gerir os trabalhadores voluntários, relativamente aos mecanismos que utilizam para atrair, seleccionar, integrar, desenvolver, avaliar e recompensar voluntários;
- O quarto objectivo foi, a análise das motivações e as causas que original o abandono dos voluntários. Neste objectivo pretendemos entender, que motivos leva os voluntários à organização, e o porquê de algum tempo depois decidirem abandoná-la;
- O quinto objectivo foi, entender qual a relação dos trabalhadores voluntários com os trabalhadores remunerados, e de que modo esta relação influencia o desempenho e a permanência dos voluntários;
- O sexto objectivo, foi entender a função do responsável de GRH, principalmente dos voluntários, na OSFL. No sentido de saber se existe esse responsável, quem exerce a função de GRH, e que função desempenha.

Estes objectivos foram concretizados, através do desenvolvimento do presente estudo, em dois contextos sócio-culturais distintos, onde aplicamos a metodologia de estudo multi-caso.

A presente investigação está estruturada em quatro partes. A parte I é constituída por três pontos, com vista a fundamentar a análise empírica, procedemos à revisão da literatura. No ponto um desta parte, abordamos as várias práticas de recursos humanos, segundo autores como Caetano e Vala (2007), Pina e Cunha (2010), Gómes-Mejía (2001), Bilhim (2004), entre outros. Ainda neste ponto, sendo nosso interesse devido à localização das duas OSFL, fazemos uma breve abordagem à GRH em Portugal e Espanha. O ponto dois é dedicado ao estudo das OSFL e do voluntariado. No terceiro ponto abordamos a gestão dos RH neste tipo de organizações, particularmente a gestão dos voluntários. Para abordar o tema do voluntariado e da gestão dos voluntários nas OSFL fundamentamo-nos principalmente em Parente (2010), Rojão e Araújo (2010), e Alonso *et al.* (2010), entre outros.

Na parte II abordamos a metodologia aplicada, que é constituída por três pontos, onde justificamos as opções metodológicas, os objectivos geral e específicos a atingir, mencionados atrás, e ainda os métodos e técnicas utilizadas nas duas organizações YMCA para a recolha de informação, como a entrevista a dois membros de cada organização, conhecedores e/ou responsáveis de todo o processo de entrada e permanência dos voluntários, a análise de conteúdo, e a análise documental. Nesta parte abordamos ainda os motivos da escolha do tema da investigação, das organizações e aclaramos todo o processo empírico.

Na parte III damos conta dos resultados empíricos da nossa investigação, que se encontra dividida em três pontos. Nestes pontos, começamos por apresentar a história, a nível mundial e local, das organizações ACM/YMCA de Setúbal e YMCA de Madrid. Seguimos a análise e discussão da informação obtida, comparando uma e outra organização segundo as dimensões: caracterização da organização – estrutura organizacional –; a função RH; os trabalhadores voluntários – o perfil e

a relação com trabalhadores assalariados –; e as várias práticas de GRH. Discutindo as semelhanças e diferenças encontradas entre ambas organizações.

Para terminar, na conclusão damos conta das principais conclusões da investigação, onde são apresentadas as semelhanças e diferenças entre as YMCA, as limitações do estudo e as pistas para futuras investigações.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. A Gestão de Recursos Humanos: Políticas e Práticas

As políticas de RH são a forma que a organização tem para lidar com os trabalhadores, e através de várias acções implementadas, poder desta forma alcançar os seus objectivos, possibilitando ainda que os indivíduos atinjam os seus próprios objectivos (Chiavenato, 2006). Estas políticas de RH variam de organização para organização e são implementadas segundo as necessidades e objectivos de cada organização e segundo a filosofia defendida.

As políticas de RH que as organizações podem adoptar, tendo em conta as suas necessidades, missão e valores, segundo Chiavenato (2006:139), são:

- Provisão de RH – procura de RH disponíveis; o recrutamento; a selecção; a integração;
- Aplicação de RH – descrição dos cargos vagos; planeamento e integração dos RH; plano de carreiras; avaliação de desempenho;
- Manutenção de RH – gestão dos sistemas de recompensas; higiene e segurança no trabalho;
- Desenvolvimento de RH – formação; desenvolvimento de competências; desenvolvimento organizacional;
- Monitoração de RH – base de dados; sistema de informação; auditoria de RH.

As políticas de RH levam à criação de procedimentos que se convertem em acções a implementar na organização (*i.e.*, práticas de RH) a fim de gerir os recursos humanos, relativamente às suas actividades e desempenhos para o alcance de objectivos organizacionais (Chiavenato, 2006).

No entendimento de Pina e Cunha *et al.* (2010), o desempenho das pessoas e das próprias organizações pode ser melhorado através de relações complementares entre as várias práticas de GRH. Os autores, alertam-nos para que a gestão de pessoas seja igualmente responsabilidade das restantes chefias e gestores da organização e não apenas exclusiva dos especialistas na área. Este envolvimento levará os gestores a conhecerem melhor o papel das pessoas, de forma a conseguirem gerir os recursos humanos para que tenham expectativas, motivação e bons desempenhos de modo a alcançarem os objectivos organizacionais, que vão de encontro às estratégias da organização.

Deste modo, gerir os recursos humanos implica introduzir políticas e práticas de RH na organização, que orientam e afectam comportamentos, desempenhos e atitudes dos trabalhadores, com a finalidade de “aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Pina e Cunha *et al.*, 2010:59).

Para Pina e Cunha *et al.* (2010), o processo de gestão de pessoas desenvolve-se do seguinte modo:

- Detectar quais as necessidades de RH: planeamento de RH;
- Atrair novas pessoas para a organização: recrutamento;
- Escolher candidatos e, posterior contratação: selecção;

- Formar, no que respeita à função a ocupar, e desenvolver novas competências: formação e desenvolvimento; gestão de carreiras;
- Avaliar atitudes, comportamentos e acções: avaliação de desempenho;
- Retribuição pelo investimento do trabalhador, e motivação: compensação;
- Ambiente laboral estável e agradável: bom clima organizacional – nas relações quer a nível profissional, quer pessoal; saúde e higiene no trabalho.

Para que a organização consiga, através dos seus trabalhadores, alcançar continuamente os objectivos pretendidos, estas práticas de GRH devem ser delineadas e estruturadas a fim de conseguirem atrair, reter e desenvolver pessoas de uma forma eficaz: “uma GRH eficaz é estratégica – contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a” (Pina e Cunha *et al.*, 2010:60). Para uma gestão estratégica de RH, a gestão não deve restringir-se às características do contexto interno da organização. Exige que seja tida em conta a envolvente quer interna como externa, e estabelecer uma ligação das práticas de RH com os objectivos estratégicos da organização. Esta gestão, implica que o responsável de RH tenha a possibilidade de definir e introduzir estratégias organizacionais, assim como ser capaz de exercer e cumprir essa função.

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2010), a gestão estratégica de RH implica uma articulação das motivações, comportamentos e acções dos trabalhadores, seja a nível individual seja a nível colectivo, com as linhas/estratégias de desenvolvimento do negócio. Para a organização conseguir desenvolver uma boa eficácia e/ou efectividade organizacional vai depender da “existência de uma boa ligação entre as práticas e políticas de gestão das pessoas e a estratégia de negócio, e a principal finalidade da estratégia de recursos humanos é a de contribuir para a concretização, com sucesso, daquela estratégia” (Moura, 2000:36). Miles e Snow (1984, *cit. in* Pina e Cunha *et al.*, 2010) afirmam que a estratégia de GRH deve encontrar-se articulada e alinhada com a estratégia de negócio da organização.

Deste modo, a característica das melhores práticas de GRH é definida pela existência de uma boa gestão estratégica dos indivíduos quando a organização aplica um conjunto de boas práticas (Pina e Cunha *et al.*, 2010). A literatura está repleta de "boas práticas" de GRH, pois são vários os autores, como Pfeffer (1994, 1997, *cit. in* Pina e Cunha *et al.*, 2010), que nos apresentam um conjunto das melhores práticas de GRH, com algumas semelhanças entre si. No vasto leque de "boas práticas" de GRH temos como base, a todas elas, segundo Walton (1985, *cit. in* Pina e Cunha *et al.*, 2010:120), a mutualidade dado que “as melhores organizações do ponto de vista da gestão das pessoas são aquelas que pautam a sua actuação pela reciprocidade, ou seja, pela busca de soluções de gestão vantajosas para a organização, para as pessoas que nela trabalham e para os demais *stakeholders*”.

Posto isto, no entendimento de Pina e Cunha *et al.* (2010:121), as boas práticas de GRH, para uma boa gestão das pessoas e conseqüente sucesso organizacional, devem obedecer a dois atributos essenciais, sendo eles:

- devem existir enquanto configuração, isto é, estar devidamente articuladas;

- devem ser implementadas de forma contingente com a estratégia organizacional. Com isto salienta-se o carácter contingencial e configuracional das práticas de RH.

Apesar de existir um vasto conjunto de práticas de GRH, na realidade a maior parte das empresas não as utiliza e, as organizações que as utilizam eficazmente têm algumas vantagens em relação aos seus concorrentes (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

1.1. Planeamento de Recursos Humanos

Um planeamento de RH pressupõe uma gestão dos recursos humanos, que leva ao cumprimento dos fins e objectivos organizacionais, e à análise dos efeitos das políticas e práticas alternativas de GRH e, conseqüentemente, o desenvolvimento de soluções que visam a eficácia organizacional.

Numa abordagem mais centrada na escassez ou abundância de trabalhadores, Gómez-Mejía *et al.* (2001) referem que através do planeamento a organização consegue assegurar que tem os RH necessários para dar continuidade à produção de bens ou serviços da organização no futuro. Caso a organização não disponha de um planeamento de RH, no futuro poderão ser incapazes de satisfazer algumas necessidades laborais, devido à falta de trabalhadores com as competências adequadas, ou podem ter a necessidade de reduzir mão-de-obra, devido ao excesso de trabalhadores.

No entendimento de Camara *et al.* (2007:452), o planeamento de RH tem por objectivo principal, o de possibilitar “identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal”. Tendo em conta as necessidades organizacionais, planeia-se para encontrar as pessoas com o perfil adequando com vista a colmatar essas necessidades e dar continuidade aos objectivos da organização (Oliveira Rocha, 1999).

Segundo Peretti (2001:85) designar a GRH de "gestão estratégica" de recursos humanos, justifica-se pela acção desenvolvida assentar numa “visão dinâmica dos recursos que gere”.

Em seguida, explicitaremos algumas práticas de GRH que devem estar delineadas com vista a atrair, desenvolver e reter os RH da organização, importantes para o alcance dos seus objectivos (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Num primeiro momento abordaremos o processo de contratação do trabalhador (Gómez-Mejía *et al.*, 2001), ou seja, a fase de recrutamento, selecção e socialização. Posteriormente seguem-se práticas como a avaliação de desempenho, a formação, a gestão e desenvolvimento de carreiras e, por último, o sistema de recompensas dos trabalhadores.

1.2. Recrutamento, Selecção e Acolhimento

Iniciar a fase de recrutamento, numa organização, leva à necessidade de encontrar alguém para um lugar/cargo vago e conduz à atracção de candidatos que respondam ao perfil desejado (Camara *et al.*, 2007). Posteriormente recorrem à selecção que implica a escolha dos candidatos que demonstraram ter o perfil que a organização pretende, para depois contratar (Camara *et al.*, 2007). O processo de recrutamento torna-se eficaz quando permite atrair um número considerável de candidatos (Chiavenato, 2006) para que no momento da selecção se consiga encontrar as pessoas com o perfil desejado para a organização. Estas fases são importantes pois, como referem Pina e Cunha *et al.* (2010:189), “a qualidade da gestão de uma organização depende, fortemente, da qualidade das pessoas que consegue atrair e seleccionar”. De modo a evitar perdas de tempo e custos, o recrutamento deve estar dirigido àqueles candidatos que têm as qualificações mínimas para o desempenho do cargo em questão (Gómez-Mejía *et al.*, 2001)

Durante esta fase, a organização pode dispor de vários métodos e fontes para recrutar candidatos. Como possíveis métodos temos, os anúncios nos jornais e revistas, na rádio e na televisão, referências ou sugestões por parte de um trabalhador, agências e feiras de emprego, empresas próprias para realizarem esse serviço, empresas de *outplacement*, associações profissionais e patronais, sindicatos, escolas profissionais e de ensino superior, e respectivas associações de estudantes/académicas, agências de trabalho temporário, Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), recrutamento via Internet como o e-recrutamento, o *executive search* ou *head-hunting*, ou mesmo o tradicional e informal método de abordagem pessoal (Pina e Cunha *et al.*, 2010; Bilhim, 2004).

No entanto, importa salientar que dar início ao processo de recrutamento implica que a organização tenha bem definida a função que irá ser ocupada, pois só assim será possível delinear a necessidade, os critérios e os métodos do processo de recrutamento (Peretti, 2001). Visto que a eficiência do método deve ter em conta as características da função (Pina e Cunha *et al.*, 2010), existem métodos mais adequados para cada tipo de recrutamento.

Relativamente a tipos de atracção de candidatos, ou seja, às fontes das quais este processo se socorre, temos o recrutamento interno e o recrutamento externo (Ribeiro, 2007), que passaremos a caracterizar.

O recrutamento interno, trata-se da ocupação de um cargo por alguém que ocupa outra função dentro da organização. Este tipo de recrutamento é de grande importância para os trabalhadores e organização, pois além de permitir o desenvolvimento das potencialidades das pessoas, possibilita-lhes novas perspectivas de carreira (Camara *et al.*, 2007). Contudo, os trabalhadores da organização que passam por um recrutamento interno, devem de igual forma ser sujeitos a todas as fases que o processo requer, mesmo que implique realizar testes, que geralmente são aplicados aos candidatos externos (Peretti, 2001). A organização detém três meios de levar a cabo um recrutamento interno (Camara *et al.*, 2007): através de escolha directa; por concurso interno; sugestão de um amigo/conhecido.

Relativamente ao recrutamento externo, como a própria palavra indica, ocorre quando a organização atrai candidatos do exterior para a ocupação de um cargo, e consegue responder às suas necessidades com pessoas novas à empresa, visto que não o conseguem através do recrutamento interno (Bilhim, 2004). A organização pode por ela mesma levar a cabo este tipo de recrutamento ou recorrer aos serviços de empresas especializadas (Camara *et al.*, 2007). Para esta fonte de recrutamento, além da organização poder utilizar alguns dos métodos referidos anteriormente para a atracção de candidatos, pode igualmente servir-se das candidaturas espontâneas que lhes são enviadas quase diariamente – no caso de algumas organizações – (Camara *et al.*, 2007).

Após a atracção e recrutamento de candidatos, segue-se o processo de selecção em que se escolhe o candidato recrutado que demonstra ter o perfil e competências adequado para ocupar o cargo (Camara *et al.*, 2007; Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Durante o processo de selecção, o responsável pela GRH dispõe de métodos de selecção para, de entre os candidatos, escolher o que possui os requisitos definidos e o que melhores competências detém para o desempenho do cargo. Destacamos um conjunto de técnicas úteis como (Pina e Cunha *et al.*, 2010; Gómez-Mejía *et al.*, 2001): os testes de capacidades cognitivas, físicas, psicomotoras e, perceptivas, os questionários/inventários de personalidade, os testes de integridade, de conhecimentos da função a ocupar e, de amostras de trabalho e simulações, os *biodata* e a análise do *curriculum vitae*, as provas de grafologia, e as cartas de recomendação e de motivação. No entanto, como refere Bilhim (2004), os tipos de testes aplicados aos candidatos variam consoante a organização e segundo o perfil do candidato que se pretende seleccionar. Temos ainda os denominados métodos holísticos, como as entrevistas que permitem uma avaliação mais íntegra do candidato, e os *assessment centres* – trata-se de submeter o candidato a uma tarefa de simulação, por vezes sobre *stress*, onde é observado e avaliado por técnicos, que mais tarde conseguirão realizar uma avaliação sobre a capacidade do candidato (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Depois de analisado o *curriculum vitae*, são rejeitadas algumas candidaturas que não correspondem ao perfil desejado pela organização (Camara *et al.*, 2007). Os restantes candidatos passam para a etapa seguinte, onde são submetidos a um método conhecido e frequentemente utilizado na selecção de candidatos, a entrevista (Pina e Cunha *et al.*, 2010). A entrevista é uma interacção composta por um ou vários entrevistadores e candidato ao posto de trabalho, e tem por finalidade conhecer as competências, capacidades e comportamentos que poderão revelar se o candidato terá sucesso ou não no posto, para o qual está a ser recrutado (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Entrevistar, tem como principal objectivo, além de uma forte componente de avaliação do candidato, solicitar esclarecimentos sobre o *curriculum vitae*, informar o candidato relativamente à organização e à função em causa, e ainda sobre salário e benefícios sociais (Bilhim, 2004). É fundamental que seja realizado um bom recrutamento, selecção e socialização, pois devem ter em conta os seguintes casos (Pina e Cunha *et al.*, 2010):

- A selecção dos talentos desejados dependerá muito da qualidade das pessoas que foram recrutadas;

- A má selecção das pessoas pode acarretar má socialização, pois o indivíduo pode não assimilar e conjugar os valores e a cultura da organização aos seus próprios valores;
- As organizações com processos de selecção ineficazes podem ser pouco atractivas para eventuais candidatos com grande potencial.

Quando se recruta e selecciona, além do perfil profissional do candidato, é necessário ter em conta o seu perfil comportamental e o seu potencial, para que se consiga uma melhor integração na organização (Camara *et al.*, 2007). As práticas de recrutar, seleccionar, e o processo de socialização, são importantes para a organização, pois “o ambiente interno da organização, em termos dos seus recursos e capacidades, é mais crítico para a acção estratégica do que o ambiente externo” (Pina e Cunha *et al.*, 2010:193).

Uma vez findada a fase de recrutamento e selecção, é escolhido o candidato e este passa por um programa de orientação que o ajuda na integração interna na organização (Camara *et al.*, 2007). Segundo Dubar (1997:79) a socialização é a “forma de interacção social ou cultural unificada, muito enraizada num condicionamento inconsciente”. No entendimento de Louis (1980, *cit. in* Pina e Cunha *et al.*, 2010:330), é “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização”. O processo de socialização requer que o indivíduo se adapte à cultura organizacional (Camara *et al.*, 2007), aos valores, à missão e às regras da mesma (Pina e Cunha *et al.*, 2010) (*i.e.*, caso seja candidato externo).

O processo de socialização tem início antes do novo membro começar a desempenhar funções na organização. Logo no primeiro contacto com a organização, aquando das visitas à organização, no momento do recrutamento e selecção, durante a entrevista de selecção (Pina e Cunha *et al.*, 2010), o indivíduo já está a recolher informações sobre a mesma e sobre o cargo a ocupar. Deste modo, vai obtendo uma imagem e opinião de tudo que observa ao seu redor, a este processo chama-se socialização antecipatória (Mosquera, 2007), e contribui para as ideias que o recém-chegado fará sobre a empresa, e que condicionarão o seu desempenho (Bilhim, 2004).

O processo segue fora da organização, ao consultar as notícias dos *media*, pesquisando na internet (*e.g.*, no site da organização) ou em contacto com outros trabalhadores, com o intuito de procurar mais informação sobre a organização, e o indivíduo continua a formar uma imagem acerca da organização (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Este caso remete-nos para a questão do “choque da socialização” (Young e Lundberg, 1996, *cit. in* Mosquera, 2007), que pode atingir o indivíduo quando começa a desempenhar funções na organização. Por vezes os novos membros começam a sua actividade profissional, e deparam-se com uma realidade distinta que contraria as opiniões e expectativas que detinham antes da sua entrada e integração na organização. Esta realidade poderá atingir as expectativas e influenciar negativamente o seu comportamento, acrescido de insatisfação ou desmotivação, podem levar ao choque (Pina e Cunha *et al.*, 2010) ou mesmo levar ao *turnover* organizacional. Os autores Young e Lundberg (1996, *cit. in* Mosquera, 2007:310) referem que “entrevistas de selecção realistas ajudam a eliminar ou reduzir as

surpresas, grandes responsáveis pelo *turnover*” e, assim, poder-se-ia evitar o choque da socialização e o confronto com uma realidade organizacional distinta da que era esperada.

Deste modo, entende-se que o sucesso e o fracasso do novo membro dependem das interações sociais que foi estabelecendo desde o seu primeiro dia na organização (Mosquera, 2007) sendo que o sucesso do processo de integração depende da eficácia dos métodos de acolhimento e acompanhamento durante a integração (Bilhim, 2004; Peretti, 2001).

Todavia, a socialização prolonga-se e tem continuidade ao longo de toda a permanência do trabalhador na organização (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Não obstante, o investimento contínuo nesta relação, como referem Porter *et al.* (1987, *cit. in* Mosquera, 2007:304), o indivíduo e a organização devem ter uma ligação como se de um casamento se tratasse, esta deve ser “estimulante e permitir que ambas as partes se sintam realizadas”. O processo de socialização contribui para possibilitar a integração dos objectivos individuais e organizacionais, que é o ponto de partida para o forte envolvimento relacional entre trabalhador e organização. Um passo importante na socialização dá-se através do programa de acolhimento/integração do recém-chegado, que implica que ele passe por um processo de aprendizagem de novas tarefas e da função que vai passar a exercer (Mosquera, 2007).

No acolhimento do novo membro temos, as orientações formais que são um conjunto de acções planeadas pelo responsável pela GRH para esse fim, e as orientações informais que são as interações que o novo trabalhador estabelece com os restantes trabalhadores da empresa, e vice-versa. Os dois tipos de orientação servem para que o trabalhador estabeleça relações sociais/organizacionais (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Sob a orientação formal, a organização pode dispor de um programa de orientação, que tende a variar de organização para organização e de função em causa, e que pode durar entre a uma ou duas semanas. Este programa geralmente segue as fases que Pina e Cunha *et al.* (2010) nos apresentam: as boas vindas ao trabalhador (que podem ser dadas pelo director de RH) onde lhe podem facultar documentos acerca da organização (*e.g.*, o kit ou manual de acolhimento); o encontro com o superior hierárquico e com os seus colegas de trabalho – momento oportuno à integração no grupo e estabelecer relações; o tratamento de documentação (*e.g.*, assinatura de contrato, documento da segurança social); a informação sobre políticas, procedimentos, regras e medidas disciplinares – esclarecimento para que posteriormente não tenham dúvidas; a visita às instalações da organização; a integração na função a exercer – esclarecendo claramente o trabalhador sobre a sua função, os objectivos que deverá cumprir, e o que a organização espera; a avaliação de todo o processo de integração – pode ser feita meses depois a fim de averiguar limitações ou progressos. No fim do programa de acolhimento/integração espera-se que a organização avalie o seu novo membro (Mosquera, 2007).

O processo de socialização e o programa de acolhimento/integração são importantes para a organização e trabalhador, pois deles depende a boa integração e acolhimento do candidato, a fim de conseguirem conjugar os valores e expectativas de cada parte, tendo em vista a satisfação das necessidades. Só assim o trabalhador estará num ambiente propício ao desempenho da sua função.

1.3. Gestão e Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho contribui para o ajustamento dos objectivos individuais com os objectivos organizacionais, conseguido através da introdução de um plano de acção aos trabalhadores, o que levará à introdução de um sistema de gestão por objectivos (GPO). A gestão de desempenho, conclui-se com a avaliação de desempenho do trabalhador, tendo em conta o plano de acção que inicialmente lhe foi atribuído (Camara *et al.*, 2007).

O processo de avaliação de desempenho permite assim medir o desempenho individual e de equipa, essencial ao alcance dos objectivos organizacionais (Camara *et al.*, 2007).

Como referem Camara *et al.* (2007), a gestão de desempenho é um "sistema *pivot*" para a gestão dos RH da organização, pelo que a sua utilização como uma prática de GRH é importante, pois além de contribuir para a validação dos métodos e técnicas do processo de recrutamento e selecção, através do desempenho que venha a demonstrar o trabalhador, a organização verifica se esses métodos e técnicas foram eficazes ou se necessitam ser melhorados. Contribui também para a análise das necessidades de formação dos trabalhadores, permite gerir o sistema de recompensas de acordo com o investimento individual e de equipa para o alcance dos objectivos organizacionais, e ainda detectar o potencial dos trabalhadores (Camara *et al.*, 2007).

No que concerne à avaliação de desempenho, Camara *et al.* (2007) referem-nos que actualmente ainda é frequente a utilização do sistema criado por Peter Drucker, em 1954, a gestão por objectivos (*Management by Objectives* - MBO) (GPO), a par de novos métodos que têm vindo a ser utilizados como os "objectivos de longo prazo, os de desenvolvimento pessoal e de subordinados, a avaliação a 360º e o *Balanced Scorecard*" (Camara *et al.*, 2007:409).

A técnica de avaliação por objectivos, de Peter Drucker, para avaliar o desempenho do trabalhador tem como base, o compromisso entre trabalhador e organização, perante objectivos avaliáveis que são previamente estabelecidos, ou seja, definidos antes do ciclo de desempenho a iniciar, no ano em questão. Este compromisso implica, por um lado que o trabalhador invista o necessário para que consiga alcançar os objectivos organizacionais, que constam no plano de acção e que lhe foram previamente atribuídos.

Por outro lado, a organização que se faz representar pela chefia do trabalhador, presta todo o auxílio necessário para que o trabalhador atinja os objectivos, além de que se compromete a avaliá-lo relativamente ao desempenho prestado para cumprir os objectivos e não por outro tipo de factores (Camara *et al.*, 2007). Deste modo, do compromisso estabelecido entre trabalhador e organização, surge um "o contrato de desempenho, que é reduzido a escrito (Plano de Acção) e assinado por ambas as partes" (Camara *et al.*, 2007:416). Inicialmente, este método de avaliação apenas se dirigia à avaliação de objectivos individuais. Mas com o passar dos tempos, como referem Camara *et al.* (2007), foi-se transformando num modelo aberto que se pode utilizar também para avaliar objectivos de equipa, e actualmente é possível utilizar o modelo para avaliações comportamentais dos trabalhadores.

Contudo, podem ser utilizadas outras duas técnicas de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC) e a avaliação a 360°. O BSC, de Robert Kaplan e David Norton (1996), é influenciado pela GPO na forma como estabelece/implementa objectivos, mas foi criado para alertar as organizações e suas chefias, para a importância de serem criados objectivos que melhorassem a eficiência dos processos internos e as competências dos trabalhadores. Este modelo tem em vista o desenvolvimento do negócio da organização no futuro, “quer do ponto de vista da gestão do relacionamento dentro das equipas de trabalho e entre áreas funcionais diferentes” (Camara *et al.*, 2007:416). Não obstante, este modelo pretende a ligação dos objectivos organizacionais aos objectivos, previamente delineados e fixados, que o trabalhador visa alcançar.

A avaliação a 360°, também conhecida por *feedback* a 360°, tem por objectivo principal criar condições para que o trabalhador melhore as suas acções comportamentais (Camara *et al.*, 2007). Esta técnica é aplicada mais aos gestores, porém tem vindo a ser aplicada também aos restantes trabalhadores. A forma de avaliação do trabalhador decorre segundo a avaliação por parte das pessoas com quem o trabalhador mantém contactos profissionais, o que implica a avaliação por parte do seu superior hierárquico, dos colegas de equipa, ou da organização, e possivelmente de clientes, familiares e amigos, e a auto-avaliação. Os resultados da avaliação são dados ao avaliador/superior hierárquico do trabalhador avaliado, e este deverá dar-lhe o *feedback*, referindo os pontos positivos, negativos e definir um plano para melhorar o seu desempenho e comportamento (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Para Amado (1978, *cit. in* Peretti, 2001:250) existem três aspectos que realçam a importância da avaliação, sendo eles:

- Uma necessidade económica, de modo a possibilitar à organização um controlo da produção. “A qualidade desta e a pressão do mercado, dos clientes, constituem factores que tornam um tal processo inevitável”.
- A organização necessita saber se os trabalhadores estão bem integrados, conhecer e avaliar se estão a desempenhar com eficácia as funções que lhes foram concedidas, e ver a qualidade dos serviços organizacionais;
- A avaliação de desempenho é uma necessidade que o trabalhador tem em avaliar o seu desempenho, as suas capacidades e conhecimentos a nível profissional e pessoal, dentro da organização.

Pelo exposto, a gestão de desempenho leva ao acompanhamento dos trabalhadores, a fim de os auxiliar nas suas dificuldades com vista a ultrapassá-las e a garantir o seu sucesso na organização, que é verificável através da avaliação do seu desempenho (Camara *et al.*, 2007).

1.4. Formação Profissional Contínua

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2010:382), a formação é entendida como “o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos,

capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho”. Ao ser implementada na organização, tem por objectivos: desenvolver as capacidades dos trabalhadores, para que consigam contribuir mais e melhor para o alcance dos objectivos organizacionais; desenvolver atitudes e comportamentos, para que de modo mais eficiente os trabalhadores desempenhem a sua função e, consigam sair satisfeitos do cumprimento das suas tarefas; possibilitar também o seu desenvolvimento pessoal; a apreensão de novas competências, úteis para o desenvolvimento da sua carreira; e impedir a aquisição de competências que não se ajustem às estratégias organizacionais e/ou ao negócio (Camara *et al.*, 2007). Visa ainda ajudar os trabalhadores a corrigir competências de baixo desempenho (Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

Todavia, as organizações que tentam colmatar falhas de rendimento dos trabalhadores através da formação, devem ter em conta que nem todas as causas que levam a baixos rendimentos ou a fracos desempenhos, se resolvem com formação (Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

Segundo Camara *et al.* (2007), quando são detectados "gaps" em competências dos trabalhadores, quer para responderem às necessidades actuais, quer às necessidades futuras da organização, ao ser realizado o diagnóstico de necessidades de formação, esses "gaps" de competências devem ser tidos em conta a fim de a organização poder delinear programas de formação úteis para colmatar essas falhas de competências.

O processo de formação obedece a três etapas, sendo elas (Gómez-Mejía *et al.*, 2001): primeiro o responsável de RH verifica quais os problemas e necessidades existentes e, que são possíveis de resolver através da formação, como necessidades da organização, dos trabalhadores e necessidades próprias da função que desempenham; posteriormente os responsáveis pela formação analisam e implementam os planos de formação adequados aos trabalhadores; por fim é avaliado e verificado a eficácia do processo de formação.

Na maior parte das vezes, a formação é dada em sala e apesar de ser a forma mais usual, útil e eficaz para que o trabalhador apreenda novos conhecimentos, ele não aprende apenas neste contexto (Almeida, 2007). O trabalhador está envolvido na aprendizagem também no seu dia-a-dia, na relação que estabelece com os seus colegas de trabalho, com os seus superiores, com clientes, em reuniões e em outras experiências. Estas contemporâneas formas de formação-aprendizagem, são as denominadas: aprendizagem em acção – *action learning* -; *e-learning*, ou aprendizagem organizacional (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

A formação é essencial para que as pessoas tenham bons desempenhos e as organizações consigam adaptar-se às necessidades e mudanças do meio. Sendo os recursos humanos os que dão valor à organização, esta deve “apostar na sua formação e desenvolvimento deve pois constituir uma acção estratégica” (Pina e Cunha *et al.*, 2010:394) dado que a qualidade dos indivíduos demonstra a qualidade da organização e a forma como agem implica a forma como age a organização. Deste modo, a eficácia organizacional vai depender da eficiência das pessoas que dela fazem parte (Camara *et al.*, 2007). A formação é portanto entendida como uma vantagem essencial à sobrevivência da organização. Esta prática de gestão de RH, para ser eficaz deverá estar alinhada com as estratégias organizacionais (Camara *et al.*, 2007), o que levará ao aumento da eficácia da organização e do potencial dos seus recursos humanos.

1.5. Gestão e Desenvolvimento de Carreiras

Os planos de carreiras têm em vista o potencial dos trabalhadores, tratando-se de um “conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um” trabalhador “de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado” (Camara *et al.*, 2007:462).

A carreira do trabalhador é algo incerto e instável, e resulta da reestruturação e mudanças organizacionais. O planeamento de carreiras conduz ao recrutamento interno, pois procura dentro da empresa as pessoas com elevado potencial para ocuparem novas funções. Torna-se importante possibilitar às pessoas de elevado potencial, a oportunidade de desenvolvimento dentro da empresa, para assim se aumentar e fortificar a relação de compromisso que têm com a organização e garantir a sua retenção, pois são pessoas-chave (Camara *et al.*, 2007).

Os sistemas de gestão e desenvolvimento de carreiras, não são sistemas isolados pois “devem estar integrados na estratégia global dos recursos humanos da organização” (Passos, 2007:438), e o sucesso destes advém da relação estabelecida com o planeamento de RH, onde se analisam as aptidões, o desenvolvimento, e a formação dos trabalhadores tendo em conta as suas necessidades. A construção de um plano de carreiras procura estabelecer uma relação de convergência entre as necessidades de carreira dos trabalhadores e as estratégias da organização.

1.6. Sistema de Recompensas

Na organização, os trabalhadores desempenham as suas funções pondo em prática as suas aptidões através da demonstração de comportamentos. Com isto, a organização espera ver empenho e qualidade no desempenho dos trabalhadores para desse modo os compensar. Segundo Pina e Cunha *et al.* (2010:636), “a compensação consiste em determinar como a pessoa é recompensada em troca do seu valor para a organização”. A definição pressupõe que o indivíduo deva ser recompensado pelo seu investimento na organização, e não pela função que ocupa/desempenha. Pelo que, algumas organizações implementam políticas de compensação baseadas nas competências e desempenhos dos trabalhadores “e não nas características e requisitos das funções” que ocupam (Pina e Cunha *et al.*, 2010:636).

O sistema de recompensas é considerado como um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio”, conseguido com a qualidade de desempenho das suas funções, e tem em vista o reforço motivacional do trabalhador e o aumento da sua produtividade (Camara, 2000:87).

As compensações e recompensas têm algum nível de complexidade (Pina e Cunha *et al.*, 2010), mas são um meio através do qual a organização pode conseguir o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores (Costa, 2003), a sua retenção e a sua identificação com o projecto

organizacional bem como manter, melhorar ou aumentar a relação entre empresa e trabalhador no que concerne aos interesses de cada uma das partes (Camara *et al.*, 2007).

O sistema de recompensas é composto pelas recompensas intrínsecas e extrínsecas, e a organização pode oferecer ainda incentivos e benefícios, que são outra forma acrescida de recompensar, por um lado os trabalhadores com elevados níveis de desempenho – os incentivos – e, por outro, colmatar necessidades sociais dos mesmos – os benefícios – (Camara, 2000), como veremos em seguida.

As recompensas intrínsecas, ou motivacionais, levam à satisfação dos trabalhadores, proporcionam motivação, maior compromisso do trabalhador para com a empresa, e contribuem para um melhor desempenho das capacidades (Camara, 2000). Estas podem ser “trabalho desafiante, reconhecimento social, prestígio da função ou acções empresariais de responsabilidade social” (Pina e Cunha *et al.*, 2010:636), e ainda de “autonomia, o nível de responsabilidade e o crescimento profissional e pessoal ou evolução na carreira” (Camara, 2000:109-110). No caso das recompensas extrínsecas, ou higiénicas, não tendem a criar motivação nos trabalhadores, mas requerem uma boa gestão para que não provoque nos trabalhadores sentimentos negativos, como insatisfação, desánimo ou frustração (Camara, 2000). Estas recompensas englobam o salário e todos os outros bens susceptíveis de avaliação em termos monetários (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

A organização pode ainda recompensar os trabalhadores através de incentivos, que são entendidos como variáveis do salário, e que são atribuídos aos trabalhadores com elevados níveis de desempenho através da qualidade com que cumprem determinadas tarefas e, por meio destas, alcançam objectivos que foram delineados entre eles e a organização. Nesta categoria, temos incentivos como comissões, bónus e viagens, entre outros (Camara, 2000).

Por último, temos os benefícios. Estes, segundo Camara (2000), uma vez implementados na organização, não podem ser revogados, a não ser que tenha sido definido previamente um prazo limite para a sua atribuição. Geralmente são atribuídos aos trabalhadores por meio de bens e serviços, podendo igualmente serem pagos em dinheiro, e tendem essencialmente a responder a necessidades de ordem social dos trabalhadores. A esta recompensa, está-lhe associado os benefícios sociais que abrangem todos os trabalhadores da organização, com vista a reduzir necessidades primárias como a alimentação, a saúde e a educação, ou necessidades de segurança, como doença, invalidez ou morte. Exemplo disso é o subsídio de alimentação, o complemento do subsídio de doença, os seguros de saúde e de vida e o plano de pensões. Existem ainda benefícios específicos, que são atribuídos apenas a alguns trabalhadores da organização, dependendo da função e do nível hierárquico que ocupam. Como exemplo temos, os planos de automóveis, as despesas de representação, as viagens e os seguros de vida capitalizáveis (Camara, 2000).

Devemos ter em conta que as recompensas não são unicamente de carácter financeiro, como vimos. Segundo Pina e Cunha *et al.* (2010:628) as “compensações financeiras, sem o acompanhamento de outros factores intrinsecamente motivadores, podem não ser suficientes para motivar as pessoas”. Deste modo, as recompensas intrínsecas merecem especial atenção e

valorização, pois podem levar ao alcance e reforço motivacional do trabalhador, ao aumento da produtividade e a um contínuo entendimento de interesses entre trabalhador–organização (Camara, 2000).

Todavia, importa salientar que as organizações são compostas por vários tipos de trabalhadores, onde podem ocorrer duas situações: haver trabalhadores que vão para a organização, sem pensarem no salário, e ficam porque lhes são proporcionadas oportunidades de desenvolvimento e prestígio, por outro lado, haver trabalhadores que embora tenham recompensas razoáveis, não ficam na organização por falta de motivação e interesse pela função ocupada. Assim, Pina e Cunha *et al.* (2010:636) mencionam que os dois tipos de recompensas, intrínsecas e extrínsecas, são importantes para que a organização consiga atrair, motivar e reter trabalhadores, pois “uma boa política de recompensas deve englobar tanto as recompensas extrínsecas como as intrínsecas”.

No entendimento de Pina e Cunha *et al.* (2010:628) “os perfis de necessidades e interesses das pessoas divergem, pelo que é expectável que também reajam diferentemente aos estímulos compensatórios e de outra natureza” o salário é motivador, todavia o trabalho desafiante e com prestígio para a vida, pode igualmente ser bastante motivante para os trabalhadores.

Pelo exposto, de modo geral os sistemas de recompensas “promovem o alinhamento dos” trabalhadores “com os objectivos estratégicos da empresa, a sua mobilização para o desenvolvimento e concretização desses objectivos (...) e os estimula a agir nesse sentido” (Camara *et al.*, 2007:488) e a compensação pode ser um activo fundamental como prática de GRH e vantajosa para a estratégia da organização, que deve ser entendida como um meio para a atracção, motivação e retenção de trabalhadores de elevado potencial (Pina e Cunha *et al.*, 2010; Camara, 2000).

Terminada a abordagem das práticas de GRH, passamos para um ponto relevante para esta investigação. Visto que o presente estudo se desenvolve em dois países distintos, consideramos pertinente fazer referência à GRH em Portugal e Espanha, como veremos em seguida.

1.7. A GRH em Portugal e Espanha

Encontrando-se Portugal e Espanha localizados lado a lado, não significa que actuem da mesma forma ou que as suas acções sejam semelhantes – podendo ter alguma parecença – são dois países diferentes e isso verifica-se igualmente na GRH que aplicam.

Começamos por referir que, ambos os países têm vindo a evoluir na aceitação da função RH para a formulação da estratégia organizacional. No entanto, em Espanha a função RH é melhor aceite pelas organizações, e está envolvida desde o início no desenvolvimento da estratégia da organização. Em Portugal, na maior parte das organizações esta função ainda não é totalmente aceite no início, aquando da criação da estratégia, mas ocupa um lugar privilegiado a nível consultivo, após a formulação da estratégia (Campos e Cunha *et al.*, 2004).

Relativamente ao recrutamento, quando as organizações têm necessidade de recrutar, são as espanholas que o fazem mais a nível interno, o que vem demonstrar que investem mais nos seus próprios recursos humanos, ao nível do desenvolvimento de carreiras. Segundo Campos e Cunha *et al.* (2004), no passado Portugal e Espanha tiveram dificuldades para recrutar e reter pessoas, Portugal mais a nível de pessoal técnico e Espanha mais a nível de pessoal administrativo, o que no caso Português conduziu as organizações à contratação de muitos imigrantes pois verificou-se um forte aumento da entrada de imigrantes, quer das ex-colónias quer de países de leste. Quanto aos métodos de selecção, encontramos uma semelhança entre as organizações dos dois países, pois a maioria utilizam as entrevistas individuais, segue-se o método de formulários de candidatura, que é igualmente aplicado por muitas organizações portuguesas e espanholas.

Quanto à formação e desenvolvimento dos trabalhadores, os mesmos autores referem que, são as organizações portuguesas que investem mais dinheiro em formação e desenvolvimento. O que conduz estas organizações para a necessidade de aumentar ou melhorar as capacidades dos trabalhadores, através do aumento da formação. No entanto, algo curioso é que os autores verificaram que em Espanha os trabalhadores tiveram mais dias de formação, apesar de em Portugal se ter gasto mais dinheiro na sua promoção.

Para finalizar, a nossa breve abordagem, em ambos os países as empresas acreditam que a remuneração por objectivos pode ser um meio de retenção de trabalhadores ou aumento de desempenho, o que na realidade não se veio a verificar já que os trabalhadores acreditam que este método é apenas a forma que as organizações encontram para a sua incapacidade de aplicar de forma justa e eficaz o método de avaliação de desempenho.

Pelo exposto, e segundo o estudo que temos vindo a referir (Campos e Cunha *et al.*, 2004), efectivamente os dois países demonstram ter diferenças entre si, pois o departamento de RH exerce mais influência em Espanha do que em Portugal, o que é igualmente referido por Almeida (2011), e verifica-se que a função RH actua de modo distinto, nos dois países, para se assumir estrategicamente e para gerir os recursos humanos da organização.

2. As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e os Trabalhadores Voluntários

Na nossa sociedade existem como sectores, o público, o privado empresarial e o terceiro sector. Vivendo uma era de crise económica e social, juntamente com a crise do Estado Providência, cada vez mais se tem falado na importância e emergência do terceiro sector, igualmente conhecido por terceiro sistema, sector não lucrativo, sector sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil associadas à economia social ou economia solidária (Andrade e Franco, 2007). A "sociedade civil", como referem Andrade e Franco (2007), é a forma por vezes utilizada por ter sido quem deu início ao surgimento deste tipo de organizações.

O terceiro sector engloba "organizações pré-existentes à crise do Estado Social (Parente, 2011:362). Estando o sector, inserido no seio da sociedade civil tem como organizações (Parente, 2001; Andrade e Franco, 2007): as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL); as Organizações

Não Governamentais (ONG), que são de dois tipos em Portugal, as Organizações Não Governamentais de Apoio ao Desenvolvimento (ONGD) e as Organizações Não Governamentais de Ambiente (ONGA); as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); as Organizações de Desenvolvimento Local; as associações culturais, desportivas ou de bombeiros voluntários; as cooperativas; as fundações e as mutualidades. Todas estas organizações, inseridas no contexto público das sociedades democráticas (Evers, 1995, *cit. in* Lavielle, s.d.) onde a sua actuação varia de país para país, estão orientadas para a atribuição de bens e serviços (Lavielle, s.d.), ou seja, de “bem-estar colectivo ou público, ao encontrar soluções para os problemas e necessidades sem resposta quer por parte do Estado, quer por parte do mercado” (Parente, 2011:361).

As organizações do terceiro sector, detentoras de valores e de uma missão “cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa dos direitos humanos, de defesa de causas ambientais” (Andrade e Franco, 2007:15), regem-se com o fim de dar resposta a todos os desafios actuais, daí não procurarem lucros e sim o suprir das necessidades da população. Todavia, como referem Andrade e Franco (2007:15), a questão do lucro deve ser esclarecida, pois estas organizações poderão obter lucros, “não podem é fazer deste o seu primeiro objectivo”. Se eventualmente algumas organizações do terceiro sector passarem por problemas económicos, devido à escassez de fundos, poderão desenvolver actividades com fim lucrativo, nunca deixando de exercer as actividades sem fins lucrativos próprias da sua missão, valores e objectivos. Esse lucro adquirido servirá para a sustentabilidade da organização e dos bens e serviços que ela oferece. É importante que “as actividades lucrativas não venham nunca a desvirtuar o sentido de missão da organização, nem tão pouco passem a ser actividades mais importantes do que aquelas que correspondem à razão de ser da organização” (Andrade e Franco, 2007:15).

Posto isto, importa salientar que esta investigação se centra num público particular das OSFL, os trabalhadores voluntários, como passaremos a abordar. Tendo em conta que o presente estudo se desenvolve em dois locais geográficos, Portugal e Espanha, no ponto seguinte falaremos sobre os trabalhadores voluntários nestes dois contextos sócio-culturais, abordando as especificidades que lhe são inerentes.

2.1. Os Trabalhadores Voluntários em OSFL

Em países europeus, como Portugal e Espanha, podemos verificar que as organizações solidárias, as quais fazem parte do 3º sector, levam a cabo a sua prestação de serviços com o principal recurso, o humano (*i.e.*, trabalhadores). Segundo um estudo denominado por "*The Third System, Employment and Local Development*", 7,9% do trabalho assalariado na União Europeia pertence ao terceiro sector e em Portugal atinge entre 1 a 2,5% (Campbell, 1999, *cit. in* Parente, 2011). Estas organizações contam, não só com o trabalho dos seus trabalhadores assalariados, como também com a ajuda e dedicação de um público em particular, que tem vindo a aumentar o seu peso estatístico. Queremos com isto dizer, que as OSFL têm a particularidade de acolher no seu

contexto laboral grande número de trabalhadores voluntários, que participam activamente nas acções solidárias levadas a cabo pelas organizações.

Um estudo do Observatório do Voluntariado¹, demonstra que em Espanha 4.170.043 pessoas desenvolvem trabalho voluntário, das quais 873.171 se dedicam à acção social.

Segundo os resultados do Eurobarómetro², em 2007, entre os estados membros da União Europeia, a média de pessoas que exercia voluntariado era de 24%, e a percentagem de trabalho voluntário realizado pelos cidadãos espanhóis era de 15%. No caso português, segundo o mesmo estudo, a percentagem de trabalho voluntário era das mais baixas, atingia apenas os 12%.

Em Portugal, de acordo com o projecto "*Comparative Non-Profit Sector*", levado a cabo pela Universidade Católica Portuguesa e pela Universidade *Johns Hopkins*, o terceiro sector tem um peso de 4,2% no PIB e emprega 159.950 pessoas a tempo inteiro tendo ainda pelo menos 67.342 voluntários. Segundo os resultados obtidos, 29% do trabalho das OSFL é desenvolvido por voluntários, contando com as direcções voluntárias de mais de 3.000 pessoas em IPSS. No entanto, em outros países desenvolvidos a percentagem atinge os 37%, o que demonstra que ainda pode ser feito bastante em termos de voluntariado em Portugal (Andrade e Franco, 2007).

Segundo o estudo sobre o Voluntariado em Portugal, de 2011, da autoria da organização *EntrAjuda*³, só as IPSS contabilizadas em mais de 4500 reforçam o PIB em 5%, dando emprego a 270 mil pessoas, acolhendo ainda numerosos voluntários.

De modo a apelar a cidadãos mais activos e voluntários, para que disponibilizem algum do seu tempo a serem solidários com os demais e a ajudarem em causas nobres, a Comissão Europeia declarou o ano de 2011, como o "Ano Europeu do Voluntariado". Neste contexto, o Parlamento Europeu definiu quatro grandes objectivos para o ano europeu: 1.) Criar um ambiente favorável e facilitador ao voluntariado na União Europeia (UE); 2.) Capacitar organizações voluntárias e melhorar a qualidade do voluntariado; 3.) Premiar e reconhecer o trabalho voluntário; 4.) Aumentar a consciencialização do valor e da importância do voluntariado⁴. Deste modo a Comissão Europeia espera ver um aumento do número de voluntários por todo o mundo.

- **Quem é o trabalhador voluntário?**

Antes de nos centrarmos na questão principal, ou melhor, no sujeito principal - o trabalhador voluntário - começamos por apresentar a definição de trabalho voluntário que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresenta no manual sobre a medição do trabalho voluntário, publicado em 2011. Para a OIT⁵ (2011:14) o trabalho voluntário é "trabalho não remunerado e não

1Disponível em:

http://www.msps.es/gabinetePrensa/notaPrensa/pdf/EYV2011_volunt_Esp_situacion.pdf

2 Disponível em:

http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/eb%2075_2_%20synthese%20analytique%20benevolat_pt.pdf

3 Disponível em http://www.entrajuda.pt/pdf/Voluntariado%20em%20Portugal_Jan%202011.pdf

4 Disponível em: http://ec.europa.eu/citizenship/focus/focus840_en.htm

5 Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_167833.pdf

obrigatório, isto é, o tempo sem remuneração que as pessoas dedicam a actividades, seja através de uma organização ou directamente com outras pessoas que não pertençam ao lar do voluntário”.

Na legislação portuguesa, no Decreto Lei nº 71/98, Artigo 2º, o voluntariado é definido como “o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas”, ainda na mesma lei é referido que “não são abrangidas pela presente lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança”.

Já na lei espanhola, algo mais ampla, sob o Título I, Artigo 3, o voluntariado é entendido como o “conjunto de actividades de interesse geral, desenvolvidas por pessoas físicas, sempre que as mesmas não se realizem em virtude de uma relação laboral, funcionária, mercantil ou qualquer outra remunerada, e que reúna os requisitos seguintes:

- Que tenham carácter altruísta e solidário;
- Que se realizem livremente, sem que a sua causa seja uma obrigação pessoal ou um dever jurídico;
- Que se levem a cabo sem uma contrapartida económica, sem prejuízo do direito ao reembolso dos gastos que o desempenho da actividade voluntária acarreta;
- Que se desenvolvam através de organizações privadas ou públicas e de acordo com programas ou projectos específicos”.

Assim, tal como na lei portuguesa, a legislação espanhola exclui todas as “actividades de voluntariado isoladas, esporádicas ou levadas a cabo fora das organizações públicas ou privadas sem fins lucrativos, realizadas apenas por razões familiares, de amizade ou de boa vizinhança”, e deixa bem claro que a “actividade de voluntariado não poderá em nenhum caso substituir o trabalho remunerado”.

No que concerne aos indivíduos, isto é, os voluntários, segundo o Título II, Artigo 5 da lei espanhola, são “pessoas físicas que se comprometem livremente a realizar actividades que constam nos artigos 3 e 4”.

Na legislação portuguesa Decreto Lei nº 71/98, Artigo 3º, o voluntário “é o individuo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora. A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei”.

Além do exposto, os voluntários são abrangidos por um conjunto de direitos e deveres, sob a legislação portuguesa e espanhola (ver anexo I e anexo II), que devem ser apresentados aos voluntários aquando da sua entrada na organização.

Como referem Alonso *et al.* (2010:11) “não se pode falar de um voluntariado mas sim de voluntariados”. De facto, perguntamo-nos por onde anda este grupo tão heterogéneo, este vasto

conjunto de pessoas que dedicam algum do seu próprio tempo aos demais. Eles estão por toda a parte, como refere Pinto (2003), nos hospitais acompanhando os doentes, nas prisões alegrando a vida dos reclusos, nos centro de dia ou lares de terceira idade fazendo sorrir os idosos, pelos bairros periféricos/suburbanos ajudando os imigrantes, nos vários cantos da cidade levando algum conforto aos sem-abrigo, estão junto dos pobres, dos excluídos, dos que mais necessitam. Podemos encontra-los também nos bombeiros voluntários, arriscando a vida apagando os fogos, ou controlando uma qualquer catástrofe natural ou humana, estão em vários museus ou centros ambientais ou desportivos, auxiliando nas actividades do dia-a-dia.

Deste modo, termos como voluntariado ou voluntário, tornam-se difíceis de definir devido à realidade tão complexa e heterogénea que lhe está associada. No entanto, há definições que compreendem características semelhantes, como é o caso da que consta na legislação portuguesa e na espanhola, como vimos anteriormente.

Tendo em conta este grupo tão diversificado, alguns autores apresentam-nos vários tipos de voluntariado.

Para Catarino (2003) existe o voluntariado informal ou espontâneo, e o organizado. Ao voluntariado informal está subjacente o acto pontual que se traduz pelas ajudas de proximidade em casos de emergência, e o regular que se refere ao apoio dado por vizinhos e ou amigos. Para esta última categoria, embora as acções inerentes sejam entendidas como voluntariado, segundo a lei portuguesa, “não são abrangidas pela (...) lei” (Decreto Lei nº 71/98, Artigo 2º), assim como na legislação espanhola acções deste tipo estão igualmente excluídas, ficando assim dispensados de quaisquer direitos e deveres pelo qual o trabalho voluntário está abrangido. O voluntariado organizado, subdivide-se: em integrado em organizações (e.g., Hospitais, OSFL); e o não integrado em organizações (e.g., voluntários dos Bombeiros voluntários).

Para Pinto (2003) existem os voluntários de tipo anónimo e espontâneo, que resultam de iniciativas solidárias por parte de um cidadão; os voluntários individuais, onde cada pessoa opta de livre vontade pela população e pelo tipo de ajuda a prestar; e os voluntários organizados, que desempenham as suas funções em equipa de modo a atingir objectivos, missões e etapas, segundo determinadas tarefas, responsabilidades, horários e avaliações.

Embora os autores apresentem designações distintas para caracterizar os vários tipos de voluntários existentes, esses tipos apresentados acabam por assemelhar-se. Nesta investigação, falaremos do voluntariado organizado integrado em organizações (Catarino, 2003), mais precisamente em OSFL, pois é em torno da gestão de trabalhadores voluntários neste contexto organizacional, que trata a nossa investigação.

Estes trabalhadores – voluntários – são uma vasta população que dedica tempo a acções solidárias, mas dentro desta população podemos caracterizar os voluntários que, dedicam bastantes horas do seu tempo ao trabalho voluntário e os que, por diversos motivos, apenas o fazem num reduzido número de horas semanais ou mensais. Ruiz (2001, *cit. in* Alonso *et al.*, 2010), num estudo que desenvolveu, definiu como voluntariado em sentido amplo, aquelas pessoas que dedicam no mínimo uma hora por mês a trabalho voluntário numa OSFL, e como voluntariado em sentido restrito, aqueles que estão mais de 16 horas mensais na OSFL.

Seja qual for o tempo dedicado por parte destes trabalhadores, segundo Adela Cortina (*cit. in* Rojão e Araújo, 2010:357), há quatro passos na acção voluntária, inerentes a todos e qualquer voluntário, sendo eles:

- 1- o diagnóstico dos problemas e o conhecimento da sua dimensão;
- 2- a denúncia das situações de injustiça e de infra-humanidade;
- 3- a intervenção ou acção;
- 4- a inovação.

Assim sendo, a função do voluntário é muito mais que o desempenho de umas quantas tarefas, é um meio de reflexão, de desenvolvimento e intervenção social, de implementação de várias acções e de compromisso para com uma equipa e organização (Rojão e Araújo, 2010).

Neste ponto abordamos os trabalhadores voluntários das OSFL, e no ponto seguinte, sendo do interesse para o presente estudo, analisaremos a gestão de pessoas em OSFL, particularmente a gestão dos trabalhadores voluntários nestas organizações.

3. A Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos – A Gestão dos Trabalhadores Voluntários

As pessoas são o principal recurso das OSFL, visto que o trabalho dos recursos humanos visa a continuidade da missão, valores e objectivos organizacionais (Parente, 2010). Os recursos humanos são como a palavra indica, um recurso, contudo não devem ser tratados como outros recursos (*e.g.*, financeiro) “devem ser entendidos como clientes internos numa lógica de satisfação com o seu trabalho e de fidelização à organização” (Parente, 2010:307-308).

Gerir pessoas deve implicar a condição de “identificação dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da organização, de modo a estes terem significado para cada um deles individualmente e para todos em conjunto” (Parente, 2010:308). Como nos refere a autora, a integração de pessoas satisfeitas e motivadas com o trabalho realizado, e identificadas com a própria organização conduz a uma competitividade acrescida.

Através da GRH, as OSFL pretendem garantir a sua sustentabilidade económica, dar continuidade aos valores, e resposta aos objectivos pelos quais se regem, que segundo Parente (2010) são: (1) Alvo principal está nas pessoas, no trabalho e no alcance da missão organizacional, e não no lucro; (2) gestão independente em relação ao Estado e ao privado; (3) democracia organizacional, igualdade e transparência interna; (4) colaboração e solidariedade, sem pensarem no aumento de lucros, pois este poderá ser reinvestido, distribuído ou até mesmo nem existir; (5) ofertar bens e serviços, úteis e de qualidade às pessoas, seus membros ou comunidade.

A mesma autora refere que as OSFL, geralmente, aplicam melhor estes princípios aos seus clientes externos, ficando aquém na relação com os trabalhadores internos. O que nos remete para a questão da solidariedade e a primazia das pessoas, e os restantes valores sociais e humanos que estas organizações promovem, e que se espera que incluam todas as pessoas. Isto

é, a denominada responsabilidade social inerente às OSFL, pois “ser-se solidário implica atender a ambos os clientes, externos e internos” (Parente, 2010:310).

A função RH actuava apenas no campo administrativo, (e.g., processando salários, planeando férias, entre outros), mas nas últimas décadas do século XX, a gestão de RH passou a envolver uma acção estratégica, como se verifica actualmente, ao participar na definição da estratégia da organização e ao fazer parte dessa mesma estratégia. Parente (2010) é clara neste ponto, e refere que com a evolução da função RH, as OSFL podem aproveitar as práticas de GRH e aplica-las. Em OSFL de pequena dimensão e com menos de 100 pessoas internas, quer trabalhadores assalariados quer voluntários, não se verifica a necessidade de existir um departamento próprio para a gestão dos RH (Parente, 2010). No entanto, não significa que essa gestão deva ser considerada secundária ou menos importante, pelo contrário deve haver a gestão dos RH “que ultrapasse a mera gestão administrativa e subalternizada de RH e que proponha uma filosofia de gestão estratégica em que a área de RH é equiparada a outras áreas funcionais” (Parente, 2010:311).

Segundo a mesma autora, para que esta gestão se verifique, deve existir na organização:

- Um responsável pela gestão de RH, a fim de criar e desenvolver um planeamento para a gestão de pessoas, com recurso a várias práticas;
- Recurso a entidades externas especializadas, com o fim de desenvolverem um processo de gestão de RH com base nas políticas e técnicas necessárias. Que através da disponibilização temporal por parte de direcções e pessoa responsável pelos RH, as práticas de RH possam, ao longo do tempo, aplicar-se e desenvolver-se e adaptar-se às necessidades organizacionais.

A evolução da GRH põe à disposição das OSFL, políticas e práticas de GRH, que ultrapassam a simples e tradicional gestão administrativa de RH, o que tem vindo a ser considerado por estas organizações. Todo este processo conduz à necessidade de implementar políticas e práticas de GERH, visto que “a promoção do compromisso entre pessoas e organização passa pela gestão estratégica de pessoas em que as diferentes práticas e instrumentos de gestão se complementam entre si no reforço da missão da organização por via do envolvimento das pessoas” (Parente, 2010:310).

A importância da GRH nas OSFL, no entendimento de Parente (2010) deve-se ao facto de:

- As pessoas são a sua vantagem competitiva;
- Conciliação e entendimento entre os interesses da organização e dos indivíduos;
- Conduz os trabalhadores a um bom desempenho organizacional, sucesso profissional e pessoal;
- Retenção de trabalhadores com elevado potencial;
- Compromisso e envolvimento com os ideais, valores e missão das OSFL.

Com as mudanças organizacionais que decorrem, as organizações diariamente vêm-se confrontadas com novas necessidades de adaptação, começando pela adaptação dos seus recursos humanos ao meio. Através da evolução das políticas e práticas de GRH, torna-se possível melhorar a entrada e permanência dos trabalhadores ao longo da sua estadia nas

organizações. Com as OSFL a adoptar práticas de GRH para a gestão dos seus trabalhadores voluntários, vão-se aproximando das lógicas empresariais. De acordo com Alonso *et al.* (2010) justifica-se a adopção destas práticas, visto que muitas destas organizações sobrevivem através de ajudas e apoios, na sua maioria, por parte de donativos públicos. Deste modo, as organizações esforçam-se por adotar uma gestão eficaz que consiga cumprir e atingir os seus objectivos, com o fim de continuarem a receber subvenções para os seus projectos (Alonso *et al.*, 2010). Contudo, Alonso *et al.* (2010) alertam-nos para o facto de estas organizações ao seguirem uma lógica mais empresarial (*i.e.*, das empresas sociais) de prestação de serviços, por fins competitivos e alcance de resultados, podem afastar-se dos valores que as caracterizam, como associações comunitárias/solidarias. Porém, segundo Alonso et al (2010), devemos pensar que, se através de uma melhor gestão organizacional, quer dos RH ou de outro recurso, estas organizações desenvolvem e melhoram os seus projectos e a prestação de serviços à população-alvo, é porque esta forma de gestão deve continuar e ser melhorada sempre e quando sintam essa necessidade. São muitos os autores que referem medidas para avaliar o desempenho das organizações. De entre estes destacamos Morrell (1986, *cit. in* Carvalho, s.d.:9) que nos apresenta cinco dimensões para avaliar o desempenho organizacional: “os resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão; a eficácia do planeamento estratégico; a capacidade da organização para atingir a estabilidade financeira: a alocação e uso eficazes dos activos de capital; e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos”. Daqui resulta que também o voluntariado deve ser entendido pelas OSFL como “parte integrante da sua responsabilidade social e motor de inovação e de qualidade”, pois o voluntariado “assume-se como um espaço de libertação, pelo potencial que comporta de realização humana, de desenvolvimento pessoal e de mudança” que leva a uma cultura de cidadania solidária (Rojão e Araújo, 2010:356-357), e são igualmente uma parte dos recursos humanos de algumas OSFL.

Os voluntários vão para a organização com novas ideias, com vontade de ajudar as pessoas a quem a organização presta serviços, vão com motivação por fazer algo de nobre (Ortiz, s.d.), o que reforça a importância de ao chegarem à organização serem bem recebidos, integrados e ouvidos. É essencial que lhes seja explicado como funciona a organização, quais os valores e a missão pelos quais se rege. Torna-se essencial, desde logo ouvir as ideias, expectativas e motivações dos voluntários e, posteriormente, conseguir que os voluntários se identifiquem com o trabalho, valores e missão que a OSFL desenvolve (Ortiz, s.d.).

Segundo Ortiz (s.d.), a gestão de voluntários torna-se mais simples, ou pelo menos mais fácil de desenvolver e aplicar a estes trabalhadores, quando a organização detém de antemão um planeamento para a gestão de pessoas (*e.a.*, trabalhadores assalariados), o que por vezes não se verifica. A gestão dos voluntários nas OSFL não é só benéfica para que a organização compreenda e conheça melhor os seus voluntários, é de igual forma positiva para que seja desenvolvido trabalho mais eficaz e com melhor qualidade com a finalidade de atingirem os objectivos organizacionais, visto que o “rendimento dos recursos humanos determina o desempenho da organização, sendo fundamental o desenvolvimento pessoal dos gestores e de todo o pessoal” (Carvalho, s.d.:13).

As OSFL que têm planificadas as práticas de gestão de recursos humanos para os seus trabalhadores remunerados, não devem menosprezar a gestão dos seus voluntários. Como refere Ortiz (s.d.:2), “a maneira de como a instituição compreende o voluntariado, assim ela o trata”. Esta afirmação é um alerta às organizações, pois se elas olharem para as pessoas voluntárias apenas como fornecedoras de trabalho não remunerado, sem que sejam valorizadas e reconhecidas, o seu tempo de permanência na instituição será efémero, e as suas acções em nada estarão de acordo com a eficácia organizacional. Por outro lado, se a organização desenvolver um planeamento de gestão dos voluntários e valorizar o trabalho que desempenham, se conseguirem reforçar a motivação dos voluntários, a mesma motivação que os levou a fazer parte da equipa poderá conseguir reter as pessoas voluntárias, fazer com que elas se empenhem e realizem um bom trabalho. Os voluntários ao sentirem o apoio da organização retribuirão com lealdade e compromisso, levando a bom porto a missão da OSFL, e quererão permanecer (Ortiz, s.d.).

Deste modo, temos a forma de atrair voluntários, onde algumas OSFL, ao criarem campanhas de apelo ao voluntariado, sentem que para umas é mais fácil atraírem voluntários pelo prestígio e reconhecimento que têm, quer a nível nacional ou internacional (Wilson e Pimm, 1996, *cit. in* Ferreira *et al.*, 2008). Para as organizações em que essa tarefa não é tão simples, é necessário que dediquem mais esforço há atracção de voluntários. Não basta fazer boas campanhas para cativar voluntários e fazer com que eles adiram às actividades da organização, é essencial investir na sua retenção e conseguir que estejam satisfeitos com a organização e com as acções que desempenham. Contudo, é importante estarem atentas, visto que por vezes alguns voluntários chegam a identificar-se mais com as tarefas que realizam do que propriamente com a organização em si, afastando-se desta (Alonso *et al.*, 2010).

Muitas das OSFL recorrem também a bolsas/bancos de voluntariado, disponíveis em páginas na internet onde os voluntários se inscrevem e podem consultar informações sobre as organizações, e estas sobre os voluntários inscritos. Trata-se, à semelhança do e-recrutamento, de uma forma de encontro fácil entre a oferta e a procura de voluntariado (Rojão e Araújo, 2010).

Relativamente à entrada dos voluntários, estes vão para as organizações por diversos motivos. De entre os motivos mais salientados na literatura destacam-se (Rojão e Araújo, 2010): a necessidade de realização pessoal, a oportunidade de atingir alguns sonhos, por disporem de tempo livre, por estarem desempregados ou reformados, por quererem uma ocupação, ou para enriquecer o *curriculum vitae* a fim de encontrarem um emprego. Deste modo, torna-se importante a fase de acolhimento e integração, de modo a conseguirem reter este público. Nesta fase, além de ser preenchido um formulário, contrato ou inscrição, devem ser expostas e entendidas as expectativas, motivações e objectivos de ambas partes – entre voluntário e organização –, para que consigam criar um compromisso entre eles (Rojão e Araújo, 2010). É um desafio diário para todas as OSFL o de saberem reter os voluntários, pois se atrair trabalhadores voluntários possa parecer uma tarefa fácil, retê-los poderá já não ser tão simples.

É primordial que o voluntário se sinta satisfeito e valorizado dentro da organização. Ao sentir-se motivado com a organização e com o trabalho que nela desenvolve terá vontade de permanecer, e continuar a trabalhar e cooperar nas actividades (Ferreira *et al.*, 2008).

Segundo Ortiz (s.d.), para as OSFL é essencial ter um planeamento que auxilie na gestão dos voluntários da organização, onde esteja bem claro quais as funções que poderão ser realizadas pelos voluntários e as que apenas são da competência dos trabalhadores remunerados. A autora refere ainda que os voluntários quando vão para a organização não devem ser colocados a realizar actividades para as quais não têm competências, capacidades ou qualificações suficientes. Outro aspecto a ter em conta, são as regras para os voluntários. Os voluntários, logo no início da sua entrada na organização, devem saber as regras que os abrangem a fim de se evitem conflitos no futuro, seja entre voluntários ou mesmo entre estes e os restantes trabalhadores (Ortiz, s.d.).

Quanto às acções dos voluntários, devem ser avaliadas não pelo número de horas dedicadas à organização, nem pela quantificação da ajuda dada à população-alvo, mas sim pelas acções desenvolvidas no que concerne ao desenvolvimento pessoal do próprio voluntário, assim como o crescimento da própria organização através dessas acções (Rojão e Araújo, 2010).

Para que muitos voluntários consigam atingir os seus objectivos e os da organização, ou adaptar-se às exigências e/ou necessidades organizacionais, ou ainda para que consigam desenvolver melhor determinadas acções perante públicos especiais, é-lhes oferecida formação nesse sentido. Rojão e Araújo (2010) retratam esta fase exemplificando com um caso de uma organização, a Rede Com Vidas, que não planifica a formação, mas desenvolve formação de acordo com as necessidades que vão sendo sentidas pela organização e pelos voluntários. A única formação que se faz no início é a formação inicial sobre voluntariado, e as que se seguem apenas decorrem quando detectadas necessidades nas áreas organizacionais, a fim de se desenvolverem as competências dos voluntários para darem resposta a essas necessidades.

Segundo Alonso *et al.* (2010), as organizações deveriam admitir os seus voluntários a participar em reuniões sobre a gestão organizacional, para que eles se sintam reconhecidos a este nível, e lhes seja atribuída responsabilidade neste campo fundamental para a organização.

Como abordamos anteriormente, manter pessoas satisfeitas e motivadas não é um processo simples, mas que as OSFL devem através de práticas de GRH, tentar promover a satisfação dos voluntários. Sendo os voluntários os trabalhadores de muitas destas organizações, é essencial ter em atenção as motivações, expectativas, interesses face ao trabalho que desempenham. Estes trabalhadores, como outro tipo de trabalhadores, necessitam de sentir-se ouvidos, reconhecidos, respeitados, apoiados, valorizados pela organização (Parente, 2010). Quanto melhor a organização conhecer os seus voluntários (*i.e.*, os seus interesses, satisfações, descontentamentos), no fundo como se vai sentindo o voluntário ao longo da sua intervenção, melhor poderá satisfazer as suas necessidades e expectativas (Ferreira *et al.*, 2008). É, assim, essencial o estudo das motivações, quer no momento de integração, como na contínua gestão dos voluntários ao longo da sua permanência, para que esta não seja efémera (Alonso *et al.*, 2010).

- **Abandono do Voluntariado**

Questão importante é discutir o que leva os voluntários a desistir da sua acção de voluntariado ou a deixar uma organização e irem integrar outra. Dávila (2008) realizou um levantamento de estudos que identificam as razões para a ocorrência de tais fenómenos de entre os quais destacamos dois: um estudo levado a cabo pela *United Parcel Service Foundation*, em 1998 nos E.U.A., que demonstrou que a principal causa que leva as pessoas a deixarem de ser voluntárias é a inadequada gestão de voluntários e outro desenvolvido pela *Nacional Volunteer and Philanthropy Center*, em 2002 em Singapura, em que as razões identificadas para o abandono são a demasiada responsabilidade (18%), a falta de reconhecimento e progresso (17%) e por não se sentirem valorizados pela organização (16%).

Segundo Dávila (2008), existem razões para o abandono de natureza incontroável, que são as situações que a organização não pode actuar para evitar o abandono do voluntário, e razões de natureza controável, que dependem do tipo de gestão da organização.

De entre os maiores motivos de abandono, por razões incontroáveis, temos os problemas de saúde, mudança de residência ou falta de tempo, e por razões controáveis temos a insatisfação com a gestão organizacional ou a desmotivação (Dávila, 2008). Outros motivos desta última categoria são: por não se identificarem com os valores e missão da organização; por sentirem que não são valorizados e que são explorados; devido aos conflitos com os trabalhadores remunerados e por pensarem que estão a ocupar o lugar deles; falta de integração, formação e acompanhamento por parte da organização (Ortiz, s.d.).

Muitos voluntários ao abandonarem a organização, dizem que o fazem por não terem mais tempo disponível para exercer voluntariado, mas, segundo Dávila (2008), são apenas desculpas que encobrem os verdadeiros motivos como seja o desinteresse pelas actividades, desmotivação, e aborrecimento. Isto porque, segundo a autora, se os voluntários se sentissem satisfeitos e motivados, encontrariam algum tempo para dar continuidade ao seu trabalho de voluntariado. Por outro lado, em muitas organizações os trabalhadores assalariados inibem os voluntários a ficar, porque sentem que o seu posto de trabalho está ameaçado por pessoas que disponibilizam o seu tempo e dedicação a tarefas sem qualquer custo financeiro para a instituição (Rojão e Araújo, 2010).

O abandono pode levar a um ciclo vicioso para a gestão dos voluntários em OSFL. Isto porque, por um lado a organização ao deparar-se com uma taxa de abandono elevada poderá perceber que é uma perda de tempo formar e integrar novos voluntários, visto que estes acabarão por deixar a organização num curto espaço de tempo, por outro lado, se os novos voluntários não se sentirem bem recebidos e integrados, e se não lhes for dada formação para que consigam desempenhar melhor as funções que lhe são atribuídas, o seu trabalho não será aceite, ficando aquém do esperado. Consequentemente, daqui decorrerá o desinteresse, desmotivação e por vezes frustração, o que levará os voluntários a abandonar a OSFL (Dávila, 2008).

É importante que as organizações, principalmente a pessoa responsável pelos voluntários – se existir – mantenham a atenção quando estes manifestam alguma destas razões, e nesse momento

devem analisar o sucedido. Para que as organizações possam evitar o aumento da taxa de abandono, primeiramente devem entendê-lo, pelo que dispor de um arquivo onde constem informações de quando e por que razões os voluntários abandonaram, pode ajudar numa melhor gestão (Dávila, 2008). Outra solução para estas organizações, passa por perguntar, periodicamente, aos voluntários como se sentem, se estão satisfeitos com as actividades que desenvolvem ou com o projecto onde estão integrados, de modo a evitar possíveis abandonos ou a entender o que os origina.

Assim, o estudo e conhecimento das causas que podem levar os voluntários a abandonar a organização, quer por razões incontroláveis ou razões controláveis, são importantes no sentido de ajudar a organização a evitar o abandono, e a desenvolver uma melhor gestão do voluntariado, visto que uma das grandes causas do abandono, resulta de uma inadequada gestão dos voluntários, o que poderá ser evitado pelas OSFL (Dávila, 2008).

Parte II – Metodologia de Investigação

1. Objectivos e Justificação da pesquisa

Segundo Chevrier (2003:66), o investigador está perante um problema quando sente a “necessidade de preencher o desvio entre uma situação de partida insatisfatória e uma situação de chegada desejável”. Esta última situação é o objectivo/meta a alcançar com a investigação. Por meio de um problema, o investigador tentará colmatar o desvio entre o que sabe, mas que é insatisfatório, e o que pretende saber e que espera ser o desejável. O saber desejável remete-nos para a questão da preferência e interesse do investigador por determinado assunto ou problemática, o que o levará a desenvolver um estudo com o objectivo de alcançar o dito saber desejável. Contudo, como nos refere Chevrier (2003), o investigador não consegue desprender-se da influência que os seus próprios valores e os da sociedade em que vive exercem no interesse e escolha do tema para o seu estudo.

No entanto, o investigador deve ter em conta a pertinência do estudo que irá desenvolver, sendo que, a pertinência social de uma investigação, justifica-se pela necessidade de responder “às preocupações dos participantes ou dos decisores envolvidos no assunto da investigação” (Chevrier, 2003:68). A pertinência científica de uma investigação visa conseguir “estabelecer uma relação sólida entre o já conhecido e que era até então desconhecido” (Selye, 1973, *cit. in* Chevrier, 2003:68) no sentido de trazer mais informação ou inviabilizar a já existente, na medida em que se pretende alcançar o saber desejável pelo investigador.

Pelo exposto, na escolha do tema para o desenvolvimento da presente investigação, há a influência dos valores inerentes ao investigador e os da sociedade. No caso presente, temos a formação base do investigador, em Educação Social, a sua participação como voluntária numa Unidade Hospitalar, a sua posterior impossibilidade de integrar uma equipa de voluntários numa OSFL, o interesse que suscita ao investigador o tema e todas as particularidades que lhe estão associadas, e ainda pelos dois contextos onde se desenvolverá o estudo, Portugal e Espanha, pois o investigador participou na mobilidade ERASMUS (*European Region Action Scheme for the Mobility of University Students*). Por outro lado, tendo em conta a sociedade em que vive o investigador, devido à celebração do Ano Europeu do Voluntariado – 2011 – ano que coincidiu com a escolha do tema para a investigação –, e às constantes campanhas e oportunidades de voluntariado que têm vindo a ser desenvolvidas e que atraem e movem inúmeros voluntários nas OSFL todos os dias. Além de interessar ao investigador, remete-nos para a pertinência do estudo, e a importância em analisar estas questões e conhecer mais sobre a forma como são geridos os trabalhadores voluntários nestas organizações. Por último, a escolha do tema justifica-se pela tentativa de conciliar a formação base com a formação actual do investigador em gestão de recursos humanos.

Quivy e Campenhoudt (1998) referem que a problemática do estudo reflecte o assunto que o investigador pretende estudar e que é formulado numa pergunta de partida. Esta, ajuda o investigador na exposição do estudo, e nela está implícito o que é pretendido com a investigação.

O presente estudo parte da seguinte pergunta de partida: “Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que são utilizadas nas OSFL para a gestão dos trabalhadores voluntários?”. Restringimos o termo “nas OSFL” e centramos a pergunta de partida em duas OSFL, pertencentes à mesma rede organizacional, e intitulamos esta investigação por: *Gestão de Voluntários numa OSFL – Um Estudo Multi-Caso*.

O objectivo geral do estudo é conhecer quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que as OSFL desenvolvem para gerir os seus trabalhadores voluntários.

De forma a conseguirmos alcançar o objectivo geral, identificamos os seguintes objectivos específicos:

- Conhecer qual a sua história, missão, valores, objectivos, estrutura, e população-alvo;
- Conhecer que tipo de voluntários entra e permanecem a desempenhar funções na organização;
- Conhecer que práticas de GRH são levadas a cabo na OSFL para gerir os trabalhadores voluntários (que mecanismos utilizam para atrair, seleccionar, integrar, desenvolver, avaliar e recompensar os voluntários);
- Conhecer quais as motivações e as causas do abandono dos voluntários;
- Conhecer qual a relação dos trabalhadores voluntários com os trabalhadores remunerados;
- Entender a função do responsável de GRH – dos voluntários – na OSFL.

Segundo Mann (1983), a melhor forma de estudar a humanidade é através do homem, pois é fundamental tê-lo como fonte para compreender a realidade em que vive e que quer estudar. Assim sendo, para podermos estudar esta realidade social das OSFL, e conseguirmos resultados que respondessem aos objectivos delineados, recorreremos a métodos e técnicas de investigação, que no ponto seguinte passaremos a explicitar as opções metodológicas tomadas para o desenvolvimento da presente investigação. Contudo, o investigador deve ter em atenção o objecto de estudo, a fim de escolher o método de investigação a adoptar. Apesar de existirem muitas formas de investigar, deve ser adoptado o melhor método para a realidade que se pretende investigar, pois cada objecto de estudo tem a sua metodologia adequada (Ferrando *et al.*, 1992).

2. Opções Metodológicas – Estudo Multi-Caso

Para a presente investigação, as opções metodológicas escolhidas foram, a análise bibliográfica, para apurar o que nos diz a literatura sobre as temáticas abordadas, de modo a desenvolver teoricamente o presente estudo. Para a obtenção de dados que sustentem a investigação empírica, recorreremos ao estudo de caso – procedimento da investigação qualitativa (Freixo, 2010). Porém, optamos por um ramo do estudo de caso, isto é, pelo método multi-caso, desenvolvido em duas OSFL pertencentes à mesma rede organizacional, a nível internacional.

Um caso pode ser o estudo de um indivíduo ou de um grupo, sendo este o objecto de estudo do investigador. Durante um espaço de tempo, o investigador concentrar-se-á no seu objecto de

estudo e, como nos diz Stake (2007:18), “enquanto assim nos concentramos, estamos envolvidos num estudo de caso”. O “caso” que é entendido pelo mesmo autor como “uma coisa específica, uma coisa complexa e em funcionamento”.

Segundo Yin (2003), um dos autores de referência quando se fala neste método (Bonache, 1999), o investigador ao deparar-se com questões do tipo “Como?” e “Porquê?”, é porque a melhor estratégia, que ele deve usar na investigação empírica, é o estudo de caso. O mesmo autor diz-nos que um estudo de caso “investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003:13).

Stake (2007) enumera três tipos de estudo de caso: o caso intrínseco, que se trata do interesse do investigador por estudar ao pormenor um dado acontecimento em particular e assim envolver-se no estudo desse caso; o caso instrumental, que vai mais longe, além de levar o investigador a estudar um determinado acontecimento em particular, leva-o a observar, na prática, como se desenvolve o caso em particular; estudos de caso colectivos, sendo similar ao caso instrumental, difere apenas na composição da amostra, isto é, leva o investigador a abranger no seu estudo uma amostra mais alargada, estudar não só um membro, uma OSFL, uma população, mas sim várias OSFL ou várias pessoas, referentes ao mesmo objecto de estudo.

Posto isto, segundo os três tipos de caso de Stake, ao analisar, estudar e aprofundarmos a presente investigação nas OSFL, a fim de conhecer quais as práticas de GRH que elas utilizam para gerir os voluntários, e sendo este o objecto de estudo sobre o qual pretendemos concentrar-nos, classificamos a investigação como um estudo de caso intrínseco.

Seguindo a metodologia qualitativa, é nosso objectivo analisar, descrever e interpretar a realidade social tal como ela é (Freixo, 2010). Para a metodologia qualitativa é importante a autenticidade, isto é, que “o método nos permita entender o ponto de vista e as categorias dos sujeitos estudados” (Bonache, 1999:126), e foi o que pretendemos com esta investigação.

Merriam (1988, *cit. in* Freixo, 2010) apresenta-nos um conjunto de características do estudo de caso qualitativo, sendo elas:

- Particular – concentra-se num dado acontecimento ou situação;
- Descritivo – as conclusões da investigação são a descrição intensiva da realidade a estudar;
- Heurístico – leva ao entendimento e conhecimento da realidade a estudar;
- Indutivo – geralmente estes estudos seguem o método indutivo, isto é, partem do particular para o geral;
- Holístico – atribui importância à realidade na sua globalidade, assim como aos processos, ao entendimento e à interpretação da mesma;
- Planificação – destes estudos varia conforme a investigação seja qualitativa ou quantitativa.

O estudo de caso leva-nos a investigar e “compreender esse caso específico” e não estudar um caso a fim de compreender outros casos (Stake, 2007:20). Esta ideia defendida por Stake remete-nos para uma das críticas mais frequentemente dirigidas a este método, que é a impossibilidade

ou dificuldade de generalizar os resultados obtidos na investigação (Bonache, 1999; Stake, 2007; Freixo, 2010). Torna-se difícil verificar a representatividade num estudo de caso, sendo que este estará mais próximo de um caso particular, inigualável a outro estudo numa outra organização (Bonache, 1999).

No entanto, o objectivo do estudo de caso não é a generalização, mas sim o estudo de uma realidade social no seu contexto real, partindo de um objecto particular (Freixo, 2010). Pois o estudo de caso tem por finalidade a particularização e não a generalização (Stake, 2007). Yin (1988, *cit. in* Freixo, 2010) corrobora a ideia e refere que embora não se generalize, este método ajuda no surgimento de novas teorias ou ainda na confirmação ou infirmação das existentes. Visto que o investigador ao estudar um caso pretende analisá-lo e conhecer esse caso em particular, só posteriormente é que poderá analisar o caso de modo a verificar o que o diferencia de outros, mas num primeiro momento o que importa ao investigador é concentrar-se em particular no estudo desse caso (Stake, 2007).

Segundo Bonache (1999), os críticos a este método afirmam que os resultados do estudo de caso são difíceis de ser generalizados, e que a generalização estatística é a forma mais fiável de generalizar a uma população os dados obtidos de uma amostra. No entanto, o mesmo autor alerta-nos que este não é o único meio possível/preferível de ser utilizado, visto que, o conhecimento científico através da generalização teórica foi desenvolvido, desde a época de Galileu, através do método da experimentação. Este método segue a lógica da réplica, que segundo Bonache (1999), é o meio utilizado nas investigações comparativas de casos, ou seja, ao mesmo estudo está-lhe implícito mais de um caso. À lógica da réplica é-lhe associada a indução analítica, em vez de serem generalizados os resultados ela pretende centrar-se em casos particulares e analisar, descobrir e conhecer neles as especificidades gerais para que o investigador possa explicar o fenómeno social, isto é, “ver o geral no particular” (Bonache, 1999:136).

Tendo em conta que este estudo apenas se desenvolveu em duas OSFL, uma questão importante é a de saber quantas réplicas/casos, para o mesmo estudo, o investigador deve realizar. A natureza do fenómeno a investigar torna-se relevante nesta questão, mas em regra “conseguimos uma maior certeza quanto maior seja o número de casos, mas se acreditamos ter isolado as condições suficientes e necessárias para explicar e predizer um fenómeno, podemos dar por concluída a nossa investigação” (Mintzberg, 1979, *cit. in* Bonache, 1999:137). É o nosso caso, pois segundo os objectivos delineados, realizamos um estudo comparativo a uma unidade de análise que é composta por dois contextos sócio-culturais diferentes. Deste modo, tendo em conta a natureza do fenómeno que quisemos estudar, demos uso à lógica da réplica utilizando o estudo multi-caso, como referimos anteriormente.

A presente investigação centrou-se em duas OSFL pertencentes à mesma rede a nível internacional, estando situadas em países diferentes: uma localizada em Portugal, na cidade de Setúbal, e outra, em Espanha, pertencente à comunidade de Madrid. Foi nestes dois contextos sócio-culturais diferentes, que desenvolvemos a nossa investigação empírica, apoiando-nos no método comparativo que permite descobrir quais as diferenças e semelhanças (Gil, 1991) das

práticas de GRH que cada uma dessas organizações utiliza para gerir os trabalhadores voluntários.

3. Técnicas de Recolha e Tratamento de dados

O método de estudo de caso (*i.e.*, multi-caso), possibilita a utilização de uma série de técnicas úteis para a recolha de dados no contexto enunciado anteriormente. Os instrumentos de recolha de dados escolhidos foram: a entrevista, aplicada a dois membros de cada organização, conhecedores e/ou responsáveis de todo o processo de entrada e permanência dos voluntários; a análise de conteúdo a fim de analisar o discurso obtido por meio da entrevista; e a análise documental, para recolher informações sobre a OSFL e a gestão dos trabalhadores voluntários, a partir de dois documentos que nos foram facultados – *Guia de Procedimentos e Gestão de Voluntariado* pela ACM/YMCA Setúbal, e em Madrid o *Plan de Voluntariado YMCA ESPAÑA*.

A entrevista, além de ser “o instrumento mais importante e utilizado da investigação social empírica” (Ferrando *et al.*, 1992:150), é a técnica que mais se utiliza nos estudos de caso, aplicada às pessoas que melhor possam falar do fenómeno em estudo (Bonache, 1999). E trata-se de “uma relação social pouco comum e uma forma muito especial, e de certo modo não natural de comunicação, que é susceptível de aprendizagem” (Scheuch, 1973, *cit. in* Ferrando *et al.*, 1992:151). Esta técnica é entendida por Gil (1991) como a forma que o investigador utiliza para se colocar pessoalmente perante o entrevistado e lhe formular questões com a finalidade de obter dados essenciais à sua investigação. É assim “uma forma de interacção social (...) uma forma de diálogo assimétrico” onde uma pessoa procura recolher dados e a outra pessoa é a fonte de informação, essencial para o desenrolar da investigação (Gil, 1991:113).

Para o desenvolver da presente investigação, entendemos que a entrevista, como técnica para a recolha de dados, é essencial para se conseguir informações sobre o que as pessoas “sabem, crêem, esperam ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (Selltiz *et al.*, 1967, *cit. in* Gil, 1991:113). Através desta técnica, investigamos e acedemos ao conhecimento dos fenómenos sociais, fenómeno referente às práticas de GRH dos trabalhadores voluntários da organização.

A entrevista é considerada uma técnica por excelência para a investigação social, por ser tão flexível e por poder ser utilizada em diversas áreas e contextos da investigação (Gil, 1991).

Como foi dito por Bingham e Moore (1924, *cit. in* Ghiglione e Matalon, 2001:64) “A entrevista é uma conversa com um objectivo”, e o nosso objectivo ao entrevistar os dois membros de cada organização, é conseguir informação que permita responder ao objectivo geral e aos objectivos específicos da investigação.

Ao caracterizar a presente investigação como um estudo aprofundado, onde conhecemos os temas que lhe são inerentes, mas pretendemos aprofundar mais o estudo a seu respeito, os autores Ghiglione e Matalon (2001) propõem que para este tipo de investigação se utilize como

técnica a entrevista semi-directiva. É realmente este o tipo de entrevista que aplicamos, a entrevista semi-directiva, também conhecida por semi-dirigida ou semi-estruturada, com perguntas abertas (apêndice I e II) em que o guião contém questões sobre os objectivos da organização e a população-alvo, o perfil dos voluntários, a relação dos voluntários com trabalhadores remunerados, a função RH, e as práticas e técnicas de GRH no que respeita ao recrutamento e selecção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação, gestão e desenvolvimento de carreiras e sistema de recompensas. É importante que esta técnica tenha rigor teórico e precisão técnica, para que não ocorra o erro de ser convertida numa conversa cujo interesse em nada vale para a investigação social (Ferrando *et al.*, 1992).

O que caracteriza a entrevista semi-directiva, é que o entrevistador tem conhecimento dos temas acerca dos quais pretende obter reacções do entrevistado. Neste tipo de entrevista, o entrevistador socorre-se de um guião onde constam as questões por temas (Flick, 2005), com perguntas abertas (Quivy e Campenhoudt, 1998). Mas o investigador não tem de restringir-se ao guião, e a ordem das questões pode ser alterada, e se necessário podem ser colocadas outras questões que não constem no guião (Ghiglione e Matalon, 2001). Como referimos anteriormente, a entrevista semi-directiva será aplicada através da formulação de perguntas abertas, característica deste tipo de entrevista (Flick, 2005). Através destas questões, o entrevistado pode responder livremente com o seu próprio vocabulário (Ghiglione e Matalon, 2001; Freixo, 2010), o importante é “deixar andar o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (Quivy e Campenhoudt, 1998:192-193). As perguntas abertas, são a melhor forma de questionar para que o entrevistado nos possa revelar a sua verdadeira experiência (Bonache, 1999).

Todavia, o investigador não pode esquecer que tem objectivos a cumprir e, durante a entrevista, poderá intervir orientando o decurso da entrevista ou formulando novas questões sempre que considerar que o entrevistado se está a afastar dos objectivos essenciais ao estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998). Esta forma de perguntar, permite que a investigação seja mais profunda e precisa. No entanto, quando se procede à análise de conteúdo, esta pode ser demorada e de difícil interpretação e tratamento devido à sua complexidade (Freixo, 2010).

À entrevista encontra-se sempre associada a análise de conteúdo (Quivy e Campenhoudt, 1998), técnica de tratamento da informação mais usual nas investigações empíricas qualitativas (Vala, 2001). São vários os autores que definem a análise de conteúdo, de entre os quais se conta Berelson (1952, *cit. in* Bardin, 2004:16) que nos diz ser uma técnica que permite ao investigador “a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Este conceito foi considerado muito normativo e limitativo da utilização da técnica, cuja aplicação posterior veio a ser questionada, desenvolvida e melhorada (Bardin, 2004).

Entre outros autores, o próprio Berelson (1952, *cit. in* Bardin, 2004:17) desapontado com a técnica de análise de conteúdo, afirmou que “como método, não possui qualidades mágicas (...) raramente se retira mais do que nela se investe e algumas vezes até menos”.

Anos depois Krippendorff (1980, *cit. in* Vala, 2001:103) define-a como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”. Com isto,

Vala (2001) refere que este último autor retirou da sua definição a alusão ao método quantitativo, visto que a técnica pode ser igualmente usada em investigações qualitativas. Esta técnica pode ser utilizada em ambos os tipos de investigação, sendo aplicada de forma distinta em cada uma: nas investigações de orientação quantitativa “o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo”; por outro lado, numa investigação qualitativa a informação “é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração” (Bardin, 2004:18).

Holst (1968, *cit. in* Ghiglione e Matalon, 2001:181-182) refere que a análise de conteúdo é “uma técnica para fazer inferências pela identificação sistemática e objectiva das características específicas de uma mensagem”. Esta técnica conduz a uma leitura e análise aprofundada de cada resposta obtida “onde codificando-se cada uma, obtém-se uma ideia sobre o todo” (Freitas, 2011:751).

O que pretendemos obter através do uso desta técnica vai de encontro ao exposto por Bardin (2004:34), que através da análise e tratamento da informação obtida, o investigador utiliza-a para “inferir conhecimento sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio”. Deste modo, o nosso objectivo ao usar esta técnica, é a descrição e interpretação do “entendimento das representações (sociais) que o indivíduo apresenta em relação à sua realidade e a interpretação que faz dos significados à sua volta” (Rocha Silva *et al.*, 2005:74). Ao falarmos em descrição e interpretação do texto, convém referir que a “descrição” é considerada o primeiro passo a realizar – ao ser utilizada a análise de conteúdo – em que, após o tratamento do discurso, trata de enumerar e organizar as características encontradas no texto obtido e, como passo final, vem a “interpretação”, que dá significado às características encontradas na fase de descrição. Todavia no meio destas duas fases encontra-se a “inferência” que é “o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada” da fase de descrição à fase de interpretação (Bardin, 2004:34).

Dando seguimento a uma investigação sob a orientação qualitativa, e recorrendo à técnica de análise de conteúdo, procedemos à análise e interpretação de informações com alguma complexidade e pormenor (Quivy e Campenhoudt, 1998), que no nosso caso resulta da informação obtida após a transcrição das entrevistas realizadas. Esta é uma das vantagens desta técnica, pois permite a análise da informação presente em variadíssimos textos (Freitas, 2011).

Por último, temos a técnica de análise documental, e como nos dizem Lessard-Hébert *et al.* (1990) serve para “instrumentar as investigações qualitativas” assim como as outras técnicas mencionadas atrás. Isto é, esta técnica de recolha de dados, permite ao investigador tratar informações de documentos e apresentar o conteúdo dessa informação de outra forma (Bardin, 2004). A análise documental é parecida com a técnica de análise de conteúdo e ao permitir a análise do conteúdo de documentos (*e.g.*, sobre uma organização, pessoas) leva à “observação de artefactos escritos, que evidentemente não são da autoria do investigador” (Lessard-Hébert *et al.*, 1990:143). Como refere Bardin (2004), esta técnica possibilita tratar a informação de um

documento primário e posteriormente convertê-la num documento secundário, sendo este uma representação do primeiro documento.

Aspecto importante a ter em atenção, é de onde provem a informação, ou seja, de que fontes o investigador se socorre para encontrar informações/dados para a sua investigação. Numa época onde a revolução tecnológica, ou seja, as tecnologias fazem parte do dia-a-dia, quer pessoal quer profissional da maioria dos indivíduos. Com isto queremos dizer que as novas tecnologias de informação e comunicação alteraram métodos de trabalho e pesquisa, como por exemplo a influência que têm na pesquisa documental. Como nos diz Boisvert (2003:97) “Já não se pode falar de investigação documental clássica”, em livros ou artigos de jornais ou revistas, actualmente a pesquisa de informação pode igualmente ser feita através da internet, em CD-ROM ou outras fontes electrónicas. Com isto, a técnica de análise documental não é utilizada somente para tratar informações provenientes de fontes clássicas de consulta, mas cada vez mais é utilizada para tratar informações de fontes electrónicas.

Contudo, através da maior “teia” de comunicação e informação electrónica, a internet, é possível de modo mais simples e cómodo a pesquisa de qualquer tipo de informação, que está acessível a todos. Mas como nos diz o velho provérbio “nem tudo o que reluz é ouro”, e o investigador deve ter em atenção que nem todo o conteúdo que está na internet pode ser utilizado para a sua investigação, pois há *sites* onde a informação não é de todo pertinente nem viável para o estudo. O investigador deve ser exigente nos *sites* que utiliza, e apesar de ser uma ferramenta útil e aliciante não deve ser sobrevalorizada, o investigador deve procurar informações para a sua investigação em outras fontes (Boisvert, 2003).

Para a presente investigação, de modo a conhecermos melhor as duas OSFL, no que concerne à sua história, estrutura e população, para recolher informação/dados sobre as duas OSFL e os seus voluntários, utilizamos as suas páginas oficiais da internet, e os documentos que nos facultaram. Pois como nos diz Quivy e Campenhoudt (1998:202) “a recolha de documentos de forma textual provenientes de instituições e de organismos públicos e privados (...) ou particulares” é uma forma de recolher dados para a investigação, porem importa ter em atenção a veracidade e o rigor das informações dos documentos e “o campo coberto pelos documentos disponíveis e o campo de análise da investigação” (Quivy e Campenhoudt, 1998:203).

Segundo Bardin (2004), a técnica de análise documental apresenta algumas semelhanças com a técnica de análise de conteúdo, no que concerne ao tratamento da informação, à sua divisão por categorias e à sua representação. Todavia, importa referir algumas diferenças entre ambas as técnicas, sendo que a análise documental como o próprio nome indica, trata de documentos e a análise de conteúdo trata do conteúdo de discursos (*i.e.*, mensagens); o objectivo da análise documental é “a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem”, por outro lado a análise de conteúdo visa manipular as mensagens obtidas referentes ao conteúdo e expressão das mesmas, a fim de “evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 2004:41).

Posto isto, escolhido o tema para a investigação, esta começou a partir do dia em que resolvemos procurar a OSFL onde se iria desenvolver, e quais poderiam interessar-se pelo tema e aceitar a

nossa curiosidade pelos seus voluntários. A escolha foi fácil e o contacto positivo – não queremos com isto dizer que outras escolhas de OSFL não fossem igualmente uma boa opção, contudo poderiam não ter estado tão acessíveis.

Por um lado, optou-se pela ACM/YMCA de Setúbal – localizada na cidade onde se encontrava o investigador –. por outro lado, o investigador integrou numa mobilidade internacional, o Programa ERASMUS, o que o levou a pensar como poderia adaptar a investigação ao facto de querer integrar esse Programa. Foi então que surgiu a ideia de encaminhar o estudo para um estudo multi-caso e desenvolve-lo em duas organizações pertencentes à mesma rede a nível internacional. O destino da mobilidade foi Madrid, onde se encontrava a segunda organização escolhida, a YMCA de Madrid. Foi elaborado um guião para as duas entrevistas a realizar, a diferença é que a entrevista em Madrid, foi feita em castelhano.

A primeira entrevista, realizada na ACM/YMCA de Setúbal (apêndice I) partiu sempre do objectivo empírico - quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que a OSFL desenvolve para gerir os seus trabalhadores voluntários -, e no mês de Janeiro de 2012 realizou-se a entrevista ao secretário-geral da ACM/YMCA de Setúbal.

Uma vez em Madrid, com a ajuda do nosso interlocutor português, via correio electrónico, foi nos possível contactar com a YMCA Madrid. Em Abril do mesmo ano, fez-se a segunda entrevista (apêndice II) ao responsável de projectos e intervenção sócio-familiar da YMCA Madrid.

As questões que constam no guião, de ambas as entrevistas, foram elaboradas para responder às seguintes dimensões: caracterização da organização – estrutura organizacional –; a função RH; os trabalhadores voluntários – o perfil e a relação com trabalhadores assalariados –; e as práticas de GRH. Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição e à respectiva análise de conteúdo, para a qual criamos uma grelha de análise de conteúdo (apêndice III), de modo a conseguirmos realizar a análise e discussão dos dados obtidos, isto é, da informação obtida por meio da entrevista.

Ainda foi possível a análise documental de documentos que ambos entrevistados nos facultaram, e onde são abordados vários itens inerentes ao voluntário, na própria organização, em Setúbal o *Guia de Procedimentos e Gestão de Voluntariado – ACM/YMCA Setúbal*, e em Madrid o *Plan de Voluntariado YMCA ESPAÑA*, documentos que serviram de suporte para a caracterização da OSFL, e no conhecimento e entendimento das diferenças e semelhanças das práticas de GRH que se verificam em cada organização.

Parte III – Resultados Empíricos

1. Caracterização das organizações – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid

Com a revolução industrial, em Inglaterra, muitas famílias ficaram desempregadas e passaram a viver em condições miseráveis de pobreza em consequência da industrialização. É neste período, que surge a YMCA (*Young Men's Christian Association*)⁶, OSFL Internacional, fundada em 1844 em Londres por um grupo de jovens com o apoio de George Williams, que pretenderam dar alguma qualidade de vida à população de então.

Os principais objectivos desta organização de carácter voluntário e sem fins lucrativos são, o entendimento entre as comunidades e o desenvolvimento integral do ser humano, para que contribua para uma sociedade baseada na justiça e na paz. Rege-se por valores como, o compromisso, o voluntariado, o respeito, a profissionalização, a educação, o humanismo, a liderança, a transformação, a participação e a justiça social.

A YMCA desenvolveu e incentivou as comunidades à prática de desportos como o basquetebol, o futsal e o voleibol, que viriam a ser praticados nas organizações YMCA, levados a cabo por educadores e professores de educação física.

Actualmente todas as organizações pertencentes ao movimento YMCA são coordenadas pela Aliança Mundial de YMCAs, com sede em Genebra, Suíça, que foi fundada em 1855, ano em que se celebrou a primeira conferência mundial e onde foi desenvolvida a primeira declaração da missão da YMCA. Desde Genebra são desenvolvidas e coordenadas iniciativas para todas as organizações.

Por todo mundo as organizações YMCA oferecem diversos serviços tais como “centros urbanos” e instalações desportivas e recreativas, com a finalidade de contribuir para a justiça social e a paz para os jovens e respectivas comunidades, independentemente da sua religião, nacionalidade ou cultura. Contudo, de forma autónoma e independente, as várias organizações YMCA espalhadas pelo mundo formaram organizações regionais, passando a existir a Aliança Europeia, que é a YMCA Europa, a Asiática, a Africana e a Latino-Americana das Caraíbas. A rede de organizações YMCA é imensa, pois está distribuída por 125 países e tem mais de 45 milhões de sócios a nível mundial. A organização YMCA é um órgão consultivo do Conselho Económico e Social da ONU (Organização das Nações Unidas).

A ACM/YMCA de Setúbal⁷ está reconhecida como uma Instituição Particular de Solidariedade Social que pertence à Rede Internacional YMCA, em que em Portugal todas as organizações ligadas ao movimento YMCA estão sob a coordenação da Aliança Nacional das ACM.

Com a instabilidade política e social vivida no pós 25 de Abril de 1974, a ACM/YMCA de Setúbal não dispunha de meios suficientes para levar a cabo a sua missão. Mais tarde, a 11 de Dezembro de 1985, a organização foi refundada e logrou ver a sua missão, valores, ideais e objectivos vigorar. O trabalho da organização foi retomado através de um acordo com a Segurança Social,

⁶ Disponível em: <http://www.ymca.int/es/>

⁷ Disponível em: <http://www.ymcasetubal.org/>

para a criação de um ATL (Actividades de Tempos Libres). Actualmente a ACM/YMCA de Setúbal tem seis centros de programas, os denominados centros urbanos, centros de campo, e as Oficinas Abertas, dos quais falaremos mais à frente.

Segundo o entrevistado da ACM/YMCA de Setúbal, que corresponde à Entrevista número 1 (E1), a linha de actuação da ACM/YMCA de Setúbal vai de encontro e segue as orientações estratégicas da rede YMCA a nível mundial. Onde se faz intervenção junto da comunidade recorrendo ao desporto e às artes: *“inspira-se necessariamente naquilo que é a orientação do movimento em termos mundiais, e que o desporto as artes são duas ferramentas de excelência que sempre foram usadas desde o início para trabalhar com a comunidade, a estrutura, a forma do processo de intervenção, em Setúbal”* (E1).

Trata-se de uma organização laica, embora siga os princípios do cristianismo, apesar da origem desta organização ter sido desenvolvida a partir de uma matriz cultural protestante: *“a ACM inspira-se nos princípios do cristianismo, mas é uma instituição de algum modo laica, quer dizer, o facto de se inspirar nesses princípios nada tem a ver com a sua relação com a igreja católica ou com outra espécie qualquer. De resto o movimento nasceu no âmbito de uma matriz protestante e não necessariamente de uma matriz católica”* (E1).

Para o nosso entrevistado a organização YMCA *“é um movimento social, de intervenção social, por si só”* (E1), e utiliza dois mecanismos essenciais para levar a cabo essa intervenção social, como referimos antes, *“o desporto é talvez a ferramenta mais emblemática mas as artes também o são (...) digamos (que são) as duas principais ferramentas que usamos hoje”* (E1). A organização tem como missão principal *“sobretudo o trabalho que desenvolvem com os jovens e sobretudo no período da adolescência, em que se considera que o período da adolescência é em si um problema”* (E1).

A população-alvo da organização são principalmente os jovens na fase da adolescência, embora a organização possa também apoiar pessoas de qualquer faixa etária: *“Fundamentalmente o YMCA é um movimento de juventude. Mas por ser movimento de juventude não quer dizer que idosos não participem neste movimento, não é um movimento juvenil, é um movimento de juventude e isso faz toda a diferença”* (E1). Deste modo, a intervenção e os programas da organização são dirigidos principalmente aos jovens e famílias, o mesmo acontecendo na YMCA de Madrid.

A YMCA de Madrid teve início em 1980, ano em que a YMCA Espanha conseguiu o reconhecimento a nível internacional de associação de utilidade pública. A organização foi-se desenvolvendo principalmente nos bairros periféricos da cidade, seguindo o objectivo de desenvolvimento da infância e da juventude, a fim de conseguirem responder às necessidades dos jovens. Desde então e até ao momento numerosas crianças e jovens reúnem-se nos vários centros da organização para realizarem actividades desportivas, culturais, recreativas, formativas, de ócio e tempo livre e de cooperação internacional. À semelhança da ACM/YMCA de Setúbal, também o desporto e as artes fazem parte dos programas e actividades da YMCA de Madrid.

Segundo o nosso entrevistado, da YMCA de Madrid, que corresponde à Entrevista número 2 (E2), a missão da organização ⁸é: *“Promover el desarrollo de la persona, con énfasis en la infancia y la*

⁸ Disponível em: <http://www.ymca.org.es/>

juventud a través de actividades que fomenten valores universales para mejorar la realidad social de su entorno. Igualmente tiene entre sus finalidades la promoción de la formación, el empleo y la atención social a colectivos en riesgo de exclusión y el voluntariado". Os valores pelos quais se rege a organização são: compromisso; voluntariado; respeito; profissionalização; educação; humanismo; liderança; transformação; participação; justiça social e independência. De forma a conseguirem levar acabo a missão e por em prática os seus valores, a YMCA de Madrid actualmente dispõe de três centros de programas, os chamados centros urbanos, dos quais falaremos mais à frente.

Tal como na organização de Setúbal, a população-alvo da YMCA de Madrid são essencialmente os jovens e as famílias. Contudo, têm um público especial a quem se destina actualmente a maior parte da sua intervenção, que é à população imigrante em situação de vulnerabilidade: *"necesitan pues de apoyo, de refuerzo escolar de los hijos, o la gestión de lo que son las ayudas, y de actividades de ocio y tiempo libre, de intervención sociofamiliar, alfabetización. (...) hay distintos programas, pero el colectivo beneficiario son siempre familias en situación de vulnerabilidad"* (E2).

A centralidade da família como ponto de partida para a intervenção social está bem patente na passagem seguinte: *"la familia como núcleo y allí detectamos cuales son las necesidades de cada miembro de la unidad familiar, entonces si algún menor le podemos ofrecer lo que son las actividades de refuerzo educativo, o de ocio y tiempo libre, y al padre o a la madre también le podemos ofrecer otros recursos o servicios, como alfabetización, apoyo social para mujeres, pues inserción o intermediación laboral, distintos servicios para ayudar y apoyar la familia"* (E2).

Relativamente à dimensão das organizações, verificamos uma realidade distinta entre ambas. A YMCA Setúbal tem ao serviço 130 trabalhadores, dos quais 20 deles são voluntários. Por outro lado, a YMCA de Madrid conta com 114 trabalhadores, de entre os quais 64 são voluntários, ou seja, a maioria dos trabalhadores. Destes 64 voluntários, 3 pertencem ao grupo de voluntariado intercultural, grupo que abordaremos mais à frente. Deste modo, o número de trabalhadores assalariados e voluntários é mais elevado em Setúbal. Contudo, é na organização de Madrid que predominam os voluntários, entre a totalidade dos trabalhadores.

1.1. Estrutura Organizacional – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid

A fim de dar continuidade ao movimento YMCA, à missão, valores, ideias e objectivos a ACM/YMCA de Setúbal dispõe de três tipos de estruturas que passamos a referir: 4 centros, denominados por centros urbanos, que geralmente estão situados na periferia das grandes cidades, em que a ACM/YMCA de Setúbal não é excepção. A sede localiza-se no centro urbano de animação da Bela Vista, um dos bairros sociais e periféricos da cidade de Setúbal, e os restantes três centros encontram-se nas freguesias de São Sebastião, São Julião e Santa Maria. Nos centros oferecem um conjunto de serviços a fim de dar resposta às necessidades do seu público-alvo. Existem também os centros de campo, que se encontram fora da área urbana, e que

normalmente se localizam próximos ou no meio da natureza de modo a privilegiar momentos de reflexão e descanso aos jovens. Os centros de campo da organização de Setúbal situam-se no Parque Verde da Bela Vista e no Parque Ambiental do Alambre sendo neste último que são organizadas as colónias de férias. Por último temos as oficinas abertas, tratando-se de um centro mais técnico onde os jovens têm a oportunidade de aprender ou desenvolver novas competências profissionais, escolhendo uma área pela qual tenham interesse e “*em cima disso ou a partir daí pode pensar em trabalhar um projecto de vida*” (E1). A ACM/YMCA de Setúbal tem disponível uma oficina de electricidade e outra de soldadura, que são locais de experimentação onde os jovens podem tentar iniciar uma actividade profissional.

A YMCA de Madrid, para dar igualmente sentido ao movimento YMCA, e de modo a responder às necessidades da população-alvo, dispõe de três centros urbanos que estão localizados em três locais distintos, mas pertencentes aos chamados bairros da comunidade de Madrid. Um dos centros está em Carabanchel, outro em Leganés e outro em Getafe. A sede da YMCA Madrid localiza-se no centro de Carabanchel. No centro da cidade de Madrid encontra-se a sede do movimento nacional, isto é, a YMCA Espanha.

Na estrutura hierárquica da ACM/YMCA de Setúbal, temos o secretário-geral, sendo que nos centros urbanos existe um coordenador de centro, que gere e dirige as valências do centro. Contudo, cada valência é igualmente responsabilidade de um coordenador de valência, que depende hierarquicamente do coordenador desse centro. Existe também um coordenador dos voluntários e cada um dos centros tem um conjunto de pessoas de apoio administrativo, que assim como todos os tipos de coordenadores, dependem hierarquicamente do secretário-geral.

Quanto à estrutura hierárquica da YMCA de Madrid, não difere muito da estrutura organizacional de Setúbal. Em cada um dos três centros urbanos há um responsável de centro, cujas funções são coordenar, gerir e desenvolver todos os programas, e de garantir que são levadas a cabo todas as actividades da equipa educativa e dos voluntários. Contudo, em cada centro há também um coordenador de programas, que apoia a responsável do centro na coordenação dos programas educativos e actividades do respectivo centro.

Os três centros da YMCA de Madrid são coordenados pelo responsável de projectos e intervenção sociofamiliar, ou seja, de todos os programas desenvolvidos na organização. No topo da hierarquia está a secretária-geral que é responsável por toda a organização e tudo que se desenvolve e acontece na YMCA de Madrid.

1.2. Função RH – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid

Na organização de Setúbal, a função Recursos Humanos não se encontra estruturada, e as práticas de GRH não estão formalmente definidas. Contudo, dispõem de um técnico que tende a assumir os processos de recrutamento, de acolhimento e integração dos voluntários, juntamente com o Coordenador de Voluntários. Segundo o nosso entrevistado, estes processos estão a ser melhorados, dispondo a organização de um manual de acolhimento acabado e validado, o que faz

que estejamos, nas palavras do entrevistado, perante *“uma semi-restruturação da área de GRH, porque a gestão isso faz-se desde sempre, porque a gente processa salários, marca faltas...”*.

Por outro lado, em Madrid, a função de RH é exercida pela secretária-geral da YMCA de Madrid, que é responsável pela Gestão de Recursos Humanos, a qual se ocupa *“...de todo lo que es YMCA Madrid (...) Recursos Humanos, voluntarios, la parte económica, la contabilidad, las líneas estratégicas de lo que es el centro de YMCA Madrid (...) la gestión de Recursos Humanos, pues contrataciones, altas y bajas, pues el tema de las incidencias, gestiones, y después todo el tema de salarios/nóminas”* (E2). Para tal conta com o apoio da coordenadora de um dos centros que apoia a secretária-geral na aplicação das práticas de GRH aos voluntários.

Segundo o nosso entrevistado, a YMCA Madrid necessitaria de uma pessoa responsável apenas pela GRH., pois refere-nos que seria essencial para o crescimento estratégico da organização *“...de las metas que tiene la entidad con el voluntariado, si quieren que haya más crecimiento, las estrategias sean distintas y tal, pues si hace falta una persona que se pudiese dedicar a esto”* (E2). Trata-se de alguém especializado a dedicar-se exclusivamente à gestão dos trabalhadores assalariados e dos trabalhadores voluntários.

Esta é uma das diferenças entre as duas organizações, pois ao contrário da organização de Madrid, em Setúbal existe um coordenador de voluntários que apoia na gestão destes trabalhadores, e um técnico que já se encontra a acompanhar os novos candidatos, e se ocupará da gestão dos mesmos no futuro. No caso de Madrid, não têm um responsável que se ocupe apenas da gestão dos trabalhadores, mas essa necessidade é sentida. Neste caso, sendo uma organização de pequena dimensão não se verifica a necessidade de existir um departamento próprio para a gestão de RH (Parente, 2010). No entanto, não significa que essa gestão deva ser considerada secundária ou menos importante, pelo contrário, na opinião dos nossos entrevistados ela deve existir.

2. Trabalhadores Voluntários – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid

2.1. Perfil dos Voluntários

Como referimos atrás, a organização YMCA Setúbal dispõe de 130 trabalhadores, dos quais 20 deles são voluntários. Em termos sociodemográficos, a maioria dos voluntários da organização são adultos e a sua média de idade varia entre os 40 e 50 anos. Embora a organização tenha voluntários do sexo feminino e masculino, são as mulheres que predominam.

A situação profissional da maioria dos voluntários é de desempregado(a), e em termos de formação, em geral apresentam baixas qualificações. No que respeita à antiguidade, apesar de poucos, há alguns voluntários que estão na organização há bastante tempo.

Na YMCA de Madrid temos uma realidade algo diferente, a organização conta com 114 trabalhadores, de entre os quais 64 são voluntários, ou seja, a maioria dos trabalhadores. Estes estão distribuídos pelos três centros, de Getafe, Leganés e Carabanchel. Todavia, destes 64 voluntários, 3 pertencem ao grupo de voluntariado intercultural, que ainda se encontram numa

fase de preparação para o voluntariado, mas em breve já poderão desempenhar funções. Falaremos deste tipo de voluntários da organização no ponto seguinte,

Em termos sociodemográficos, a maioria dos voluntários são jovens, cujas idades vão desde os 14 até os 30 ou mais anos. Há voluntários do sexo masculino e feminino mas a maioria deles são do sexo feminino. Um ponto importante é a nacionalidade da maioria dos voluntários, que é espanhola, mas importa referir que ainda assim têm voluntários de outras nacionalidades, principalmente vindos de países da América do Sul, devido à elevada taxa de imigrantes oriundos deste continente. Quanto à formação e ocupação, a maioria tem algumas qualificações e muitos dos voluntários são ainda estudantes, alguns são universitários e outros estão a cursar o curso de monitores de ócio e tempo livre. Embora minoritário, há um grupo de voluntários que está na organização há mais de 10 anos. É importante referir que a organização conta ainda com um pequeno grupo de freiras, entre 50 e 55 anos, que são voluntárias na organização.

Após a análise do perfil dos voluntários, retomamos a caracterização deste grupo visto que ele se subdivide em vários tipos de voluntários, quer na ACM/YMCA de Setúbal que na YMCA de Madrid, como podemos ver em seguida.

2.2. Tipos de Voluntariado e Responsabilidades

Segundo o responsável pela ACM/YMCA de Setúbal existem dois tipos de voluntários: *“...existe aquele voluntário que colabora nas actividades, nas tarefas, enfim naquelas actividades do quotidiano, e depois existe um outro voluntário que cai dentro de uma organização que é o chamado AISMAN, portanto os homens brilhantes, os homens pensadores, (...) que trabalham para a ACM ainda que seja independentes da ACM. No fundo é um conjunto de pessoas, que fazem parte do conselho consultivo, que conhecem o projecto da ACM e que elas próprias estão sempre, enfim, estão sempre em contacto, estão sempre à procura se soluções para resolver um conjunto de problemas ou relacionais ou financeiros, e no fundo influenciam”* (E1).

Centrando-nos na primeira categoria de voluntários - referida pelo E1 - estes encontram-se a exercer funções *“nas áreas sociais, no centro comunitário, no RSI (rendimento social de inserção), pontualmente na infância a dar apoio às actividades com as crianças. Agora em áreas enfim mais técnicas não é possível”* (E1). Os voluntários prestam apoio nas diversas áreas da organização, mas sempre apoiando o pessoal técnico constituído por trabalhadores remunerados. Não têm responsabilidades em áreas mais técnicas da organização, pelas razões que o próprio entrevistado nos refere: *“...não é possível tu pões um voluntário a dar uma aula de fitness, porque, porque aquilo precisa de um treino semanal. Portanto, há um conjunto de áreas, sobretudo ao nível da prestação de serviços, que não é possível introduzir os voluntários”* (E1). Veremos mais à frente que esta situação também se verifica na YMCA de Madrid.

Contudo, esta situação acontece também porque, em muitos casos, os trabalhadores contratados encaram os voluntários como pessoas com pouca experiência ou profissionalização, o que compromete a relação entre ambos e leva as organizações a decidirem melhor as áreas em que

devem participar voluntários e onde tal não deve acontecer. Situação que analisaremos mais pormenorizadamente mais à frente (ponto 2.3.).

No entanto, a organização ACM/YMCA de Setúbal tem o clube de tricô e o clube de costura, os quais são geridos por voluntários com alguma antiguidade na organização: *“geralmente quem orienta esses clubes são voluntários e já estão connosco há alguns anos”* (E1). Isto reflecte a possibilidade de obter alguma autonomia nestes programas por parte dos voluntários com maior antiguidade na organização e, por isso, que foram capazes de estabelecer laços de confiança com os responsáveis organizacionais.

Pelo exposto, os voluntários da ACM/YMCA de Setúbal inserem-se na tipologia apresentada por Catarino (2003), existindo, deste modo, um tipo de voluntariado organizado integrado em organizações, neste caso numa OSFL.

Na YMCA de Madrid existem quatro tipos de voluntários. Um primeiro grupo de voluntários que exerce voluntariado na organização há mais de 10 anos, e é o chamado *“...voluntariado de trayectoria, que nosotros llamamos lo que es asesor de voluntarios”* (E2). Este grupo foi passando por diversos programas, e actualmente o que fazem é *“...de asesorar a lo que es la entidad, sobre los programas educativos, sobre materiales informativos, no están con los menores si no que apoyan la entidad desde otro punto de vista”* (E2). As responsabilidades do grupo são mais de apoiar, reforçar e formar o grupo de voluntários interculturais da organização - grupo este que caracterizaremos mais à frente - e ainda, em conjunto com a equipa técnica da organização, *“...reflexionan sobre determinados temas, lo que es la gestión, o a lo mejor participan en fóruns, de la comunidad de Madrid”* (E2), isto é, este grupo de voluntários não desempenha funções directamente com a população-alvo da organização, mas sim mais de apoio à organização: *“no tanto en intervención directa con los menores y familias, si no como más de apoyo a la organización”* (E2).

Um segundo grupo voluntários, mais activos, que são voluntários que estão semanalmente ou diariamente na organização e participam nos seus programas educativos (e.g., reforço escolar, ócio e tempo livre, e colónias de férias). Este tipo de voluntariado, segundo Catarino (2003), seria o denominado voluntariado organizado integrado em organizações, como ocorre na organização de Setúbal.

Um terceiro grupo são os voluntários pontuais, que apenas participam em duas actividades *“Que se comprometen solo con algo en concreto”* (E2). Este, é igualmente o voluntariado organizado integrado em organizações, mas com intervenções pontuais. O que não existe na ACM/YMCA de Setúbal, pelo menos até ao momento em que foi realizada a entrevista.

Um quarto grupo de voluntários são os chamados voluntários interculturais. Este grupo advém de uma recente iniciativa da organização, que resolveu por em prática com jovens maiores de 18 anos de várias nacionalidades, e que fizeram parte da população-alvo, ou seja, que *“...han sido niños de refuerzo educativo, de campamentos, y que han ido creciendo y ahora con 18 años se hacen voluntarios. Esto es nuevo”* (E2). Ficando a ser a base da categorização dos voluntários, como nos diz o E2 *“Porque lo de voluntario intercultural es la base para llegar luego as consejo asesor”*, dependendo do seu trabalho e dedicação para com a organização, os voluntários podem

aspirar a um dia mais tarde chegarem ao conselho assessor, aos chamados voluntários de *"trayectoria"*.

Além do primeiro grupo de voluntários, os restantes três tipos de voluntariado exercem responsabilidades de apoio às crianças nos trabalhos de casa, organização de jogos, participação nos acampamentos, entre outras tarefas. Todavia, os voluntários com alguma antiguidade na organização *"...pueden planificar las actividades, recoger los datos. Es decir que depende un poco del proceso de cada uno"* (E2). Deste modo, os voluntários são sempre um apoio à equipa técnica da organização *"siempre ese equipo educativo esta apoyado y complementado por un equipo de voluntarios, vale. (...) Hay un educador o 2 educadores y luego el voluntario"* (E2), e são considerados pelo entrevistado, como *"sustento"* ao trabalho desenvolvido pelos técnicos (e.g., educadores, monitores).

Contudo, à semelhança da ACM/YMCA de Setúbal, as actividades da organização nunca são da inteira responsabilidade dos voluntários, visto que estas não podem ser interrompidas ou canceladas só porque os voluntários não comparecem, como adverte o nosso entrevistado: *"pero imagínate que de repente, si todo eso fuera solo con voluntarios y los voluntarios dejan de asistir, pueden cerrar las actividades"* (E2).

Todavia, segundo o E2, no centro de Getafe há um programa de lazer com pessoas com necessidades educativas especiais (N.E.E.), cujos responsáveis, ou seja, a equipa técnica responsável e única a participar no desenrolar do projecto são os próprios voluntários. Embora estes recebam sempre apoio e acompanhamento por parte da responsável do centro e da coordenadora do programa, *"es decir que nunca están solos los voluntarios"* (E2). Assim como na ACM/YMCA de Setúbal – com o clube de tricô –, na YMCA de Madrid também lhes é dada autonomia num determinado programa. A atribuição desta autonomia, mesmo que limitada, pode enquadrar-se no que Ferreira *et al.* (2008) referem como elementos que contribuem para a satisfação e motivação dos voluntários, que assim sentem o reconhecimento e valorização por parte da organização, contribuindo para a sua permanência.

Ambas as organizações têm os mesmos tipos de voluntários, à exceção da última categoria da YMCA de Madrid, *"os voluntários interculturais"*. Esta categoria de voluntários, tal como se nos apresenta a denominação, não se encontra na organização de Setúbal, o que não significa que a organização não tenha voluntários de outras nacionalidades – o que desconhecemos – mas na prática a organização não os categoriza como tal nem tem nenhum projecto deste tipo. A denominação *"voluntários interculturais"* é própria de um projecto que a YMCA de Madrid desenvolveu e pôs em prática.

Por outro lado, ambas as organizações dispõem de voluntários activos que vão semanalmente à organização – voluntariado organizado integrado em organizações. Algo curioso é que as duas organizações nos falam de um grupo de pessoas, que não exerce voluntariado directamente, mas que assessoram a organização pois conhecem o projecto organizacional e apoiam a organização na solução de eventuais problemas e na continuidade dos seus projectos. Em Setúbal denominam este grupo por *"AISMAN"* em Madrid por *"voluntariado de trayectoria (i.e., voluntariado de*

trajectória). No entanto, segundo o E2, e como abordamos anteriormente, em Madrid este grupo reforça e forma os voluntários interculturais.

Verificamos ainda que os entrevistados não referem que funções ou actividades atribuídas aos novos voluntários, ou à maioria, vai de encontro às motivações e interesses manifestados. Pelo contrário, têm bem claro para onde encaminham os voluntários que chegam à organização, isto é, são lhes atribuídas actividades onde a sua presença pode ser aceite pelos trabalhadores assalariados, e onde fazem falta voluntários, e não porque o voluntário deseja estar nessa valência. No entanto, segundo o *Guia e o Plan do Voluntariado*, a YMCA de Madrid aproveita a informação obtida do voluntário, durante a entrevista, para que este possa ser integrado num projecto e actividades onde se sinta satisfeito e motivado. Na organização de Setúbal, através dos resultados de um questionário de motivação, é elaborado um documento onde consta uma proposta para a atribuição de tarefas ao voluntário, segundo os seus interesses e motivações manifestadas. Informações que não coincidem com as recolhidas nas entrevistas, porque efectivamente a entrega de algumas actividades e responsabilidades a voluntários, nem sempre é bem aceite pelos trabalhadores assalariados, pelo que no caso da organização de Setúbal tiveram que determinar onde podiam entrar voluntários e onde essa entrada é impensável: “*nós termos hoje um critério muito rigoroso nas funções, digamos que são susceptíveis de acolher voluntários e aquelas que não são*” (E1). De certo modo, de acordo com os interesses manifestados, eles integram um projecto ou outro, mas sempre tendo em conta as funções que podem ocupar e onde eles são necessários. No caso da YMCA de Madrid, os voluntários são colocados onde sentem que há valências com mais necessidades de recursos humanos, parecendo haver uma maior flexibilidade na sua alocação.

2.3. Relação dos Trabalhadores Voluntários com Trabalhadores Contratados

Relativamente à relação entre os trabalhadores remunerados e os trabalhadores voluntários, segundo os entrevistados E1 e E2 deparamo-nos com duas realidades semelhantes quer na organização de Madrid quer na de Setúbal. Contudo, segundo a opinião do entrevistado português (E1), os dois tipos de trabalhadores, em geral, não mantêm uma relação amena. Assim, de modo a combater possíveis tensões e problemas, a organização de Setúbal tem estabelecidas quais as áreas/funções onde os voluntários podem ser integrados.

Na ACM/YMCA de Setúbal, constata-se que há duas situações que conduzem ao afastamento dos voluntários da organização e, conseqüentemente, explicam a forma como se relacionam os trabalhadores contratados com trabalhadores voluntários. Por um lado, temos a questão da profissionalização dos serviços, e das funções e tarefas nas organizações, que exigem cada vez mais pessoas qualificadas e especializadas nas áreas e serviços da organização. Esta situação, de alguma forma “*...afastou os voluntários*” (E1). Anteriormente chegavam à organização pessoas que davam o seu melhor e muito de si, mesmo não tendo qualificações, para ajudar nas actividades, e, actualmente, na opinião do entrevistado, a disponibilidade por parte das pessoas só

não chega, como podemos ver na seguinte passagem: *“temos um quadro de pessoal mais antigo relativamente desfasado daquilo que são as exigências técnicas e profissionais dos dias de hoje, (...) e que a lógica era a lógica de aquele que chegava primeiro, daquele que estava mais disponível, daquele que no fundo dava o que tinha e o que não tinha. E hoje isso só não chega”* (E1).

No entanto o entrevistado diz-nos que na ACM/YMCA de Setúbal a relação entre os profissionais e voluntários é boa, mas *“as lógicas que presidem a cada um destes dois públicos é que são de algum modo antagónicas”* (E1), pois devido à profissionalização dos serviços e à exigência técnica que esses mesmos serviços/actividades/programas exigem para que se levem a cabo, será cada vez *“maior a tendência para essa incompatibilidade entre profissionais e voluntários”* (E1).

A origem do problema está, como já referimos anteriormente, na profissionalização dos serviços, e na exigência que requer o desenvolvimento das funções e responsabilidades próprias desses serviços, o que dificulta a conciliação do trabalho dos profissionais contratados com o trabalho dos voluntários. Isto ocorre cada vez mais porque os primeiros olham para os voluntários como pessoas pouco especializadas, com pouca formação técnica, acabando por comprometer negativamente a relação de ambos, pois os profissionais muitas vezes querem exigir deles muito mais do que lhes pode ser exigido: *“porque o trabalho voluntário, enfim colide muitas vezes com a exigência técnica que está inerente ao desempenho de uma determinada função, e o profissional não quer ter ali alguém a quem não reconhece enfim autoridade, quem não reconhece competência técnica, e a gestão destas duas sensibilidades é muito difícil, e geralmente rompe para o lado do voluntário, que acaba por sair”* (E1). Esta situação muitas vezes acaba por afastar muitos dos voluntários quer da ACM/YMCA quer de outras organizações já que *“...é verdade que existe uma incompatibilidade difícil de se gerir entre o profissional e o voluntário, os profissionais expulsaram os voluntários da instituição, da ACM e de todas as instituições”* (E1).

Contudo, para que esta situação não ocorra na ACM/YMCA de Setúbal, e para que os voluntários cheguem à organização e queiram permanecer satisfeitos e motivados no desempenho das actividades, a organização procura gerir esta questão do seguinte modo: *“nós temos hoje um critério muito rigoroso nas funções, digamos as que são susceptíveis de acolher voluntários e aquelas que não são”*. Daí não colocarem voluntários a desempenhar determinadas funções ou tarefas em certas áreas. Desta forma a organização procura controlar a relação entre ambos tipos de trabalhadores, que segundo o entrevistado de momento é de paz.

Não muito longe desta realidade, está a organização de Madrid, onde há um bom ambiente e onde os trabalhadores voluntários e os trabalhadores contratados mantêm uma boa relação. O E2 refere-nos que *“Cada unos tienen sus tareas y sus funciones, y yo creo que todo el mundo trabaja mucho. Pero desde lo positivo, que no es que están quitando trabajo a los trabajadores, para nada”*.

Pela passagem seguinte conseguimos entender que a relação entre os trabalhadores, além de ser bastante cordial, é de cooperação, ajuda e auxílio, para que os voluntários se sintam bem na organização: *“...voluntario es una persona que hay que cuidar, y creo que todo el mundo, los trabajadores tenemos que hacerlo y no verlos como rivales en ese sentido, si no como una*

persona que se esta dedicando desde el desinterés, la solidaridad, a un labor social, pues no veo celos en ese sentido, para nada. Y yo creo que todos los trabajadores, también los educadores, compañeros y los voluntarios en el día a día, se trabaja mucho, se reflexiona mucho de como reforzar a un voluntario, que objetivos tener nosotros como equipo para reforzarle, formarle y aconsejarle. Es un trabajo de todos” (E2).

A questão da relação entre trabalhadores contratados e trabalhadores voluntários adquire maior centralidade não só pelas implicações que tem na vida da organização mas também, como nos referiu um dos entrevistados, porque “...*justo que la misión de YMCA también es integrar a los voluntarios en el equipo educativo” (E2).*

3. Práticas de Recursos Humanos – ACM/YMCA Setúbal & YMCA Madrid

3.1. Recrutamento e Selecção

Relativamente às práticas de recrutamento e selecção, a ACM/YMCA de Setúbal, utiliza uma plataforma na Internet⁹, que é disponibilizada em colaboração com a Câmara Municipal de Setúbal, onde recebe muitas das candidaturas de voluntários. Nesse *site*, os candidatos inscrevem-se – preenchendo uma ficha (anexo III) – e depois é-lhes sugerida a instituição para exercerem voluntariado, segundo os seus interesses. Verificamos que a organização utiliza uma técnica comum entre as OSFL, que é o recurso às bolsas/bancos de voluntários, onde se encontram a oferta e a procura (Rojão e Araújo, 2010).

Quando os voluntários chegam à organização, são recebidos pelo coordenador de voluntariado, sendo-lhes pedido que preencham uma ficha de interesse, em que explicam o interesse e motivação para ser voluntários na ACM/YMCA. Esta ficha de interesse, segundo o documento organizacional – o *Guia do Voluntariado* – é o questionário de motivação (anexo IV). Com os resultados do questionário, identificam o tipo de motivação do voluntário. Este meio, não é utilizado na organização YMCA de Madrid, nesta eles obtêm informações sobre interesses e motivações dos voluntários através das entrevistas iniciais que realizam.

Posteriormente é realizada uma entrevista, que como nos referiu o nosso entrevistado serve para comprovar se “*a pessoa se mantém interessada e dentro daquilo que é o seu projecto, as suas expectativas, se há espaço na instituição para isso ou não” (E1).*

O processo de selecção não é levado a cabo na organização, porém o que pode influenciar a aceitação do candidato a voluntário ou não, são os seus próprios interesses e expectativas, ou seja, se o voluntário apenas pretender exercer actividades com a população mais idosa, não poderá ser voluntário na ACM/YMCA, pois a organização não trabalha com esta população: “*há pessoas que são recusadas sobretudo quando vêm à procura de um tipo de enquadramento que nós não temos” (E1).* Se o voluntário não tiver interesse por contactar com outro tipo de população, não poderá iniciar o seu voluntariado. É nestas circunstâncias que os candidatos a

⁹ Disponível em: <http://www.mun-setubal.pt/diversos/voluntariado/>

voluntários podem não ser aceites. Não quer dizer que a organização não os aceite, eles próprios por vezes não querem ficar. Por outro lado, quando efectivamente há espaço na organização, e o candidato se mantém interessado em ficar, *“...é marcada uma entrevista com o coordenador dessa valência, faz uma entrevista, e se corresponder, digamos minimamente aos requisitos, relativamente à participação, de estar disponível (...) então a pessoa inicia uma prestação que pode variar entre 8 a 24h até assinar o contrato. Assina um contrato de voluntário e a partir desse momento tem que haver um seguro de voluntário, e acaba por simbolicamente ter acesso a um conjunto de serviços e de recursos, que é por assim dizer a troca, é aquilo que damos em troca”* (E1). Falaremos mais à frente destes serviços e recursos que são atribuídos aos voluntários. Como diz a passagem atrás, após as primeiras 8h ou 24h, se o voluntário demonstrar que realmente se identifica com a ACM/YMCA, que o seu trabalho é aceitável e que vai de encontro com a missão e objectivos da organização, ele é aceite e assina um contrato de voluntário (anexo V), com a duração que o voluntário desejar, podendo iniciar o seu trabalho como voluntário na ACM/YMCA. O contrato não tem uma obrigação temporal para com a organização, como nos referiu o nosso entrevistado: *“não tem uma duração pré-definida, é a duração que o voluntário dá naquela altura e achar que está disponível para dar. Isso depois será interrompido por vontade de qualquer uma das partes. Mas geralmente o que acontece, é que num determinado período é mais o voluntário que sai do que nós queremos, é mais da sua iniciativa sair do que da ACM”* (E1). Esta técnica de integração-acção-reflexão, não ocorre na organização de Madrid, pelo menos nesta fase inicial. Esta técnica possibilita aos voluntários passar umas horas na organização e viver na primeira pessoa um pouco o dia-a-dia da organização e as actividades que ele poderá realizar. Permite igualmente ao voluntário recolher informações sobre a organização e as funções a desempenhar (Pina e Cunha *et al.*, 2010), assim vai obtendo uma imagem e opinião de tudo que observa ao seu redor, a este processo chama-se socialização antecipatória (Mosquera, 2007). Torna-se uma técnica essencial para que o candidato a voluntário consiga reflectir sobre todo o movimento organizacional, e para que tenha claro se pretende ficar na organização ou não. Esta forma de acompanhar o voluntário é apresentada por Rojão e Araújo (2010) na fase de acolhimento e integração. Porém, na organização de Setúbal nestas 8h ou 24h iniciais em que o voluntário contacta directamente com a organização, pode ser um grande método para que ambas partes decidam se deve ficar e passar para o processo de acolhimento e integração.

Na YMCA de Madrid, para atrair e recrutar voluntários procede de dois modos. Através da divulgação interna, que ocorre quando os jovens que frequentam a organização completam 17 ou 18 anos e demonstram que estão a passar a fase da adolescência para começar a ser mais maduros, e assim poderem assumir alguma responsabilidade, a de ser voluntário na sua própria organização, mas *“siempre en contacto con un trabajador y con un equipo como referente”* (E2). Este método vai de encontro a uma das vantagens do método de recrutamento interno, que é o facto de não haver risco de uma má integração na cultura da organização (Camara *et al.*, 2007), visto que o candidato conhece bem a organização (Gómez-Mejía *et al.*, 2001), e torna-se mais seguro pois a empresa conhece bem o indivíduo, devido à informação que tem a seu respeito (Chiavenato, 2006). Verificamos que este processo é uma diferença entre as duas organizações,

pois a ACM/YMCA de Setúbal não faz recrutamento interno, com os jovens aos quais presta serviços. Mas casualmente, ocorreu que jovens do bairro onde está localizada a organização, se dirigiram a esta com um objectivo e acabaram por ser voluntários da organização, como referido na seguinte passagem: *“um grupo de 20 miúdos ou de 10 miúdos e quer organizar uma actividade de teatro, esses miúdos vão se envolver naquela actividade e são 10 voluntários. Esgotam aquela actividade, podem entrar nas actividades ou podem ir-se embora. Ainda no ano passado um grupo de miúdos do bairro, de 15 a 16 miúdos queriam um horário para jogar futebol (...) e eram miúdos de 18, 19 20, vinte e poucos, e não havia um que tivesse mais que o 9º ano. (...) Vocês querem jogar à bola mas nós também queremos alguma coisa. Por consequência a gente pode vos arranjar um horário para jogar futebol, mas vocês têm que se comprometer connosco num conjunto de objectivos. (...) e passaram a ser a nossa equipa de futsal, que já não tínhamos a alguns anos, comprou-se o equipamento, eles entraram num processo formativo, entraram em cursos de electricidade no IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional)”* (E1).

Outra forma de atracção e recrutamento da YMCA Madrid é através da divulgação externa, que é feita por parte da organização em outras entidades. O que fazem é organizar várias acções, ou aceitar convites de universidades, de câmaras municipais, ou de outras entidades, para participarem em fóruns, onde aproveitam a ocasião para se darem a conhecer e divulgarem, deste modo, o voluntariado na YMCA, entre os estudantes e restantes pessoas participantes. Como exemplo temos as seguintes passagens: *“en la Carlos III de Getafe apoyamos al curso de formación para voluntários, en la universidad (...) O por las entidades sociales en los fóruns de los distintos ayuntamientos, cuando se agrupan todas las entidades y asociaciones, se difunde también el voluntariado para que dentro de sus socios o personas que conozcan puedan interesarse sobre el voluntariado en YMCA”* (E2). Ainda assim, a organização gere o chamado “ponto de encontro ao voluntariado” existente em Leganés. Neste ponto a organização o que faz é informar as pessoas sobre o voluntariado, dar a conhecer as acções e actividades que podem desenvolver na YMCA, e aclarar possíveis dúvidas. Segundo o E2, existe um outro organismo em Getafe que funciona bastante bem e graças a este ponto *“llegan nuevos voluntarios también”*. Esta técnica difere da utilizada na organização de Setúbal, que opta por utilizar mais a internet para conseguir voluntários. Já a YMCA de Madrid, faz questão de manter presença em vários eventos para se dar a conhecer pessoalmente, o que pode ser mais facilitador na atracção de novos voluntários.

Quanto ao processo de selecção de candidatos, a YMCA de Madrid não o leva a cabo pois dizem que nunca têm muitos voluntários de uma só vez pelo que é dispensável os voluntários passarem por uma selecção. Normalmente são aceites todas as pessoas que queiram exercer trabalho voluntário. Aquando da chegada de um ou vários voluntários, o que fazem é *“la acogida, se informa y tal, y ya empiezas un proceso con el”* (E2). Apesar desta organização também não fazer selecção de voluntários, assim como na organização de Setúbal, utilizam uma das técnicas mais habituais na selecção de candidatos, a entrevista (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Contudo, utilizam-na para melhor conhecer os candidatos a voluntários, recolher dados pessoais, motivações, expectativas, e ainda no decorrer da entrevista o candidato é informado acerca do movimento

YMCA; dos programas e actividades; da população-alvo; e dos seus deveres e direitos. Pois um dos objectivos da entrevista é informar o candidato relativamente à organização e à função em causa (Bilhim, 2004). Posteriormente se o candidato a voluntário mantiver interesse em ficar na organização, é marcada uma primeira reunião onde são esclarecidos vários pontos relativos à integração do voluntário, à prestação de serviço voluntário, ou seja, à sua "nova" vida na YMCA Madrid. O voluntário fica a conhecer um pouco a organização através do que lhe é dito na reunião, e não por presenciar pessoalmente as actividades, como ocorre na organização de Setúbal.

Durante este tempo de entrevista, se o voluntário mantiver o interesse em ficar, deverá assinar o ficha/contrato de voluntário, o contrato de confidencialidade e a cláusula informativa de autorização para tratamento dos dados pessoais (anexo VI).

Uma particularidade semelhante das duas organizações, é que alguns clientes externos ficam mais tempo na organização assumindo o papel de clientes internos, ou seja, como voluntários. Mesmo assim, o reduzido número de voluntários da organização de Setúbal deve-se ao facto de: *"...não existe uma estrutura suficientemente enfim, estruturada que nos permita ter uma dimensão de voluntários para além daquilo que temos neste momento"*, contudo a tendência é para que o número de voluntários aumente: *"...vamos aumentar necessariamente os voluntários, até porque eles vão proporcionar para entrar, é o que tem acontecido, sobretudo nas academias, há uma série de pessoas que se disponibilizam para o voluntariado e percebe-se isso claramente"*, o que se verifica é de facto que muitos dos clientes da academia, ao conhecerem o movimento da ACM/YMCA querem identificar-se mais com a mesma e contribuir de algum modo, e fazem-no a partir do voluntariado.

Esta situação ocorre também na organização de Madrid, além dos clientes os próprios trabalhadores assalariados por vezes ficam mais tempo na organização no papel de voluntários colaborando em outras valências. Apesar da organização ter bastantes voluntários, além dos que chegam pelas vias já mencionadas atrás, muitos dos profissionais assalariados após finalizarem o seu tempo laboral ficam na organização como voluntários, o que demonstra o comprometimento e a boa relação que estes têm para com a mesma e o movimento YMCA. Esta situação não é nova, segundo o E2 sempre ocorreu os trabalhadores ficarem mais tempo na organização como voluntários: *"en épocas eran trabajadores en determinado programas, por ejemplo en el refuerzo educativo y luego eran voluntarios en el programa de alfabetización. Y ahora pasa también, hay trabajadores que están solo con la actividad con menores y por la tarde luego dan alfabetización, pero como libre elección, nadie se lo ha dicho"*.

3.2. Acolhimento e Integração

Quanto ao processo de acolhimento e integração na YMCA de Setúbal, segundo o entrevistado os voluntários reúnem-se com os restantes trabalhadores voluntários e trabalhadores assalariados a fim de começar a desempenhar as funções.

Contudo, a organização pretende que este processo passe por uma reestruturação de forma a uniformizar o processo. O que vai ocorrer é que os voluntários após assinarem o contrato e terem o acesso à sua apólice do seguro, entram num processo de acolhimento para “...conhecer melhor o que é a instituição do ponto de vista dos seus princípios, as pessoas, até a estrutura directiva, e também a sua ligação ao movimento” (E1). Este processo passa por acolher e integrar o voluntário de modo a que ele entenda o que é estar numa organização como a YMCA, quais as suas funções e comportamentos na organização: “...nós não queremos que ele tenha uma visão parcial apenas do local onde trabalho. Não só tem que saber o que é a ACM em Setúbal, como também tem que saber o que é a ACM no mundo, e é dentro dessa lógica que o processo de acolhimento vai também abranger os voluntários” (E1). Esta abordagem vem ao encontro da proposta de Ortiz s.d.: 4) já que aquando da sua entrada, os voluntários devem ter claro quais os seus deveres e direitos, assim com as regras que os abrangem a fim de se evitarem conflitos no futuro.

Quanto ao acolhimento e integração na YMCA de Madrid, os voluntários são acompanhados pela responsável do Centro, em colaboração com a coordenadora dos programas educativos do respectivo Centro. Como referimos atrás, já na primeira entrevista o voluntário é informado sobre o movimento YMCA, como se desenvolve o voluntariado na organização, o que requer assumir este papel, informam sobre os seus direitos e deveres legais, e em seguida esclarecem ao pormenor sobre o programa e actividades que o voluntário irá integrar. Os programas e actividades nas quais o voluntário é incorporado, são seleccionados de forma a conciliar os interesses do mesmo e as necessidades da organização.

Quanto ao processo de integração, é semelhante em Setúbal já que o voluntário é acolhido pelas equipas educativas, ou seja, pelos técnicos da organização, nomeadamente os educadores, onde é ajudado por estes quando começa a desempenhar as suas funções (e.g., esclarecem-lhe dúvidas, informam onde deverá estar e com quem).

3.3. Avaliação de Desempenho

Relativamente à avaliação de desempenho, de acordo com a informação disponível no *Guia do Voluntariado*, a organização de Setúbal tem disponível um questionário de avaliação (anexo VII) que os voluntários podem preencher no sentido de auto-avaliar o estado do seu desempenho/intervenção. Se o voluntário se comprometer a ficar na organização por mais de 3 meses, esta ficha é completada passados 3 meses de permanência na organização e na valência onde desempenham actividades. Caso o tempo de permanência seja inferior, será determinado um período temporal em que poderá auto-avaliar-se, sempre antes de terminar o tempo acordado para a prestação do trabalho voluntário. Por outro lado, a ficha pode ser preenchida quando abandonam a organização ou quando trocam de valência ou actividade dentro da ACM/YMCA, a fim de analisar o desempenho. O nosso entrevistado não faz referência a esta ficha de avaliação, e como o *Guia do Voluntariado* nos foi facultado e analisado após a entrevista desconhecemos se realmente aplicam este instrumento de auto-avaliação.

Por outro lado, o entrevistado refere que, através da observação directa, por vezes os voluntários são avaliados durante o desempenho das actividades. No início da sua actividade na organização, esta avaliação é mais constante. Contudo, caso o voluntário esteja a desempenhar as funções que lhe foram atribuídas de forma inadequada, ou se faça notar que não se sente bem com as mesmas ou na ACM/YMCA, é marcada uma reunião com o voluntário dando-lhe o *feedback* da sua prestação, e tentando perceber o sucedido: “*quando há situações, enfim de alheamento, de desleixo, nós aí chamamos o voluntário, faz-se uma reunião com o voluntário e explica-se que assim não é possível fazer trabalho voluntário, até porque esse tipo de postura também não é consentâneo*” (E1). Se o comportamento do voluntário se mantiver, a organização sugere-lhe outras organizações onde poderá desenvolver trabalho voluntário, com um público-alvo e actividades que sejam do seu interesse, como refere o nosso entrevistado: “*é encaminhar o voluntário para outras instituições, isso está previsto logo desde o início*” (E1).

Na organização de Madrid, a avaliação é mais constante e frequente que em Setúbal, pois segundo o nosso entrevistado, na YMCA de Madrid, os trabalhadores e voluntários são avaliados sempre após as actividades desenvolvidas: “*y después de cada sesión con los niños, luego se evalúa la actividad, el equipo (...) trabajadores y voluntarios*” (E2). A avaliação dos voluntários é feita através de uma entrevista informal, onde falam sobre a actividade realizada, o que correu bem e mal, pontos a melhorar e sugestões. Esta conversa com o voluntário é levada a cabo pela responsável do Centro, e serve para dar *feedback* relativamente ao seu desempenho: “*...si se reflexiona “mira que lo has hecho muy bien en ese ámbito” y tal (...) la dificultad que has tenido, cual el punto fuerte, que te gustaría más hacer, que formación necesitas, todo esto*” (E2).

Em síntese, verificamos que ambas as organizações têm práticas de avaliação de desempenho dos voluntários embora estas sejam tecnicamente pouco sofisticadas. A organização de Setúbal privilegia a auto-avaliação trimestral, e a organização de Madrid desenvolve entrevistas informais, após a conclusão das actividades, sendo a responsável do Centro quem desenvolve estas conversas informais com o voluntário.

3.4. Formação Profissional Continua

A ACM/YMCA de Setúbal em conjunto com a Cáritas Diocesana de Setúbal levam a cabo várias acções de formação, que são realizadas numa e outra organização, destinadas aos voluntários das duas organizações. As acções de formação ocorrem periodicamente e têm uma duração temporal que varia muito, podem ter formações de 200 horas como de 20 horas, não são de carácter obrigatório. Contudo, a organização tenta sempre incentivar os seus voluntários a frequentar as formações, sendo estas em áreas como primeiros socorros e formação de formadores, entre outras. A organização preza este processo de formação, que vai habilitar mais os seus voluntários e melhorar as suas capacidades para que consigam acompanhar e dar resposta às necessidades da organização e da população com quem trabalham. Isto porque, consideram que o trabalho dos voluntários é primordial para a continuidade dos objectivos da

organização, e em muitos casos estes voluntários fazem a diferença na hora em que a organização sente mais necessidades nas diferentes valências em que actuam.

Também na YMCA de Madrid os voluntários frequentam acções de formação de vários tipos. Nesta organização as acções de formação são mais frequentes que em Setúbal, e os voluntários passam por uma formação inicial a qual consiste num curso básico de voluntariado cuja duração temporal varia entre as 15 a 20 horas. Como o próprio entrevistado refere, nesta formação é onde “...se les explica todas las cosas que es ser voluntariado, la YMCA, los valores” (E2). Todavia, ao longo do ano vão ocorrendo mais acções de formação específicas e especializadas, não obrigatórias, que são planeadas segundo as necessidades da organização mas também pelos interesses manifestados por trabalhadores voluntários e trabalhadores assalariados. A organização preza a opinião de todos os trabalhadores, pelo que, através da recolha das sugestões de todos sobre possíveis formações, a YMCA elabora cursos temáticos cuja duração varia entre as 20 a 24 horas. Estas acções destinam-se tanto aos voluntários como aos assalariados, como se constata na seguinte passagem: “...hay una formación más específica, según las demandas y las inquietudes que ellos tengan, se recogen todos los intereses de los voluntarios y voluntarias, como de los trabajadores, y diseñamos cursos monográficos de 20/24 horas para los voluntarios y trabajadores” (E2). Exemplos de formações já ocorridas são: primeiros socorros; educação intercultural; actividades com educação; igualdade de oportunidades; intervenção com menores em risco e educação para a paz. Como referimos anteriormente, as formações além de ocorrerem segundo as necessidades da organização em formar os seus trabalhadores nas suas áreas de intervenção, muitas vezes são dadas segundo o interesse dos trabalhadores e podem variar bastante devido à população e actividades a que se destinam. Ou seja, se uns estão a exercer um tipo de actividade, por exemplo com crianças em risco, sentem interesse em saber mais sobre temas relacionados com este público-alvo, outros que se encontram no reforço educativo quererão aprender sobre essa área.

Uma organização que desenvolve bastantes actividades de ócio e tempo livre com crianças e jovens, preza que os seus trabalhadores tenham formação sobre esta área. Actualmente muitos dos trabalhadores voluntários ou até mesmo trabalhadores assalariados antes ou durante a sua entrada e integração na YMCA passam pelo chamado Curso de Monitores. Este curso é referido pelo nosso entrevistado e consta do *Plan do Voluntariado*. É a própria organização quem dá essa formação aos seus voluntários e trabalhadores assalariados. Esta formação de Monitores assim como outras (e.g., coordenadores, entre outros) são desenvolvidos pela *Escuela de Tiempo Libre YMCA Madrid*¹⁰, que pertence à organização YMCA, e os cursos são realizados nos vários Centros da YMCA de Madrid, quer em Carabanchel, Getafe ou Leganés. No curso tratam conteúdos formativos específicos e essenciais à organização tais como primeiros socorros, enquadramento legal e organizacional, entre outras.

Este projecto formativo não tem paralelo em Setúbal assim como a estrutura que lhe dá suporte – o centro de formação/escola. No entanto, poderia ser importante para a organização, pois também têm actividades na natureza, em geral de ócio e tempo livre. Este curso parece ser bastante

¹⁰ Disponível em: <http://www.ymca.es/formacion/>

valorizado para que os voluntários possam exercer melhor as funções na organização. Está acessível aos voluntários através de uma simples inscrição, o que poderá ser uma mais-valia no futuro para crescer profissionalmente na YMCA, como trataremos mais à frente. Exemplo similar é o caso do próprio entrevistado, que fez essa formação e conseguiu ficar a trabalhar na organização e ir crescendo na carreira: “...yo empecé en YMCA con practicas de un curso de monitores, y luego me contrataron como educador y luego como responsable del centro de Getafe, y ahora como responsable de intervención” (E2).

3.5. Evolução “profissional” dos Voluntários

Todas as práticas de GRH aqui abordadas merecem a nossa atenção. Contudo o processo de gestão e desenvolvimento de carreiras dos voluntários merece uma atenção especial da nossa parte, pois é das práticas de GRH em que mais diferenças encontramos entre as duas organizações analisadas. Na ACM/YMCA de Setúbal a situação profissional dos voluntários, em termos de crescimento dentro da organização, é bastante improvável. Para os profissionais assalariados o processo pode ocorrer, e eles vão desenvolvendo a sua carreira profissional na YMCA, no caso dos voluntários o processo não se verifica, como nos explica o nosso entrevistado: “as pessoas quando entram como voluntários têm a expectativa de algum tempo depois, perante uma oportunidade de ser preferidas em relação a outros que não são conhecidos na instituição. E eu sobre isso penso duas coisas, primeiro é que isso é legítimo, e segundo é que nós efectivamente achamos que deve ser assim”. Neste caso, dificilmente as pessoas que entram como voluntárias podem aspirar a ocupar outros postos assalariados na organização: “...nós neste momento não temos uma estrutura suficientemente organizada para poder dizer que isso acontece, não acontece. Não quer dizer que isso não possa pontualmente acontecer” (E1). O entrevistado não fala do voluntário mas sim de jovens da intervenção social e, faz referência ao país com o qual mantêm uma relação próxima, o Brasil, onde refere que as organizações YMCA acompanham os jovens ao longo da sua formação. Após a formação especializada em áreas sociais ou desportivas, esses mesmos jovens têm a oportunidade de regressar à organização como trabalhadores e desempenhar funções. Esta situação também não se verifica na ACM/YMCA de Setúbal, que apenas acompanham os jovens durante o período de intervenção, quanto fazem parte da população-alvo ou enquanto estão integrados nalgum programa da organização.

Apesar dos voluntários serem considerados pessoas de grande importância para a organização, tal não significa que substituam os trabalhadores assalariados. Para a ACM/YMCA de Setúbal ambos os tipos de trabalhadores são essenciais para a organização e para a continuidade do movimento YMCA, não prescindindo de nenhum. Segundo o entrevistado (E1), mesmo que os voluntários comecem a ser em maior número não substituem assalariados por voluntários, como se constata de forma clara na seguinte passagem: “...Não é possível substituir um trabalhador remunerado, a não ser que tu tenhas prateleiras para por pessoas, a gente tem prateleiras para

por livros, para por alimentação, não temos prateleiras para colocar pessoas e portanto nós não temos pessoas a mais. E nesse erro nós não cairemos que é substituir um profissional por um voluntário” (E1). Deste modo, a ascensão ou desenvolvimento profissional dos voluntários torna-se um processo difícil, pois se o processo acontecer será para os trabalhadores assalariados.

Quanto à gestão e desenvolvimento de profissional na YMCA de Madrid a realidade é bem distinta da organização de Setúbal, ou seja, semelhante ao Brasil e bem diferente de Portugal. Este processo é bastante favorável para os voluntários e ocorre com alguma frequência, tanto para trabalhadores assalariados como para os voluntários. Exemplo disso é o nosso entrevistado que foi ascendendo na organização e ainda temos o exemplo da responsável do Centro de Leganés, que actualmente também se encontra a exercer funções de grande responsabilidade na organização: *“...Tamara, fue niña YMCA (...) ha sido voluntaria de YMCA y ahora es responsable de la delegación de Leganés” (E2). Efectivamente, na YMCA os voluntários podem aspirar a crescer na organização, podendo ser contratados se houver vagas, e desenvolver uma carreira profissional na organização: “...aquí si que hay posibilidades de crecer y profesionalmente también. Ahora los jovencitos que están acabando el curso de monitores muy probablemente los contrataremos para los campamentos de verano (...) hay gente que fue voluntaria que ahora esta contratada (...) es una forma de reforzar (...) de reconocer su labor, y que creemos en ellos” (E2).*

Esta prática de GRH vai ao encontro das vantagens associadas ao recrutamento interno, o que é feito na YMCA Madrid, e à aposta na formação dos seus trabalhadores. De facto, a formação dada aos voluntários parece encontrar-se de alguma forma planeada e interligada com o desenvolvimento profissional dos trabalhadores voluntários, já que têm a possibilidade de participar em formações que os ajudam a melhorar o seu desempenho como profissionais de uma organização como a YMCA (e.g., certificado de monitores, através do Curso de Monitores) o que no futuro os pode levar à condição de trabalhadores assalariados. Como exemplo do vínculo entre formação e desenvolvimento profissional dos voluntários na organização (e.g., ocuparem vagas e poderem ser contratados), apresentamos a seguinte afirmação do nosso entrevistado: *“Nosotros con los voluntarios sabemos que lo hemos formado nosotros, que tiene interiorizado lo que es la YMCA, los valores, conocen a los niños, han sido niños también de la entidad (...) la intención es formar a los voluntarios y que mejoren en cuanto competencias profesionales y sociales, para que ellos puedan crecer dentro de la entidad, pero sobretudo como personas. Que luego tengan la suerte que le valga para su vida profesional, dentro o fuera de la YMCA, pues mucho mejor” (E2).*

3.6. Sistema de Recompensas

Quanto ao sistema de recompensas levado a cabo na organização de Setúbal, pelo investimento e dedicação dos voluntários são lhes atribuídos alguns incentivos e benefícios, entre os quais, o direito a participar nas academias desportivas da ACM/YMCA, se viajarem têm 25% de desconto na utilização dos serviços das organizações pertencentes ao movimento YMCA por todo o mundo, e ainda têm direito a formação específica a título gracioso como é o caso da Formação de

Formadores que tem um custo de 300 euros por pessoa para a organização e um custo zero para os voluntários. Após a conclusão com sucesso desta formação, os voluntários recebem o Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP), que habilita os voluntários como formadores, o que lhes poderá ser útil na sua vida profissional assalariada. Não recompensam os voluntários monetariamente pela sua prestação, contudo a organização apoia no custo do transporte caso o voluntário venha de longe pois: “...*não faz sentido que o voluntário pague para fazer voluntariado*” (E1). Estes benefícios servem de incentivo aos voluntários e de motivação para a sua continuidade na organização, pois o seu valor é reconhecido e a organização tem presente a importância do trabalho voluntário para a concretização dos seus objectivos. Ainda, segundo o *Guia do Voluntariado*, a organização considera importante valorizar, reconhecer e homenagear o trabalho dos voluntários, quando o voluntário termina algum projecto ou actividade. Deste modo, a organização oferece um Certificado de Agradecimento, que pode ser entregue durante uma cerimónia anual: “*Ainda este ano, temos uma gala anual das academias e todos os voluntariados que são voluntários das academias, depois são reconhecidos nessa gala anual. (...) É uma forma simbólica, um diploma, uma mensagem da direcção. Mas é importante*” (E1).

Este reconhecimento simbólico em acto público não ocorre na YMCA de Madrid. Mas consta no *Plan do Voluntariado* que a organização dá aos voluntários um Certificado de Reconhecimento após o término de alguma actividade ou função. Note-se que o nosso entrevistado não fez referência a esta prática.

Na YMCA de Madrid, segundo nosso entrevistado, a melhor recompensa que pode haver são “*los menores mismos, son los niños y las niñas, los jóvenes, y trabajar y estar en una entidad donde se esta a gusto. Eso ya es una gran recompensa*”. Contudo, a organização preocupa-se igualmente em motivar os seus voluntários através da organização de actividades. Com esse propósito, fazem festas periodicamente; organizam anualmente o encontro nacional de voluntários da YMCA Espanha; e planeiam fins-de-semana na serra de Madrid. Como em Setúbal, os custos de participação e deslocamento são da responsabilidade da organização. Este tipo de actividades, consideradas pelo entrevistado de “*más lúdicas, de vínculo social*” contribuem para a permanência dos voluntários na organização, pois um dos motivos que nos foi referido pelo qual as pessoas integram a organização é para conhecerem outras pessoas.

A organização presta também apoio aos voluntários enviando por correio electrónico informações sobre ofertas de trabalho, estágios, ajuda na aquisição do cartão jovem, entre outros tipos de apoios. Esta preocupação que a organização demonstra ter com a vida profissional e pessoal dos voluntários, pode ser considerado como um incentivo à permanência do voluntário na YMCA já que esta preocupação para com a vida pessoal e profissional dos seus trabalhadores voluntários contribui para aumentar ou estreitar o laço de comprometimento do voluntário com a organização.

3.7. Motivações e Abandono

Na ACM/YMCA de Setúbal têm bem presente a importância e o valor dos voluntários, como podemos ver na seguinte passagem: *“temos uma estrutura profissional, que é o que garante 99% da actividade da instituição, mas entendemos que o voluntário é uma figura central neste processo, quer na lógica da participação e na vida da instituição, na comunidade”* (E1).

As razões que motivam as pessoas a serem voluntárias na ACM/YMCA de Setúbal, são aquelas que geralmente são mais comuns, como: por pensarem que é mais fácil ser contratada pela organização se for voluntário da mesma há algum tempo; ou para estruturar o seu dia-a-dia preenchendo-o fazendo algo que lhes dê alguma satisfação pessoal ou onde possam conhecer outras pessoas, como nos refere o nosso entrevistado, *“acho que o voluntário que chega aqui, a motivação entra mais com essa ideia de disponibilidade de tempo e de necessidade de ocupar esse mesmo tempo”* (E1).

As motivações dos voluntários na YMCA de Madrid são diferentes, porém complementam as da organização de Setúbal. Quando da primeira entrevista feita na altura do recrutamento e integração dos voluntários, são obtidas informações sobre as motivações. Segundo o entrevistado, as pessoas querem ser voluntárias da YMCA para adquirir experiência profissional e pessoal, também porque estão a frequentar cursos universitários de âmbito social e/ou pedagógico (e.g., intervenção, apoio) e querem ampliar a sua formação prática, porque lhes interessa o projecto desenvolvido pela organização e a população-alvo com a qual intervêm, porque gostam do trabalho social e querem dar o seu contributo neste campo trabalhando como voluntário e/ou monitor, ou ainda para conhecer outras pessoas. Em síntese, podemos dizer que geralmente as pessoas entram na YMCA para adquirir ou desenvolver competências, porque gostam da intervenção social e do movimento YMCA, por manter um vínculo com uma OSFL, para experiência curricular e para conhecer outras pessoas.

Quanto à saída de voluntários da organização de Setúbal, pode ocorrer porque encontraram trabalho e já não se encontram tão disponíveis para o voluntariado ou porque trabalhar na área social pode por vezes provocar algum desgaste físico e emocional, o que leva as pessoas a abandonar a organização. Outro motivo, que já referimos anteriormente, resulta da relação negativa que por vezes existe entre assalariados e voluntários e, estes últimos, cansados dessa relação acabam por abandonar. Esta razão, segundo Dávila (2008), é considerada uma razão controlável, isto é, que a organização pode agir sobre o abandono se conseguir controlar ou impedir os problemas na relação entre trabalhadores. Uma possível solução para minimizar este risco poderia passar por comprometer a organização e trabalhadores assalariados na elaboração do perfil da vaga para o voluntário. Deste modo, como nos diz Rojão e Araújo (2010:365) *“as pessoas sentem-se comprometidas com as ideias geradas, o que conduz a um maior esforço da sua parte para cumprir resultados a que chegaram”*. Desta forma poder-se-ia contribuir para um maior comprometimento, colaboração e entre-ajuda entre trabalhadores voluntários e trabalhadores assalariados.

Quando ocorrem situações em que o voluntário não está identificado com a missão e objectivos da organização, ou os seus comportamentos não são os mais adequados ou se efectivamente não gosta das áreas de intervenção, o voluntário é dispensado mas, como refere o nosso entrevistado, “*não se coloca a pessoa na rua. A abordagem não é essa, a abordagem, é falar com a pessoa, explicar que eventualmente ele não está suficientemente motivado para desempenhar aquela função, sobretudo naquela área e portanto, encaminha-se o voluntário*” (E1). Deste modo, a organização não abandona os voluntários, tenta entender a situação e encaminhar o voluntário para outras OSFL onde possa sentir-se satisfeito e motivado para exercer trabalho voluntário. Note-se que consta do *Guia do Voluntariado* que, deve ficar registado o motivo pelo qual o voluntário abandona a organização.

Geralmente as razões que levam os voluntários a abandonar a organização de Madrid, é porque as pessoas preferem trabalhar com outra organização que não a YMCA. Mas segundo o entrevistado o que ocorre muitas vezes não é o abandono da organização mas sim da valência, isto é, muitas pessoas devido a alterações de horários laborais ou estudantis, trocam de programa/actividades, e conseqüentemente de horários.

Por outro lado, a organização nunca dispensou nenhum voluntário, o que já ocorreu é trocarem os voluntários de uns programas para outros, para que o novo programa se ajuste melhor às suas capacidades, interesses e motivações, e, geralmente, o voluntário aceita bem essas trocas. Contudo, no *Plan do Voluntariado* consta que quando o voluntário demonstra intenção de abandonar a organização é feita uma entrevista onde se tentam saber os motivos que levam ao abandono e com que satisfação o voluntário termina o compromisso para com a organização e as funções desempenhadas. Desconhecemos se realmente ocorre este passo na organização, pois o entrevistado não o mencionou.

Conclusões

O ano de 2011 foi declarado pela Comissão Europeia como o “Ano Europeu do Voluntariado”, com a finalidade de apelar a cidadãos mais activos e voluntários, para que dediquem parte do seu tempo à solidariedade. Segundo dados estatísticos¹¹, entre os estados membros da União Europeia a média de pessoas que exercia voluntariado em 2007 era de 24%. Em Portugal a percentagem de trabalho voluntário era das mais baixas, atingindo apenas os 12%, e em Espanha era de 15%.

Visto que os trabalhadores voluntários estão cada vez mais presentes nas OSFL, tornou-se essencial entender como são geridos estes trabalhadores nas organizações ACM/YMCA de Setúbal e YMCA de Madrid, procurando verificar que práticas de GRH utilizam na medida em que a gestão dos trabalhadores voluntários das OSFL não é só benéfica para que a organização compreenda e conheça melhor os seus voluntários sendo igualmente positiva para que seja desenvolvido trabalho mais eficaz e com melhor qualidade (Carvalho, s.d.:13).

Assim, tendo em conta os dados empíricos obtidos, começamos por referir que ambas organizações dispõem de uma estrutura organizacional similar. Tanto a ACM-YMCA de Setúbal como a YMCA de Madrid, dispõem de centros urbanos, que estão localizados na periferia de cada uma das cidades. A organização de Setúbal dispõe de centros de campo, que estão fora da área citadina, normalmente no meio da natureza para a realização das colónias de férias, actividade desenvolvida igualmente em Madrid, mas onde não fizeram referência a estes centros de campo, no entanto as actividades ocorrem todos os anos. Ainda em Setúbal, a organização dispõe de oficinas abertas, para dar a oportunidade aos jovens de aprender ou desenvolverem novas competências profissionais, valências que não existem em Madrid.

Relativamente à estrutura hierárquica das organizações, estas são semelhantes, isto porque têm um secretário-geral que coordena toda a organização e é responsável por tudo que se desenvolve e acontece e nos centros urbanos existe um coordenador de centro que gere e dirige as valências do Centro.

Em Setúbal, há um coordenador por cada valência que depende hierarquicamente do coordenador do Centro. Existe também um coordenador dos voluntários e todos os tipos de coordenadores, dependem hierarquicamente do secretário-geral

Algo similar ocorre em Madrid, onde há um coordenador de programas, que apoia a responsável do centro na coordenação dos programas, e os centros YMCA de Madrid são coordenados pelo E2, que é o responsável de projectos e intervenção sociofamiliar. A grande diferença entre as duas organizações é que em Madrid não têm nenhum coordenador de voluntários. O que nos

¹¹ Disponível em:

http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/eb%2075_2_%20synthese%20analytique%20benevolat_pt.pdf

surpreende em virtude de o número de voluntários da organização de Madrid ser maior que na organização de Setúbal.

Verificamos que em Setúbal, dos 130 trabalhadores 20 deles são voluntários, a maioria adultos e mulheres, com uma média de idade entre os 40 e 50 anos. A maioria está desempregada, e tem baixas qualificações. Em Madrid, a realidade é distinta, a organização conta com 114 trabalhadores dos quais 64 são voluntários, a maioria são jovens mulheres, cujas idades variam entre 14 e 30 anos. Acresce que em Madrid existem voluntários de outras nacionalidades facto que parece não ocorrer em Setúbal. Quanto à formação escolar dos voluntários em Madrid, a maioria tem algumas qualificações e muitos dos voluntários são estudantes.

Na organização de Setúbal existem dois tipos de voluntários “o chamado *AISMAN*”, composto por pessoas que procuram soluções para eventuais problemas organizacionais. E os voluntários que vão semanalmente à organização, e se inserem na tipologia apresentada por Catarino (2003), um tipo de voluntariado organizado integrado em organizações – neste caso numa OSFL

Na YMCA de Madrid existem quatro tipos de voluntários: um grupo denominado por “*voluntariado de trayectoria*” ou “*asesor de voluntarios*”, em que estes estão na organização há mais de 10 anos. As responsabilidades deste grupo passam por apoiar, reforçar e formar o grupo de voluntários interculturais da organização; Têm outro tipo de voluntários mais activos, como em Setúbal, que são os voluntários que semanalmente ou diariamente vão à organização; outro tipo são os voluntários pontuais, que apenas participam em duas actividades/programas e depois abandonam a organização. Ainda assim, este tipo de voluntários não são muito frequentes na YMCA de Madrid; Por último, têm o novo grupo, que são os voluntários interculturais. Além do primeiro tipo de voluntários, os restantes três tipos de voluntariado exercem responsabilidades de apoio às crianças nos trabalhos de casa, organização de jogos, participação nos acampamentos, entre outras tarefas.

Outro aspeto a destacar em ambas as instituições é que as atividades da organização nunca são da exclusiva responsabilidade dos voluntários, estes recebem sempre apoio e acompanhamento por parte da responsável do centro, e da coordenadora da valência/programa.

Ambas as organizações têm os mesmos tipos de voluntários, à excepção da última categoria de voluntários da YMCA de Madrid – os voluntários interculturais. Este tipo, não se encontra na organização de Setúbal, não significa que a organização não tenha voluntários de outras nacionalidades – o que desconhecemos – mas na prática a organização não os classifica como em Madrid.

Quanto à relação entre os trabalhadores assalariados e trabalhadores voluntários deparamo-nos com duas realidades semelhantes, quer na ACM-YMCA de Setúbal, quer na YMCA de Madrid, ambos os tipos de trabalhadores mantêm uma boa relação. No entanto, na organização de Setúbal constata-se que a profissionalização dos serviços e das funções organizacionais, que exigem cada vez mais pessoas qualificadas e especializadas, acaba por contribuir para o afastamento dos voluntários da organização. Para evitar este risco, na ACM-YMCA de Setúbal não são colocados voluntários a desempenhar determinadas funções ou tarefas em certas áreas em que haja um maior risco de conflito.

Relativamente às práticas de GRH, concluímos que ambas as organizações desenvolvem e aplicam várias práticas de GRH para gerir os seus voluntários. Talvez ainda lhes falte alguma formalização mas podemos afirmar que as duas organizações ultrapassam a mera gestão administrativa e subalternizada de GRH admitida por Parente (2010). Fazem-no, sobretudo, na tentativa de dar resposta aos seus ideais, à população-alvo e à continuidade dos seus projectos. Pois com a aplicação de práticas de GRH, estas organizações parecem aproximar-se das lógicas de gestão empresarial, como defendem Alonso *et al.* (2010)

A ACM-YMCA de Setúbal não tem um departamento de GRH, mas conta com o apoio do coordenador de voluntários, e tem um profissional que colabora em actividades como o processo de recrutamento, de acolhimento e integração dos voluntários. Note-se que Parente (2010) defende que em OSFL com menos de 100 pessoas internas, não é necessário a existência de um departamento para a gestão de RH.

Por outro lado, na YMCA de Madrid todas as práticas de GRH desenvolvidas são da responsabilidade da secretária-geral, com o apoio do nosso entrevistado e da coordenadora de cada Centro. Ao contrário de Setúbal, não dispõem de um técnico afecto a esta área o que deve ser alvo de alguma atenção por parte da organização, visto que, segundo o nosso entrevistado, a organização necessitaria de uma pessoa responsável apenas pela GRH., essencial ao crescimento estratégico da organização.

Gerir trabalhadores voluntários não é tarefa fácil. Apesar disso, ambas as organizações procuram desenvolver e aplicar práticas para atrair e reter voluntários. Para recrutar voluntários a ACM-YMCA de Setúbal dispõe de uma plataforma na Internet, onde recebe muitos candidatos a voluntários. Quando chegam voluntários à organização, são recebidos pelo coordenador de voluntariado, preenchendo uma ficha de interesse seguindo-se a realização de uma entrevista. Após passar algumas horas na organização, se o voluntário demonstrar que se identifica com a ACM-YMCA, que o seu trabalho é aceitável e que se identifica com a missão e objectivos da organização, é aceite e assina um contrato de voluntariado.

Bem diferente, é a forma de atrair e recrutar voluntários na YMCA de Madrid. Esta faz divulgação interna entre os jovens que frequentam a organização. Outra forma, é o recrutamento externo, participando em fóruns onde aproveitam para se dar a conhecer e divulgar, deste modo, o voluntariado na YMCA. Quanto à selecção de candidatos a voluntários, a YMCA não o faz pois nunca têm muitos voluntários de uma só vez. Aquando da chegada dos voluntários, utilizam uma das técnicas mais comuns na selecção de candidatos, a entrevista (Pina e Cunha *et al.*, 2010), para melhor conhecer e informar os candidatos a voluntários. Se o voluntário pretender ficar na organização, é marcada uma primeira reunião onde fica a conhecer um pouco a organização. Se mantiver o interesse em ficar, assinará a ficha/contrato de voluntariado, o contrato de confidencialidade, e a cláusula informativa de autorização para tratamento dos dados.

O processo de acolhimento e integração na YMCA de Setúbal, ocorre através de uma reunião dos voluntários e com os restantes trabalhadores voluntários e assalariados, para receber apoio, e poder começar a desempenhar funções. No entanto, a organização pretende que este processo passe por uma reestruturação de forma a uniformiza-lo.

Na YMCA de Madrid, o processo é semelhante, os voluntários são acompanhados pela responsável do Centro e coordenadora dos programas educativos. Durante a integração, o voluntário é acolhido nas equipas educativas, ou seja, pelos técnicos da organização, onde é apoiado por estes quando começa a desempenhar as suas funções.

Quanto à avaliação de desempenho, verificamos que a ACM/YMCA de Setúbal não a desenvolve tanto como em Madrid. Em Setúbal, através da observação directa, os voluntários são avaliados durante o desempenho das suas actividades. Na organização de Madrid, a avaliação é mais frequente, pois os trabalhadores e voluntários são avaliados sempre após as actividades desenvolvidas. A avaliação ocorre através de uma entrevista informal, onde é dado *feedback* sobre a actividade realizada, o que correu bem e mal, pontos a melhorar e sugestões relativamente ao desempenho do trabalhador.

No que respeita à formação profissional, a ACM-YMCA de Setúbal, em conjunto com a Cáritas Diocesana de Setúbal, desenvolvem várias acções de formação, de carácter não obrigatório, para os seus voluntários. Esta formação não tem um número de horas pré-definido, umas podem ser mais longas que outras, e são sobretudo em áreas como primeiros socorros e formação de formadores, entre outras.

Na YMCA de Madrid as acções de formação são mais frequentes, e os voluntários passam por uma formação inicial, o curso básico de voluntariado, cuja duração temporal varia entre as 15 a 20 horas. Ao longo do ano vão ocorrendo mais acções de formação específicas e especializadas, não obrigatórias, que são planeadas segundo as necessidades da organização mas também pelos interesses manifestados por trabalhadores voluntários e trabalhadores assalariados. Exemplo de formações ocorridas são: primeiros socorros; educação intercultural; actividades com educação; igualdade de oportunidades; intervenção com menores em risco; educação para a paz. Muitos dos trabalhadores voluntários ou trabalhadores assalariados antes ou durante a sua entrada na YMCA passam pelo chamado Curso de Monitores, o qual é importante para que os trabalhadores desempenhem as suas funções dentro da organização. Este último tipo de acção de formação também não ocorre em Setúbal.

Na ACM-YMCA de Setúbal o desenvolvimento profissional dos voluntários, em termos de progressão dentro da organização é pouco provável dado que não existe uma política nesse sentido. Na YMCA de Madrid a realidade é bem distinta. O desenvolvimento profissional é bastante provável para os voluntários e ocorre com alguma frequência tanto para trabalhadores assalariados como para os voluntários. Este facto traduz-se na possibilidade de serem contratados se houver vagas, podendo desenvolver uma carreira profissional no interior da organização.

A organização de Setúbal, pelo investimento e dedicação dos voluntários, atribuí-lhes alguns incentivos e benefícios, como direito a participar nas academias desportivas da ACM-YMCA, se viajarem têm 25% de desconto nos serviços prestados pelas organizações pertencentes ao movimento YMCA por todo o mundo, e acesso a acções de formação que supõem um custo elevado para a organização. Estes benefícios servem de incentivo aos voluntários e de motivação para a sua continuidade na organização. Valorizar, reconhecer e homenagear o trabalho dos

voluntários, é importante para a organização, visto que atribui um Certificado de Agradecimento aos voluntários durante a sua gala anual.

Este reconhecimento público não ocorre na YMCA de Madrid, mas a organização preocupa-se igualmente em motivar os seus voluntários através da organização de actividades como festas periódicas; organizam anualmente o encontro nacional de voluntários da YMCA Espanha; e planeiam fins-de-semana de lazer na serra de Madrid. A organização ajuda os voluntários no sentido de lhes enviar informações sobre ofertas de emprego, estágios, ajuda na aquisição do cartão jovem, etc.

As razões que motivam as pessoas a serem voluntárias na ACM-YMCA de Setúbal, estão associadas à ideia de poderem vir a ser contratadas pela organização, facto que habitualmente não ocorre, ou à necessidade de estruturar o seu dia-a-dia preenchendo-o, fazendo algo que lhes dê alguma satisfação pessoal ou onde possam conhecer outras pessoas. Na YMCA de Madrid, os motivos que conduzem os voluntários a integrar a organização, em parte reflecte o voluntariado jovem de que dispõem. Estes, vão para a organização para adquirir experiência profissional e pessoal, também porque estão a frequentar cursos universitários de âmbito social e/ou pedagógico e querem ampliar a sua formação prática, porque lhes interessa o projecto desenvolvido pela organização e a população-alvo com a qual intervêm, porque gostam da intervenção social e querem dar o seu contributo nesta área e também para conhecer outras pessoas.

Quanto à saída de voluntários da organização de Setúbal, podem ocorrer porque encontraram trabalho, por desgaste físico e emocional ou ainda devido à relação negativa existente entre assalariados e voluntários. Em Madrid, as razões do abandono devem-se ao facto das pessoas preferirem trabalhar noutra organização que não a YMCA, mas o que ocorre não é o abandono da organização mas sim a troca de valência.

Pelo exposto, concluímos que embora as duas organizações pertençam a uma mesma rede a nível internacional, e se encontrem estruturadas de forma similar, o que as distingue é a forma diferente de gerir os voluntários e de aplicar a GRH, nomeadamente pelo facto destes apresentarem um perfil sócio-demográfico diferente.

Por tudo o que foi exposto, torna-se importante referir algumas dificuldades sentidas durante o desenvolvimento da investigação e que podem ter contribuído para condicionar os resultados atingidos. Uma das dificuldades sentidas foi o facto de termos estudado uma população e organizações particulares onde as práticas de GRH são aplicadas de forma diferente a outras organizações, e a população estudada – os voluntários – sobre quem são desenvolvidas estas práticas é um público que a sua especificidade principal é o facto de não serem remunerados. Daí a nossa dificuldade em estudar as práticas de GRH nos trabalhadores voluntários das OSFL, visto que estas práticas são adaptadas e aplicadas conforme o contexto organizacional e o número e tipo de voluntários que têm. Contudo, foi-nos igualmente difícil conhecer previamente este tipo de organizações pois, deparamo-nos com a escassez de literatura que aborde as OSFL, as suas especificidades, a sua gestão, a gestão dos seus RH e os seus voluntários. Embora encontremos

alguns estudos que abordem estes temas, é difícil encontrar os que tratem especificamente da gestão dos RH voluntários.

Outra dificuldade trata-se da formação base do investigador, como referimos anteriormente a sua formação não é em Gestão de Recursos Humanos, mas sim em Educação Social, o que por um lado o ajudou no estudo e compreensão dos trabalhadores voluntários e das OSFL, mas por outro sendo o objectivo principal, requereu um esforço maior para compreender e dominar bem os conceitos e características da Gestão de Recursos Humanos e das várias práticas que lhe são inerentes.

Deste modo, este estudo pode ser um ponto de partida para futuras investigações. Assim, consideramos pertinente que em novas investigações possam: inquirir os próprios trabalhadores voluntários a fim de compreender a sua perspectiva acerca da GRH de que são alvo; abordar as práticas de GRH em várias organizações, pertencentes à mesma rede organizacional ou não; e realizar mais entrevistas a pessoas responsáveis pelos voluntários nas OSFL.

Bibliografia

ALMEIDA, António José (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*: N°2: 51-58.

ALMEIDA, António José (2011). “A gestão de recursos humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional”. Lisboa: ISCTE, dissertação de Doutoramento.

ALONSO, Nieves; BERTOLUCCI, Tatiana; GARRIDO, Mar; ROJO, Aurora e JIMÉNEZ, Laura Ruiz. (2010). *El Voluntariado en España: Identidad, Funciones y Retos para su Fortalecimiento*. [Consult. 20 de Novembro 2011] Disponível na http://www.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=CAM_Informe_voluntariado.pdf

ANDRADE, António Manuel e FRANCO, Raquel Campos (2007). *Economia do Conhecimento - Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Editor SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. [Consult. 20 de Outubro 2011] Disponível na http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf

BARDIN, Laurence (2004). *Análise de Conteúdo*. 3ª Edição. Lisboa: Edições 70.

BILHIM, João Abreu (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

BOISVERT, Danielle (2003). “A investigação documental e o acesso à informação”. In BONACHE, Jaime Pérez (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N° 3: 123-140. [Consult. 10 de Novembro 2011] Disponível na <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195459>

CAMARA, Pedro B. da (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CAMPOS E CUNHA, Rita; OBESO, Carlos e PINA E CUNHA, Miguel (2004). “Spain and Portugal: Different Paths to the Same Destiny”. In BREWSTER, Chris; MAYRHOFER, Wolfgang e MORLEY, Michael (Orgs.), *Human Resource Management in Europe – Evidence of Convergence?*, 1ª Edição, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Part 2:161-188.

CARVALHO, S. M. J. (s.d.), *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. [Consult. 15 de Novembro 2011] Disponível na <http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf>

CATARINO, Acácio (2003). Voluntariado – Uma Leitura da Experiência. *Sociedade e Trabalho*, Vol. N°19/20: 7-15

CHEVRIER, Jacques (2003). *A especificação da problemática*. In GAUTHIER, Benoît (Dir.). *Investigação Social - Da Problemática À Colheita de Dados*. 3ª Edição. Loures: Editora Lusociência. cap.3: 65-95.

CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

COSTA, Ricardo Fortes da (2003). *Persona - Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

DÁVILA, Mª Celeste de León (2008). Abandono del Voluntariado – Tasas de Abandono y causas más frecuentes. *Comunicacion e Cidadanía*. [Consult. 2 de Novembro 2011] Disponível na <http://www.observatoriodosmedios.org/mediateca/observatorio/xornadas/200802/artigo01.pdf>

Decreto Lei nº 71/98 de 3 de Novembro. Diário da República Nº254 – I Série A. Assembleia da República. Lisboa. [Consult. 5 de Fevereiro 2012] Disponível na http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=116&m=PDF

DUBAR, Claude (1997). *A Socialização – construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.

FERRANDO, G. M., et al. (1992). *El análisis de la realidad social – Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial.

FERREIRA, M. et al. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*: 43-53.

FLICK, Uwe (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

FREITAS, Henrique M. R. de (2011). Réplica 1 – Análise de Conteúdo: faça perguntas às respostas obtidas com sua ‘pergunta’. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 15. Nº 4: 748-760. [Consult. 14 de Janeiro 2011] Disponível na <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84018975011>

FREIXO, Manuel João Vaz (2010). *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.

GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. 4ª Edição. Oeiras: Celta Editora.

GIL, António Carlos (1991). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª Edição. Madrid: Editora Prentice Hall.

LAVILLE, Jean-Louis (s.d.). *Economie solidaire et tiers secteur*. [Consult. 3 de Novembro 2011] Disponível na <http://www.globenet.org/transversales/generique/57/ecosolidaire.html>

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE Gabriel e BOUTIN Gérald (1990). *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ley nº 6/1996 de 15 de Enero. Boletín Oficial del Estado Nº15. [Consult. 5 de Fevereiro 2012] Disponível na <http://www.boe.es/boe/dias/1996/01/17/pdfs/A01239-01243.pdf>

MANN, Peter H. (1983). *Métodos de Investigação Sociológica*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

MOSQUERA, Pilar (2007). “Integração e Acolhimento”. In CAETANO, António e VALA, Jorge (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, 3ª Edição, Lisboa: RH Editora, cap. X: 301-324.

MOURA, Estevão de (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

OLIVEIRA ROCHA, J. A., (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

Oficina Internacional del Trabajo (2011), (2011). *Manual de medición del trabajo voluntario*. 1ª Edición. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo - Statistics Departamento de Estadística. [Consult. 04 de Fevereiro 2012] Disponível na http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_167833.pdf

ORTIZ, Lise Mari Nitsche (s.d.), *Gestão de Voluntários no Terceiro Sector*. [Consult. 20 Março 2011] Disponível na <http://www.fidessocial.com.br/ArtigoGestaodeVoluntariosnoTerceiroSetor.PDF>

PARENTE, Cristina (2010). “Gestão de Pessoas em OSFL”. In AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel Campos e MENESES, João Wengorovius (Coord.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*, Porto: Grupo Editorial Vida Económica: 307-353.

PARENTE, Cristina (2011). “Responsabilidade Organizacional no Terceiro Sector: do ideário às práticas na gestão de pessoas”. In COSTA, Maria Alice Nunes; SANTOS Maria João; SEABRA, Fernando Miguel e JORGE Fátima (Orgs.), *Responsabilidade Social – Uma visão Ibero-americana*, Coimbra: Edições Almedina: 355-381.

PASSOS, Ana (2007). “Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional”. In CAETANO, António e VALA, Jorge (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, 3ª Edição, Lisboa: RH Editora, cap. XIV: 421-441.

PERETTI, Jean-Marie (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves e GOMES, Jorge F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

PINTO, Padre Vítor Feytor (2003). Voluntariado Social um desafio no mundo contemporâneo. *Sociedade e Trabalho*, Vol. Nº19/20: 121-135.

QUVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição. Lisboa: Gradiva Publicações.

RIBEIRO, Rui Bártolo (2007). “Recrutamento e Selecção”. In CAETANO, António e VALA, Jorge (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, 3ª Edição, Lisboa: RH Editora, cap. IX: 265-300.

ROCHA SILVA, Cristiane; CHRISTO GOBBI, Beatriz e ADALGISA SIMÃO, Ana (2005). *O uso da Análise de Conteúdo como uma ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: descrição e aplicação do método*. Minas Gerais: Organizações Rurais & Agroindustriais. Vol. 7. Nº1: 70-81. [Consult. 20 de Dezembro 2011] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87817147006>

ROJÃO, Graça e ARAÚJO, Patrícia (2010). “Gestão do Voluntariado nas OSFL. In AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel Campos e MENESES, João Wengorovius (Coord.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*, Porto: Grupo Editorial Vida Económica: 355-369.

STAKE, Robert E. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

VALA, Jorge (2001). "A Análise de Conteúdo". In SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, 11ª Edição, Porto: Edições Afrontamento, cap. IV: 101-128.

YIN, Robert K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. 3ª Edição. Califórnia: Sage Publications.

Sites consultados

http://ec.europa.eu/citizenship/focus/focus840_en.htm [Consult. 10 de Dezembro 2011]

http://www.msps.es/gabinetePrensa/notaPrensa/pdf/EYV2011_volunt_Esp_situacion.pdf [Consult. 10 de Dezembro 2011]

http://www.entrajuda.pt/pdf/Voluntariado%20em%20Portugal_Jan%202011.pdf [Consult. 20 de Dezembro 2011]

<http://www.ymca.int/es/> [Consult. 20 de Outubro 2011]

<http://www.ymca.esetubal.org/> [Consult. 20 de Outubro 2011]

<http://www.ymca.org.es/> [Consult. 20 de Outubro 2011]

<http://www.mun-setubal.pt/diversos/voluntariado/> [Consult. 20 de Outubro 2011]

<http://www.ymca.es/formacion/> [Consult. 20 de Outubro 2011]

APÊNDICES

APÊNDICE I

Guião da Entrevista

ao Responsável pelos Voluntários da OSFL – ACM-YMCA de Setúbal

Objectivo Principal: conhecer quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que a OSFL desenvolve para gerir os seus trabalhadores voluntários.

Dimensão A - Organização e Entrevistado

Cat. a1) Conhecer o Entrevistado

1. Quais as suas habilitações e área(s) de formação?
2. Á quanto tempo trabalha na organização?
3. Quais as funções que exerce?

Cat. a2) Conhecer a Organização

4. Quais os objectivos da organização e a população-alvo a quem se destinam?
5. De que forma está estruturada a organização?
6. A ACM/YMCA de Setúbal estabelece algum tipo de relações com as restantes organizações internacionais da rede YMCA?

(Sim) Com Quais? Sobre o quê?

Dimensão B - Função Recursos Humanos (RH)

Cat. b3) Função RH

7. Existe a função RH na organização?

(Sim) Como está organizada? Que responsabilidades tem?

Dimensão C - Trabalhadores

Cat. c4) Trabalhadores Voluntários

8. Quantos trabalhadores tem a organização?
9. Desses quantos são voluntários?
10. Qual é o perfil dos voluntários?
11. Que tipo de funções ou tarefas são exercidas pelos voluntários?
12. Os trabalhadores voluntários desempenham o mesmo tipo de funções que os trabalhadores remunerados?
13. Há diferentes níveis de envolvimento no trabalho, entre os trabalhadores voluntários e trabalhadores remunerados?
14. Como caracteriza a relação existente entre ambos os tipos de trabalhadores (voluntários - remunerados)?
Há conflitos entre ambos os tipos de trabalhadores?
(Sim) De que tipo? E como procedem nesses casos?

Dimensão D - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Cat. d5) Recrutamento e Selecção

15. De que forma a organização atrai voluntários? De que meios de divulgação se socorre?

16. Fazem selecção de candidatos a trabalhadores voluntários?
(Sim) A que técnicas de selecção recorrem?
17. Há casos em que os voluntários não são seleccionados. Alguma vez ocorreu essa situação ou aceitam toda a gente?
(Sim ocorreu) Quando não são admitidos, normalmente isso acontece porquê?

Cat. d6) Acolhimento e Integração

18. Como são acolhidos e integrados os voluntários?
O voluntário é apresentado ao grupo?
Os voluntários têm algum tutor ou colega de grupo responsável pela sua integração?

Cat. d7) Avaliação de Desempenho

19. A organização avalia o desempenho dos voluntários?
(Sim): De que forma?
Estabelece objectivos/metapas?
Essa avaliação acarreta consequências? De que tipo?
É dado feedback sobre avaliação aos voluntários?
(Sim) De que forma?

Cat. d8) Formação

20. Os trabalhadores voluntários têm acesso a acções de formação profissional?
(Sim): De que tipo?
21. Como determinam a formação que eles devem ter. Procedem a uma análise das necessidades de formação?
22. Em regra os voluntários participam nas acções de formação?
(Não) Porquê?

Cat. d9) Gestão e Desenvolvimento de Carreiras

23. Os trabalhadores voluntários podem aspirar evoluir profissionalmente na organização?
(Sim) Já aconteceu na organização, um voluntário ocupar uma vaga para uma função remunerada?
24. Há ligação entre a formação dada e o desenvolvimento de "carreiras" dos voluntários?

Cat. d10) Sistema de Recompensas

25. Têm conhecimento das motivações dos trabalhadores voluntários?
(Sim) Quais são?
26. A organização recompensa os voluntários?
(Sim): De que forma?
27. Considera que as recompensas ou incentivos/benefícios contribuem para a permanência dos voluntários na organização e, para a continuidade das suas motivações?

Cat. d11) Outros Assuntos – Motivações e Abandono

28. Uma vez na organização, há grandes abandonos por parte dos trabalhadores voluntários?
(Sim) Que tipo de causas é que os leva a abandonar a organização?
29. A organização já dispensou voluntários?
(Sim) Porquê? E como procedeu?
30. Há diferenças ao gerir trabalhadores voluntários e gerir trabalhadores remunerados?
(Sim) Quais?

APÊNDICE II

Guião da Entrevista

ao Responsável pelos Voluntários da OSFL – YMCA de Madrid

Objectivo Principal: conhecer quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que a OSFL desenvolve para gerir os seus trabalhadores voluntários.

Dimensão A – Organização e Entrevistado

Cat. a1) Conhecer o Entrevistado

1. ¿Cuáles son sus calificaciones y el área(s) de formación?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización?
3. ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Cat. a2) Conhecer a Organização

4. ¿Cuáles son los objetivos de la organización y la población a quienes se destinan?
5. ¿Cómo se estructura la organización?
6. ¿La YMCA de Madrid mantiene algún tipo de relaciones con otros centros de la red internacional de YMCA?

(Sí) ¿Con cuales? ¿Sobre qué?

Dimensão B - Função Recursos Humanos (RH)

Cat. b3) Função RH

7. ¿Hay la función de RRHH en la organización?

(Sí) ¿Cómo esta organizada? ¿Qué responsabilidades tiene?

Dimensão C - Trabalhadores

Cat. c4) Trabalhadores Voluntários

8. ¿Cuántos trabajadores hay en la organización?
9. ¿De ellos cuántos son voluntarios?
10. ¿Cuál es el perfil de los voluntarios?
11. ¿Qué tipo de funciones o tareas son realizadas por los voluntarios?
12. ¿Los trabajadores voluntarios desempeñan el mismo tipo de funciones que los trabajadores contratados/pagados?
13. ¿Hay diferentes niveles de participación en el trabajo, entre los trabajadores voluntarios y trabajadores pagados?
14. ¿Cómo caracterizaría la relación entre ambos tipos de trabajadores (voluntarios – trabajadores pagados)?

Hay conflictos entre los dos tipos de trabajadores?

(Sí) ¿Qué tipo? ¿Qué hacen cuando ocurren esos casos?

Dimensão D - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Cat. d5) Recrutamento e Selecção

15. ¿Cómo la organización atrae voluntarios? ¿Qué medios de difusión utiliza?
16. ¿Hacen la selección de candidatos para ser voluntarios?

(Sí) ¿Qué técnicas de selección utilizan?

17. ¿Hay casos en que los voluntarios no son seleccionados/admitidos. Esta situación ha ocurrido, o aceptar toda la gente que quiera ser voluntaria?

(Sí ocurrió) por qué no son admitidos?

Cat. d6) Acolhimento e Integração

18. ¿Cómo se da la bienvenida e integración de los voluntarios?

¿Se presenta el voluntario al grupo de voluntarios de la organización?

¿Los voluntarios tienen un tutor o compañero de grupo responsable de su integración?

Cat.d7) Avaliação de Desempenho

19. La organización evalúa el desempeño de los voluntarios?

(Sí): ¿De qué manera?

¿Establece objetivos y metas?

¿Esta evaluación tiene consecuencias? ¿Qué tipo?

¿Hablan con los voluntarios sobre la evaluación obtenida?

(Sí) ¿Cómo?

Cat.d8) Formação

20. ¿Los voluntarios tienen formación profesional?

(Sí): ¿Qué tipo?

21. ¿Cómo determinan la formación que deben tener. Hacen un análisis de las necesidades de formación?

22. ¿En general, los voluntarios participan en la formación?

(No) ¿Por qué?

Cat.d9) Gestão e Desenvolvimento de Carreiras

23. ¿Los voluntarios pueden aspirar a crecer profesionalmente dentro de la organización?

(Sí) Ha sucedido en la organización, un voluntario de cubrir una vacante para un puesto de trabajo remunerado?

24. ¿Existen vínculos entre la formación impartida y el desarrollo de la "carrera" de los voluntarios?

Cat.d10) Sistema de Recompensas

25. ¿Tienen conocimiento de las motivaciones de los voluntarios?

(Sí) ¿Cuales son?

26. ¿Los voluntarios de la organización son recompensados?

(Sí): ¿De qué manera?

27. ¿Considera que las recompensas o incentivos/beneficios contribuyen a la permanencia de los voluntarios en la organización, y la continuidad de sus motivaciones?

Cat.d11) Outros Assuntos - Motivações e Abandono

28. ¿Ya en la organización, hay muchos trabajadores voluntarios que abandonan la organización?

(Sí) ¿Cuáles son las causas que les lleva a abandonar la organización?

29. ¿La organización ha dispensado voluntarios?

(Sí) ¿Por qué? De que forma procedió?

30. ¿Hay diferencias en la gestión de los voluntarios y la gestión de los empleados remunerados?

(Sí) ¿Cuales?

APÊNDICE III

ANÁLISE DE CONTEÚDO – ENTREVISTAS (1 a 2) GRELHA DE ANÁLISE

Dimensão A – Organização e Entrevistado

Cat. a1) Conhecer o Entrevistado

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1 ¹²	(...) existe a minha figura que é o secretário-geral que sou eu neste caso (...) O secretário-geral, no fundo é a pessoa que faz a ponte entre a estrutura directiva e a estrutura profissional. Porque a direcção é eleita mas não é remunerada, e depois temos toda a estrutura profissional e o secretário-geral está entre uma coisa e outra, e portanto no fundo faz a ponte entre estas duas dimensões na organização.	1
E2 ¹³	Yo soy italiano, estudié en la carrera de filosofía en Milán, en la Universidad de Milán y luego aquí en España me he dedicado a lo que es el ámbito de la educación y del ocio y tiempo libre, soy coordinador de ocio y tiempo libre, y en YMCA soy responsable de proyectos y intervención sociofamiliar de YMCA MADRID.	1
E2	Mis tareas y funciones son las de coordinar los tres centros, con la intervención con familia y la intervención con los menores, vale.	1
E2	Cada centro tiene una responsable de delegación, yo lo que hago es coordinar y revisar y planificar lo que son los proyectos y las acciones de los tres centros.	1
E2	Llevo aquí en YMCA trabajando unos 8 años. (...)lce aquí un proyecto que no tiene nada que ver, y luego por un curso me incorporé a la YMCA y allí pues nada como trabajador hasta ahora.	1

Cat. a2) Conhecer a Organização

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Portanto a ACM é uma resposta de IPSS e também em termos de utilidade pública, tem uma filiação no movimento YMCA, e portanto isso é uma marca de génese na medida em que nós temos um conjunto de princípios e de orientações que nos ultrapassam e que advêm digamos de aquilo que é o movimento YMCA por todo o mundo, e com o qual existe uma identificação relativamente forte dentro da instituição, e consubstanciada numa série de relações que temos com outras ACM's no mundo.	1
E1	Nomeadamente o Brasil, Espanha, Inglaterra, Estados Unidos, e portanto isso é talvez o factor mais diferenciador que nós temos face a todas as outras instituições, em que realmente podemos beneficiar de um património de uma história e que poucas outras instituições podem dar a esse luxo.	1

¹² Entrevistado da ACM/YMCA de Setúbal, que corresponde à Entrevista número 1 (E1)

¹³ Entrevistado da YMCA de Madrid, que corresponde à Entrevista número 2 (E2)

E1	Há outras ACM's, mas portanto fundamentalmente existem 13 ACM'S. Existem 11 juridicamente constituídas e existem 3 com actividades, Setúbal, Coimbra e Ponta Delgada. Mas designadamente Setúbal e Coimbra. Portanto a nossa orientação estratégica, aquilo que fazemos, a não ser em alguns aspectos circunstanciais inspira-se necessariamente naquilo que é a orientação do movimento em termos mundiais, e que o desporto as artes são duas ferramentas de excelência que sempre foram usadas desde o início para trabalhar com a comunidade, a estrutura, a forma do processo de intervenção, em Setúbal.	1
E1	E portanto a ACM inspira-se nos princípios do cristianismo, mas é uma instituição de algum modo laica, quer dizer, o facto de se inspirar nesses princípios nada tem a ver com a sua relação com a igreja católica ou com outra espécie qualquer. De resto o movimento nasceu no âmbito de uma matriz protestante e não necessariamente de uma matriz católica. É natural que nos países nórdicos o movimento esteja mais desenvolvido, justamente por essa razão, mas fundamentalmente o YMCA é um movimento social, de intervenção social e por si só.	1
E1	(...) quer dizer há de facto um património histórico que inspira digamos a actividade das instituições hoje em dia, e há uma participação em fóruns sobretudo internacionais, porque em termos nacionais o movimento é fraco, e portanto a nossa estruturação, a nossa orientação.	1
E1	Portanto costumamos dizer muitas vezes que temos a patente do basquete, temos a patente do andebol, temos a patente do futebol 5, dos sinais descobertos.	1
E1	Entrevistador: Que se baseia muito no desporto Entrevistado: No desporto e nas artes, se o desporto é talvez a ferramenta mais emblemática mas as artes também o são. E portanto é isso, digamos as duas principais ferramentas que usamos hoje.	1
E1	Fundamentalmente o YMCA é um movimento de juventude. Mas por ser movimento de juventude não quer dizer que idosos não participem neste movimento, não é um movimento juvenil, é um movimento de juventude e isso faz toda a diferença.	1
E1	Mas diria que aquilo que dá identidade às instituições é sobretudo o trabalho que desenvolvem com os jovens e sobretudo no período da adolescência, em que se considera que o período da adolescência é em si um problema.	1
E1	O problema não é o jovem que é delinquente ou que é toxicodependente, a adolescência é um problema, e é um problema na justa medida em que é a fase por excelência em que a intervenção tem que ser feita. Não tem que haver um problema para essa intervenção se justificar, é uma fase moratória como lhe chamam os psicólogos, e é a fase em que é preciso ajudar os jovens a atingir os seus projectos de vida, os seus objectivos, etc.	2
E1	Nós trabalhamos com jovens e com famílias, sobretudo com jovens e com adultos. Não trabalhamos com idosos, (...) agora efectivamente é um público com o qual nós não trabalhamos. Fundamentalmente a nossa acção focaliza-se nos jovens.	3
E1	Temos 4 centros urbanos, aqui onde estamos aqui mesmo no centro do bairro, outro em Montalvão e outro em Santa Maria. Os centros urbanos devem privilegiar a prestação de serviços mas sempre considerando uma área de desporto e de artes, porque é fundamental sobretudo para os jovens.	3
E1	Os centros urbanos é um equipamento que geralmente se situam na periferia das grandes cidades, como este que aqui temos no bairro social, e portanto procura ser sobretudo um espaço de participação. O que é normal, e o que é desejável, é que os jovens vejam neste edifício, neste equipamento um espaço onde se possam integrar, onde possam participar, formando um grupo de teatro, de futebol, de outra coisa qualquer. E portanto aí trabalham sobretudo um conjunto de competências sociais, relacionais, de	2

	participação cívica, que são importantes digamos, para a sua afirmação como pessoas, como jovens, essencialmente capacidades de liderança.	
E1	Os centros de campo são sobretudo equipamentos, mas são equipamentos que actuam fora das grandes cidades, geralmente distantes e em espaços de natureza, justamente para apelar a uma certa ideia de reflexão. Se nós quisermos trabalhar um jovem nas suas mais diversas componentes, a primeira coisa que nós temos de ser capazes, de algum modo, é de subtrair esse jovem a um conjunto de rotinas e dependências que ele tem, dos amigos, da família, da escola enfim, dos agentes em gerais. O centro de campo entra aí como um espaço sobretudo para trabalhar as competências emocionais, relacionais, visto que eles estão isolados, e portanto há sobretudo em Portugal não necessariamente, nós temos o parque ambiental do Alambre, configura esse equipamento, em que é possível fazer colónias de férias em residenciais fechadas, em que se tenta desenvolver um trabalho com os miúdos sobretudo ao nível emocional e treinar competências como o medo por exemplo, que é uma competência fundamental talvez a mais importante para sobrevivermos, e que é preciso ser treinada, mas outras tantas, a auto-estima, auto-confiança, motivação. E os centros de campo aparecem principalmente para os jovens reflectirem sobre o seu projecto de vida, garantindo esse pressuposto inicial que é o corte com as dependências do dia-a-dia, talvez a maior dependência é a própria família.	2
E1	Depois, o terceiro é as oficinas abertas. O que são as oficinas abertas, é uma lógica experimental, de experimentação, e sobretudo mais focalizada na aquisição de competências técnicas. Portanto se imaginarmos um jovem que entra por aqui e conhece uma área, conhece o teatro, conhece a informática, conhece o futebol, conhece uma qualquer arte, ou qualquer desporto, e que em cima disso ou a partir de aí pode pensar em trabalhar um projecto de vida e tem que ter condições para isso, e o Alambre fornece essas condições, então o que é desejável é que haja um momento seguinte que seja um momento de experimentação.	2;3
E1	(...)As oficinas abertas não é mais do que isso, uma oportunidade para os jovens que não têm sucesso escolar, mas também para aqueles que o têm, poderem pela perspectiva da acção, da experimentação, do método experimental, poder experimentar uma área, e poderem definir, não digo uma vocação, mas poderem definir uma área crítica ou áreas críticas, que sob o ponto de vista teórico por vezes são difíceis, enfim a identificação é difícil, mas que por vezes através da experimentação eles até percebem as capacidades que têm para o desempenho daquela área e isso concretiza, digamos assim, esse triângulo e de um lado temos o corpo de outro lado temos a mente e de outro lado temos a capacidade, mais intelectual, alma corpo e mente. (...)temos as oficinas abertas, a lógica das oficinas abertas concretiza-se numa oficina de electricidade que temos, uma oficina de soldadura.	2;3
E1	(...)existe a minha figura que é o secretário-geral que sou eu neste caso.	3
E1	(...)nos dois centros onde temos maior dimensão temos um coordenador de centro (...) alguém que coordena 4 valências, ou 5 valências. Por exemplo, em São Sebastião temos uma creche, um ATL, um centro comunitário e uma valência de rendimento social de inserção (RSI), que tem um coordenador de centro, que é simultaneamente coordenador de centro comunitário, e é por ser coordenador de centro comunitário que faz a coordenação do centro (...) cada valência tem um coordenador, isto é, uma estrutura intermédia, neste caso são duas pessoas que acumulam a coordenação de uma valência com a coordenação de uma área ou de um sector. Isto é, a componente técnica, a componente administrativa depende directamente de mim e portanto cada centro administrativo, que existem em cada centro, tem uma dependência funcional do coordenador, tem uma dependência hierárquica de mim, portanto as 5 pessoas, 5 não, 7 pessoas que temos na parte administrativa têm uma dependência hierárquica da minha pessoa. Ao passo que o coordenador de uma valência depende enfim, do coordenador daquele centro.	3;4

E1	(...)Há um coordinador dos voluntários.	5
E2	YMCA ESPANA nació en 1980, y empezó a desarrollarse pues sobretodo aquí en Madrid, en la Rioja, en Valencia, Barcelona, en Zaragoza, en Toledo, Salamanca, y luego el objetivo era desarrollar actividades de ocio y tiempo libre con menores, y jóvenes en situación de vulnerabilidad. Entonces ahí empezó todo el tema de los acampamentos, de las colonias urbanas, y del utilizzo del deporte como forma de unión.	1
E2	Ha ido creciendo la entidad y ahora nosotros nos dedicamos principalmente, nuestros destinatarios son familias en situación de vulnerabilidad principalmente inmigrantes que necesitan pues de apoyo, de refuerzo escolar de los hijos, o la gestión de lo que son las ayudas, y de actividades de ocio y tiempo libre, de intervención sociofamiliar, alfabetización. Ósea que hay distintos programas, pero el colectivo beneficiario son siempre familias en situación de vulnerabilidad.	1
E2	El punto de partida es la familia, nosotros entendemos la familia como núcleo y allí detectamos cuales son las necesidades de cada miembro de la unidad familiar, entonces si algún menor le podemos ofrecer lo que son las actividades de refuerzo educativo, o de ocio y tiempo libre, y al padre o a la madre también le podemos ofrecer otros recursos o servicios, como alfabetización, apoyo social para mujeres, pues inserción o intermediación laboral, distintos servicios para ayudar y apoyar la familia.	1/2
E2	Aquí en Madrid no. Seguro que en otras YMCA's si puede haber algunas acciones con otros colectivos.	2
E2	Hay una junta directiva, que eso no lo tengo todo claro. (...)Aunque haya tres centros consideramos YMCA MADRID como una única delegación.	2
E2	Pues cada centro tiene una responsable de centro que es responsable de los programas que se llevan a cabo en ese centro en cuestión, vale. Por ejemplo, en Carabanchel hay una responsable que se llama Ada, que coordina todos los programas que se ponen en marcha en Carabanchel, en Getafe hay otra persona, y en Leganés otra persona, vale.	
E2	Esa persona responsable de centro se ocupa también de la pose en marcha de las actividades del equipo educativo y de los voluntarios, y hace un trabajo más de barrio. (...) Luego esos tres centros los coordino yo como responsable de programas, ósea todas las actividades en marcha, de proyectos e tal lo coordino yo, de los tres centros. Así como me ocupo de hacer proyectos para recaudar financiación, o de subvenciones, concursos públicos.	2
E2	Y luego esta mi compañera Marta que se ocupa de todo lo que es YMCA MADRID, como te decía. Entonces Recursos Humanos, voluntarios, la parte económica, la contabilidad, las líneas estratégicas de lo que es el centro de YMCA MADRID, vale.	2
E2	Marta Lorenzo, que ella es la secretaria-general y se ocupa de los Recursos Humanos. Es la secretaria ejecutiva de los Recursos Humanos y voluntariado, es la que hace y quien diseña un poco todo lo que son las acciones y la puesta en marcha de todo lo que es YMCA MADRID.	1
E2	Mantiene con todas las delegaciones y con todos los centros de la YMCA internacional si que hay relaciones, bien porque con los Estados Unidos colaboramos en los campamentos, bien porque tenemos proyectos de cooperación y desarrollo en Latino-América, bien porque hay relaciones institucionales y fórums para reflexionar sobre lo que es el movimiento.	2
E2	El responsable y los trabajadores de estructura tenemos también experiencias internacionales donde vamos a conocer otras YMCAS's con las cuales tenemos relaciones.	2
E2	Yo estuve pues en Palestina Israel para conocer lo que es la realidad de la YMCA allí, luego mi compañera Marta Lorenzo estuvo en Uruguay y Argentina, se que mi compañero Borja también estuvo.	3

Dimensão B - Função Recursos Humanos (RH)**Cat. b3) Função RH**

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	(...)não sei se é relevante para a entrevista, nós vamo-nos uniformizar em termos de processo de recrutamento e acolhimento, sobretudo de acolhimento. Vamos de certo modo uniformizar esse processo, ou seja, por uma razão simples, o acolhimento tende a ser mais objectivo, mais substancial para aqueles que são contratados e que são estagiários, e menos para aqueles que são avançados.	4
E1	Mas a verdade é que tu tens pessoas avançadas que estão cá há 15 anos e tens contratos que duram 6 meses e se vão embora, de modo que essa constatação leva-nos a mudar aqui a orientação das coisas,	4
E1	uma pessoa que estava a fazer gestão de recursos humanos, que era escrituraria, e agora está nesse processo de formação, e depois irá ficar um pouco com essa responsabilidade, porque nós não temos propriamente uma área de gestão de RH.	4
E1	Não temos, essa função não está organizada, isso tem que ser institucionalizado, e as práticas têm que ser definidas, não digo todas mas uma parte, e têm que perdurar.	5
E1	Uma semi-reestruturação da área de GRH, porque a gestão isso faz-se desde sempre, porque a gente processa salários, marca faltas e enfim.	5
E2	En este caso de YMCA MADRID esta Marta. Si, se ocupa de la parte de Recursos Humanos. De la gestión de Recursos Humanos, pues contrataciones, altas y bajas, pues el tema de las incidencias, gestiones, y después todo el tema de salarios/nóminas.	3
E2	Siempre en colaboración o conmigo, o con la responsable del centro.	3
E2	Entrevistador: Como me dices que en YMCA MADRID no hay una persona solo responsable de los voluntarios, de Recursos Humanos, no crees que podría hacer falta o crees que Marta lo lleva bien? Entrevistado: No, no, no. A nosotros nos gustaría tener una persona que se dedicara exclusivamente a esto.	13
E2	Necesidad, si también. Depende un poco de las metas que tiene la entidad con el voluntariado, si quieren que haya más crecimiento, las estrategias sean distintas y tal, pues si hace falta una persona que se pudiese dedica a esto.	12

Dimensão C - Trabalhadores**Cat. c4) Trabalhadores Voluntários**

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Nós temos 70 pessoas no quadro e temos aproximadamente 40 pessoas avançadas, que vão e vêm, umas mais permanentes, outras menos permanentes. Do quadro de professores das duas academias é o quadro mais fixo. Há pessoas que estão cá, sei lá, há 15 anos e temos pessoas que estão aí há três meses,	4
E1	Temos a volta neste momento de 20 voluntários, o que é bom face, enfim, face ao nosso universo, e portanto a ideia é tentar engrossar essa massa de pessoas que podem trabalhar com a instituição.	6

E1	Mas na ACM existem dois tipos de voluntários, existe aquele voluntário que colabora nas actividades, nas tarefas, enfim naquelas actividades do quotidiano, e depois existe um outro voluntário que cai dentro de uma organização que é o chamado AISMAN, portanto os homens brilhantes, os homens pensadores, da tradução um pouco mal traduzido mas é um pouco isso, que é uma estrutura que nalguns países existe a par da ACM, mas que no fundo é uma espécie de hobbies, que trabalham para ACM ainda que seja independente da ACM. No fundo é um conjunto de pessoas, que fazem parte do conselho consultivo, que conhecem o projecto da ACM e que elas próprias estão sempre, enfim estão sempre em contacto, estão sempre à procura se soluções para resolver um conjunto de problemas ou relacionais ou financeiros, e no fundo influenciam, tentam ser lóbi num conjunto de decisões que podem de algum modo, enfim beneficiar o projecto.	6;7
E1	Isso é variável, mas sobretudo adultos, quarentas, cinquentas. E vai de encontro ao que eu vos dizia, isto coincide muitas vezes com situações de desemprego, com a procura digamos de estruturação do dia-a-dia, do quotidiano, somos muito procurados. Mais mulheres, também há homens, mas sobretudo mais mulheres. Habilitações, é raro aparecer alguém com habilitação superior. Temos pessoas algum tempo, não são em grande quantidade, mas são pessoas que colaboram á bastante tempo.	8
E1	Estão nas áreas sociais, no centro comunitário, no RSI, pontualmente na infância a dar apoio as actividades com as crianças. Agora em áreas enfim mais técnicas não é possível.	7
	Temos ali em baixo, um clube de tricô, um clube de costura, que é composto por pessoas do RSI mas que são voluntários daquelas actividades. Geralmente quem orienta esses clubes são voluntários e já estão connosco á alguns anos.	8
E1	O que se tem notado, nestes últimos tempos, desde há uns meses é que nós não conseguimos dar resposta à procura de oportunidades de voluntariado, porque nós temos algumas áreas onde esse voluntariado não é possível. Portanto não é possível tu podes um voluntário a dar uma aula de <i>fitness</i> , porquê, porque aquilo precisa de um treino semanal. Portanto há um conjunto de áreas sobretudo ao nível da prestação de serviços que não é possível introduzir os voluntários.	7
E1	Aqui episodicamente tem acontecido, nós não temos uma grande tradição, não temos um corpo de voluntários muito numerosos, é verdade que existe uma incompatibilidade difícil de se gerir entre o profissional e o voluntário, os profissionais expulsaram os voluntários da instituição, da ACM e de todas as instituições.	6
E1	Enfim temos um quadro de pessoal mais antigo relativamente desfasado daquilo que são as exigências técnicas e profissionais dos dias de hoje, e que vêm justamente desses tempos, e que a lógica era a lógica de aquele que chegava primeiro, daquele que estava mais disponível, daquele que no fundo dava o que tinha e o que não tinha. E hoje isso só não chega, e portanto essa profissionalização, digamos, dos serviços, das prestações afastou os voluntários, pelas exigências que colocam.	8
E1	É o profissional que quer mandar voluntário, é evidente. Quer dar ordens ao voluntário.	9
E1	As lógicas que presidem a cada um destes dois públicos é que são de algum modo antagónicas, e o que é normal é que quanto maior a exigência no desempenho da tarefa, da função, maior a tendência para essa incompatibilidade entre profissionais e voluntários, e daí nós termos hoje um critério muito rigoroso nas funções, digamos que são susceptíveis de acolher voluntários e aquelas que não são.	8;9
E1	Porque o trabalho voluntário, enfim colide muitas vezes com a exigência técnica que está inerente ao desempenho de uma determinada função e o profissional não quer ter ali alguém a quem não reconhece enfim autoridade, quem não reconhece competência técnica e a gestão destas duas sensibilidades é muito difícil, e geralmente rompe para o lado do voluntário, que acaba por sair.	6

E1	Nós temos uma estrutura profissional, que é o que garante 99% da actividade da instituição, mas entendemos que o voluntário é uma figura central neste processo, quer na lógica da participação e na vida da instituição, na comunidade.	12
E2	Tenemos unos 40 voluntarios, entre los tres centros. (...) la mayoría son estables	3
E2	Vale, pero hay unos 18 en Getafe, unos 12 o 20 en Carabanchel, y unos 12 también en Leganés.	10
E2	Gente joven, desde los 17 o 18 hasta los 27 o 28 años, más o menos. Hombres y mujeres, principalmente españoles.	
E2	Mujeres, y con estudios o bien que están estudiando una carrera universitaria, o bien a finalizado lo que son los cursos de monitores de ocio y tiempo libre. Y luego tenemos si una franja de voluntarios que tienen otro perfil, por ejemplo mujeres de 50 o 55 años, o monjas de una residencia	4
E2	Si, hacen voluntariado pues con las señoras y les ayudan en el programa de alfabetización a castellano, para personas inmigrantes.	5
E2	Las acciones se ponen en marcha igualmente con o sin voluntarios. Si que los voluntarios son un elemento importante como proceso y crecimiento de la persona. Que hay 50 personas que pueda beneficiar de lo que es de ser voluntario, pues fenomenal. Pero si hay 40 también fenomenal igual. El problema sería se tuviésemos muy pocos entonces si reflexionaríamos sobre lo que estamos haciendo mal.	4
E2	Contratamos a personas educadores, maestros, trabajadores (...)para cumplir con lo que son el planteamiento de proyectos, objetivos, y la metodología de la puesta en marcha. (...)imaginate que de repente, si todo eso fuera solo con voluntarios y los voluntarios dejan de asistir, pueden cerrar las actividades. Y que nunca el voluntario substituye el trabajador.	4
E2	Hacen una especifica que depende del voluntario y del compromiso que puede ofrecer a la entidad.	4
E2	Hay un educador o 2 educadores y luego el voluntario. Entrevistador: Como complemento? Como sustento. Hay determinados programas por ejemplo en Getafe que si solo se lleva a cabo solo con voluntarios. Porque es otro tipo de proyectos, (...)así el equipo educativo es un equipo de voluntarios, pero siempre apoyado del responsable de la delegación y de la coordinadora del programa, es decir que nunca están solos los voluntarios. (...)Y siempre ese equipo educativo esta apoyado y complementado por un equipo de voluntarios, vale.	4
E2	Apoyan a los niños a hacer los deberes, organizan los juegos, pero otros voluntarios con mas trayectoria pueden planificar las actividades, recoger los datos. Es decir depende un poco del proceso de cada uno.	4
E2	Tenemos un grupo, ahora actualmente estamos trabajando en ello, en un proyecto de voluntariado intercultural. La población inmigrante llega a ser voluntarios de la entidad, es algo nuevo.	5
E2	Tenemos tipos de perfil: un voluntariado de trayectoria, que nosotros llamamos lo que es asesor de voluntarios. Que son voluntarios de hace 10 años, que han ido pasando por distintos programas que ahora toman otro tipo de voluntariado, hacen a lo mejor de asesorar a lo que es la entidad, sobre los programas educativos, sobre materiales informativos, no están con los menores si no que apoyan la entidad desde otro punto de vista. (...)administrativo pero más de reflexión	5
E2	Consejo asesor, es voluntario de trayectoria son quien apoya, por ejemplo refuerza los voluntarios interculturales. Y ahora son quien apoya, refuerza y forma a por ejemplo los voluntarios interculturales. Porque lo de voluntario intercultural es la base para llegar luego as consejo asesor.	5

E2	Entonces ellos apoyan a estos (...) Luego, con el equipo técnico reflexionan sobre determinados temas, lo que es la gestión, o a lo mejor participan en fóruns, de la comunidad de Madrid. No tanto en intervención directa con los menores y familias, si no como más de apoyo a la organización.	5
E2	Tenemos un grupo de voluntarios activo, los voluntarios que participan semanalmente/a diario, en los programas educativos. Entonces en refuerzo escolar, en ocio, en los campamentos y las colonias.	5
E2	Luego tenemos un voluntariado puntual, que son los voluntarios que participan a lo mejor en dos actividades, vale. Que se comprometen solo con algo en concreto.	5
E2	Y luego tenemos un nuevo perfil/categoría de voluntarios interculturales, que son un grupo de jóvenes desde los 17 hasta los 23 años, que han sido niños de refuerzo educativo, de campamentos, y que han ido creciendo y ahora con 18 años se hacen voluntarios. Esto es nuevo. Entonces hay estos tipos de voluntariado en YMCA MADRID.	5
E2	Cada uno creo que no para en ningún momento. Cada unos tienen sus tareas y sus funciones, y yo creo que todo el mundo trabaja mucho. Pero desde lo positivo, que no es que están quitando trabajo a los trabajadores, para nada.	5
E2	Creo que hay un muy buen clima, porque justo que la misión de YMCA también es integrar a los voluntarios en el equipo educativo.	6
E2	Voluntario es una persona que hay que cuidar, y creo que todo el mundo, los trabajadores tenemos que hacerlo y no verlos como rivales en ese sentido, si no como una persona que se esta dedicando desde el desinterés, la solidaridad, a un labor social, pues no veo celos en ese sentido, para nada. Y yo creo que todos los trabajadores, también los educadores, compañeros y los voluntarios en el día a día, se trabaja mucho, se reflexiona mucho de como reforzar a un voluntario, que objetivos tener nosotros como equipo para reforzarle, formarle y aconsejarle. Es un trabajo de todos.	6

Dimensão D - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Cat. d5) Recrutamento e Selecção

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Temos a plataforma do voluntariado com a Câmara, que encaminha muita gente. Mas é mais pelo lado da procura, não tanto pelo lado da oferta. É uma plataforma que esta disponível.	9
E1	O processo está claramente organizado e até tem um manual que eu até posso fornecer (...)	5
E1	O voluntário declara-se interessado, um qualquer de nós pode querer ser voluntário, eu digo sou voluntário a partir das 5 horas, não me vou inscrever, fico cá muitas vezes depois das 5 horas. Preenche uma ficha de interesse, vai a uma entrevista com esse coordenador de voluntários, de voluntariado melhor dizendo, e aí comprova-se se a pessoa se mantém interessada e dentro de aquilo que é o seu projecto, as suas expectativas, se há espaço na instituição para isso ou não.	5
E1	Vamos fazer de conta que há espaço e oportunidade, então é marcada uma entrevista com o coordenador dessa valência, faz uma entrevista, e se corresponder, digamos minimamente aos requisitos relativamente à participação de estar disponível, que depois podemos falar sobre isso, sobre aquilo que são funções ou áreas onde pode haver voluntariado e áreas onde isso não é facilmente	5

	compatível. Portanto se sim, então a pessoa inicia uma prestação que pode variar entre 8 a 24h até assinar o contrato.	
E1	Assina um contrato de voluntário e a partir desse momento tem que haver um seguro de voluntário, e acaba por simbolicamente ter acesso a um conjunto de serviços e de recursos, que é por assim dizer a troca, é aquilo que damos em troca.	5
E1	E portanto se chegarmos ao final dessas 24h, entre 8 e 24h depende do número de horas que ele queira dar por dia, e sim senhor o voluntário está minimamente identificado, nunca é possível estar identificado 24h, o seu trabalho na valência é considerado aceitável, então sim senhor formaliza o contrato. Formaliza o contrato pelo tempo que se acordar que deve formalizar e depois enfim prestação.	5
E1	Não tem uma duração pré-definida, é a duração que o voluntário dá naquela altura, achar que está disponível para dar. Isso depois será interrompido por vontade de qualquer uma das partes. Mas geralmente o que acontece, é que num determinado período é mais o voluntário que sai do que nós queremos, é mais da sua iniciativa sair do que da ACM. Agora é verdade duas coisas, a primeira é que nos últimos tempos a procura tem crescido muito.	5;6
E1	(...)nós vamos aumentar necessariamente os voluntários, até porque eles vão proporcionar para entrar, é o que tem acontecido. Sobretudo nas academias, há uma série de pessoas que se disponibilizam para o voluntariado e percebe-se isso claramente, a partir de um determinado momento em que estão identificados com a instituição eu acho que isso acaba por ser quase uma atitude natural. São pessoas que conhecem a instituição, há uma relação muito familiar, muito próxima, muito afectuosa, muito afectiva, que se promove.	13
E1	Há pessoas que são recusadas sobretudo quando vêm a procura de um tipo de enquadramento que nós não temos. Nós não temos trabalho com idosos, nós não temos trabalho de enfermagem, e aí, quer dizer não é possível enquadrar.	7
E1	um grupo de 20 miúdos ou de 10 miúdos e quer organizar uma actividade de teatro, esses miúdos vão se envolver naquela actividade e são 10 voluntários. Esgotam aquela actividade, podem entrar nas actividades ou podem ir-se embora. Ainda no ano passado um grupo de miúdos do bairro, de 15 a 16 miúdos queriam um horário para jogar futebol, queriam jogar à bola, no fundo queriam jogar à bola, e eram miúdos de 18, 19 20, vinte e poucos, e não havia um que tivesse mais que o 9º ano. E nós “está bem, vocês querem jogar a bola, mas vocês têm que perceber que nós não somos o ginásio das Manteigadas, vocês querem jogar a bola vão ao ginásio das Manteigadas. Vocês querem jogar à bola mas nós também queremos alguma coisa. Por consequência a gente pode vos arranjar um horário para jogar futebol, mas vocês têm que se comprometer connosco num conjunto de objectivos”. E assim foi, eles procuraram-nos de facto e passaram a ser a nossa equipa de futsal, que já não tínhamos a alguns anos, comprou-se o equipamento, eles entraram num processo formativo, entraram em cursos de electricidade no IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional)	14
E2	Hacemos una difusión interna, hacia dentro, por ejemplo cuando detectamos que jóvenes ya han cumplido 17/18 años que ya están en un proceso para pasar de ser niño o adolescente, para ya ser mas maduro y mas voluntario. Asumir una pequeña responsabilidad, muy pequeña, y siempre en contacto con un trabajador y con un equipo como referente. Ósea una dilución interna, dentro de la asociación.	6
E2	Y luego una difusión externa, hacia fuera, con otras entidades sociales, pues las universidades, pues el centro de voluntariado del municipio, entonces allí organizamos distintas acciones, por ejemplo, pues en la Carlos III de Getafe apoyamos al curso de formación para voluntarios en la universidad. Y nos invitan a todas las entidades, y también a nosotros YMCA para difundir nuestro programa y acciones y tal, y captar nuevos voluntarios desde la universidad. O por las entidades sociales en los fóruns de los	6

	distintos ayuntamientos, cuando se agrupan todas las entidades y asociaciones, se difunde también el voluntariado para que dentro de sus socios o personas que conozcan puedan interesarse sobre el voluntariado en YMCA.	
E2	Y luego la gente que viene derivada desde los organismos y recursos públicos que normalmente hay en todas las ciudades un punto de encuentro al voluntariado PIV.	7
E2	En Leganés y Getafe nosotros gestionamos el punto de encuentro del voluntariado de Leganés por ejemplo. Y lo que hacemos es, hablar a la persona de los recursos, informar sobre las acciones de voluntariado y tal. Y en Getafe existe un organismo que se llama CIA, que funciona muy bien, y que es una forma de derivación entonces nos llegan nuevos voluntarios también.	7
E2	No, además que nunca llegan 40 voluntarios a la vez. Entonces es algo mucho mas puntual, el voluntario llega, la acogida, se informa y tal, y ya empiezas un proceso con el, pero no te llegan 5 a la vez.	7
E2	Hacemos entrevista, una entrevista de acogida donde explicamos lo que es la YMCA, la asociación donde trabajamos y tal, y también para conocer a la persona que quiere ser voluntario.	7
E2	La entrevista, y luego hay una primera reunión. En la entrevista donde se recogen los datos y luego una reunión más específica con el voluntario que se acaba de incorporar.	7
E2	Ha ocurrido, yo creo que nos equivocamos una vez allí porque era un chico que fue derivado desde la trabajadora social del ayuntamiento de Getafe, y era una persona con discapacidad y era para el proyecto de ocio con personas con discapacidad y el no quería asumir el rol de usuario si no asumir el rol de educador y quisimos intentarlo con el, pero no funciono. El chico necesitaba otro recurso, otro servicio que no era ni esto, ni la asociación.	7
E2	(...)han trabajado en lo que es la YMCA, pero nunca han perdido el instinto de voluntariado. Y aunque estaban trabajando, siempre han ejercido como voluntarios.	10
E2	Pero en épocas eran trabajadores en determinado programas, por ejemplo en el refuerzo educativo y luego eran voluntarios en el programa de alfabetización. Y ahora pasa también, hay trabajadores que están solo con la actividad con menores y por la tarde luego dan alfabetización, pero como libre elección, nadie se lo ha dicho.	10;11

Cat. d6) Acolhimento e Integração

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	(...)Mas estamos em processo de organização, o que está estabelecido em termos de objectivo é no final de Março o manual de acolhimento estar completamente acabado e validado, e a partir de aí uniformiza-se por exemplo o procedimento de acolhimento e de recrutamento também.	5
E1	(...)o voluntário após a assinatura do contrato, isto é, a partir do momento em que se percebe que ele vai ficar ou assinar o contrato e ao ter acesso à apólice do seguro, entra num processo de acolhimento que ainda não esta definido se será um dia, se será meio dia. No fundo é para conhecer melhor o que é a instituição do ponto de vista dos seus princípios, as pessoas, até a estrutura directiva, e também a sua ligação ao movimento.	11
E1	É muito importante a pessoa saber, estou aqui na ACM, o que é a ACM. A ACM para o voluntário pode ser só um acréscimo de onde ele está, mas nós não queremos que ele tenha uma visão parcial apenas do local onde trabalha. Não só tem que saber o que é a ACM em Setúbal, como também tem que saber o que é a ACM no mundo, e é dentro dessa lógica que o processo de acolhimento vai também abranger os voluntários.	11
E2	Un contrato firmado, no. Hay una ficha donde se recogen todos los datos y tal.	13
E2	Si hay como una ficha de voluntariado colaborador y tal que si que se hace firmar, por el tema de la protección de datos. Si hay cosas, ellos saben donde están, cuales sus derechos y deberes.	13
E2	Hacemos la entrevista y explicamos un poco el proceso, lo que es la YMCA, lo que es el voluntariado, los derechos y deberes de los voluntarios, lo que supone ser voluntario, lo que podemos ofrecer nosotros como entidad, y le explicamos luego en especifico lo que es el programa donde va a estar, vale.	8
E2	Hay gente que llega con las ideas claras que quiere hacer esto y esto, hay otras que a lo mejor quieren simplemente hacer algo, y según la necesidad de los programas lo incorporamos. O si no depende un poco del proceso, al nuevo chico jovencito no lo vamos a meter con niños de secundaria porque tienen la misma edad, entonces se podían mesclar los roles y tampoco esta bien sabes.	8
E2	Se incorpora pues a los equipos educativos, con los menores.	8
E2	Se le explica lo que hace, lo que es lo que no es. Donde va estar, con quien va estar.	8
E2	La responsable del centro es la que hace todo ese programa de acompañamiento, de apoyo, de integración. Y luego hay también en el centro la coordinadora de programas, que eso es una figura que se ocupa también de los programas educativos de los equipos, más de apoyo a la responsable del centro.	8

Cat. d7) Avaliação de Desempenho

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	(...)temos inclusive fichas de avaliações	7
E1	o trabalho de voluntário tem que ser um compromisso sério, e tem que ser sério de ambas as partes, da ACM para com o voluntário e do voluntário para com o trabalho. Quando há situações, enfim de alheamento, de desleixo, nós aí chamamos o voluntário, faz-se uma reunião com o voluntário e explica-se que assim não é possível fazer trabalho voluntário, até porque esse tipo de postura também não é consentâneo.	7
E1	É encaminhar o voluntário para outras instituições, isso está previsto logo desde o início. Quando o voluntário não tem enquadramento na instituição ou não corresponde por alguma razão, ou as coisas não correm bem, portanto ele tem que sair. Mas quer dizer, não se coloca a pessoa na rua. A abordagem não é essa, a abordagem, é falar com a pessoa, explicar que eventualmente ele não está suficientemente motivado para desempenhar aquela função, sobretudo naquela área e portanto, encaminha-se o voluntário.	7;8
E2	Y después de cada sesión con los niños, luego se evalúa la actividad, el equipo, como se ha sentido, todo. Entrevistador – Se evalúa en general? Entrevistado – Si, son el equipo educativo. Trabajadores y voluntarios.	8
E2	Una ficha de evaluación de las actividades, donde se evalúa las actividades con los menores, y luego del propio voluntariado no hacemos ninguna ficha de evaluación, hablamos con ellos, como estamos haciendo tú y yo, como se ha sentido, lo que no le gusta.	8
E2	Entrevistador: Como una entrevista informal, nada de ficha ni contestar a preguntas por escrito? Entrevistado: No. Con la parte de voluntariado intercultural si que se hizo, pero con el resto se le pide información y tal pero no hay un cuestionario.	8
E2	Nos ponemos todos objetivos. Es decir, en intervención con los voluntarios y la consecución de los objetivos pues del centro y de los voluntarios, es decir ellos no tienen sus objetivos específicos pero si se reflexiona “mira que lo has hecho muy bien en ese ámbito” y tal. Es decir que hay todo un seguimiento, pero los objetivos nos ponemos todos.	8
E2	Más que bien o mal, la dificultad que has tenido, cual el punto fuerte, que te gustaría más hacer, que formación necesitas, todo esto.	9
E2	Lo hace la responsable de delegación. Esta en el centro y los ve siempre, todos los días.	9
E2	Las actividades de colonias son de 17h a 19h, los voluntarios siempre llegan a las 16h, de 16h a 17h quedamos con los voluntarios, y de 19h a 20h también, a lo mejor cuando están con los niños o en las actividades no estamos con el voluntario en cima, pero antes y después si, siempre.	9

Cat. d8) Formação

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Há formação para os voluntários, que é feita em conjunto com a Cáritas, que eles fazem, os voluntários fazem. (...)há cursos, e de tempos em tempo há, tentamos que eles frequentem essas acções.	10
E1	Aderem, sim sim. Algumas decorrem aqui, outra lá.	10
E1	Podem ter 200 como pode ter 20. Depende muito também daquilo que nós temos para oferecer, a questão primordial é esta, é que nós quando temos, se tivermos um curso de formação de formadores há uma ou duas vagas que fica para voluntários, desde que o custo tenha viabilidade, financeira económica, consideramos isso,	10
E1	Primeiros socorros, formação de formadores também já tem acontecido.	10
E1	Até porque o voluntário tem um valor simbólico mas também tem um valor real que fica na instituição. Não substitui um profissional, mas muitas vezes acrescenta um valor, acrescenta valor ao trabalho que o profissional faz.	11
E1	Vou-te dar um exemplo. Nas carrinhas de transporte de crianças, nós não temos capacidade, não fazemos isso, não temos uma pessoa só para andar nas carinhas, significa que quando há transporte de crianças para se cumprir com esse requisito tem que sair uma pessoa de uma sala e ir acompanhar o motorista, e portanto ficas em défice na sala que é supostamente onde não deve haver falta. Que é onde está o profissional a trabalhar com as crianças, a fazer actividades etc, aí nesse caso existem alguns voluntários que estão na sala, mas que também saem para ir nas carrinhas. Tudo isso é muito importante.	11
E2	Tienen una formación inicial, como un curso básico de voluntariado, donde se les explica todas las cosas que es ser voluntariado, la YMCA, los valores. Será unas 15 o 20 horas.	9
E2	Luego hay una formación más específica, según las demandas y las inquietudes que ellos tengan, se recogen todos los intereses de los voluntarios y voluntarias, como de los trabajadores, y diseñamos cursos monográficos de 20/24 horas para los voluntarios y trabajadores.	9
E2	Más específica, por ejemplo educación intercultural, actividades con educación, igualdad de oportunidades, intervención con menores en riesgo, educación para la paz.	9
E2	Va según las necesidades y intereses. A lo mejor ellos están el en refuerzo educativo y manifiestan que están interesados en formarse en igualdad de oportunidades.	9
E2	Si primeros auxilios. Luego, sabes lo que pasa, es que también muchos voluntarios participan en los cursos de monitores, vienen de allí. Entonces allí si que se da una serie de contenidos formativos, de primeros auxilios, de marco legal, de organización, es mucho más amplio.	9
E2	Entrevistador: La formación es obligatoria? Entrevistado: No.	9
E2	Normalmente se hace en una de la delegaciones, y normalmente si que participan. (...)Normalmente en Carabanchel porque es más grande.	10
E2	Entrevistador: Y participan todos? Entrevistado: No todos. (...)Porque a lo mejor tienen otra cosa, o no le interesa.	6

Cat. d9) Gestão e Desenvolvimento de Carreiras

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Para o profissional isso já aconteceu diversas vezes,	5
E1	Para ser honesto, nós neste momento não temos uma estrutura suficientemente estruturada para poder dizer que isso acontece, não acontece. Não quer dizer que isso não possa pontualmente acontecer.	11
E1	(...)mas não temos um processo suficientemente estruturado que diga assim, temos aqui um jovem com 15 anos, vamos trabalhar para quando ele terminar a sua licenciatura ser quadro da instituição e posso-te dizer que no Brasil eles fazem isso. Grande parte dos jovens que eles têm nas academias, são jovens que começaram nos acampamentos com 7, 8, 9, 10 anos, formaram-se e regressaram a ACM como profissionais, mas nós não fazemos isso.	9
E1	Eu digo o Brasil porque a gente tem uma relação amiga com o Brasil, com São Paulo.	10
E1	Não, isso não é possível também. Esse erro a gente não comete. Não é possível substituir um trabalhador remunerado, a não ser que tu tenhas prateleiras para por pessoas, a gente tem prateleiras para por livros, para por alimentação, não temos prateleiras para colocar pessoas e portanto nós não temos pessoas a mais. E nesse erro nós não cairemos que é substituir um profissional por um voluntário.	12
E2	Aquí en YMCA se trabaja mucho, de estar en la asociación, de crecer en la asociación. Porque mira yo empecé en YMCA con practicas de un curso de monitores, y luego me contrataron como educador y luego como responsable del centro de Getafe, y ahora como responsable de intervención.	10
E2	La responsable de Leganés, Tamara, fue niña YMCA, ósea que iba a los acampamentos con 8 años, ha sido voluntaria de YMCA y ahora es responsable de la delegación de Leganés. Por ejemplo aquí si que hay posibilidades de crecer y profesionalmente también. Ahora los jovencitos que están acabando el curso de monitores muy probablemente los contrataremos para los campamentos de verano.	10
E2	Muchos de ellos si, otros no, Si hay posibilidades y la persona vale, seguramente.	10
E2	Hay gente que fue voluntaria que ahora esta contratada. Muchos. En los campamentos y las colonias urbanas la mayoría, si. Porque también es una forma de reforzar, no de premiar, pero también de reconocer su labor, y que creemos en ellos. Si fuera por nosotros contrataríamos a todos, pero no es posible.	10
E2	Nosotros con los voluntarios sabemos que lo hemos formado nosotros, que tiene interiorizado lo que es la YMCA, los valores, conocen a los niños, han sido niños también de la entidad, es un crecimiento.	10
E2	La intención es formar a los voluntarios y que mejoren en cuanto competencias profesionales y sociales, para que ellos puedan crecer dentro de la entidad, pero sobretodo como personas. Que luego tengan la suerte que le valga para su vida profesional, dentro o fuera de la YMCA, pues mucho mejor.	11

Cat. d10) Sistema de Recompensas

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Do investimento que a pessoa faz, e portanto tem acesso a formações, tem acesso privilegiado à participação nas academias desportivas, em caso de viajar tem desconto noutras ACM's pelo mundo, há 3.700 instalações hoteleiras por todo o mundo, portanto qualquer associado à ACM tem no mínimo 25% de desconto sob o preço de tabela. Portanto se forem para Inglaterra, se forem para Austrália, se forem para os Estados Unidos, se forem para onde forem praticamente existem isenções hoteleiras.	5
E1	Recompensa da forma que já vos disse, simbolicamente dando acesso a um conjunto de formações. Primeiros socorros não pagam, a formação de formadores, mas isso está no próprio regulamento, entram sem pagar, essa formação no mínimo são 300 euros. Agora uma coisa que nós não fazemos é remunerar a prestação, isso não. Pode haver uma ajuda de custo para o transporte se o voluntário vier do Pinhal Novo, vier de Almada, aí também não faz sentido que o voluntário pague para fazer voluntariado.	14
E2	Porque vienen dices. Por muchas razones, por le gustar, experiencia, para conocer a gente, porque le gusta el ámbito social y pues quieres aportar su punto de vista, ejercer de monitor, educador, quiero decir, hay distintas motivaciones que mueven a los voluntarios. Cada uno tiene su proceso.	11
E2	Si se recogen esas informaciones. Manifiestan que viene porque esta estudiando pedagogía, y necesita ampliar su formación, pues fenomenal. Para su carrera o conocer a gente, o por ampliar habilidades con los colectivos, por tener un vinculo con una entidad, para hacer currículo.	11
E2	Bueno yo creo que el beneficio más grande son los menores mismos, son los niños y las niñas, los jóvenes, y trabajar y estar en una entidad donde se esta a gusto. Eso ya es una gran recompensa. Pero no se le da dinero para esto.	11
E2	Si fiestas, refuerzo positivo. Fiestas, encuentros nacionales con otros voluntarios de YMCA España. Pues ahora en Mayo hacemos un encuentro nacional con todos los voluntarios, luego hacemos un fin de semana en la sierra. Se organizan otro tipo de actividades, si lo quieres meter como recompensa, pero son más como parte de proceso, más que recompensa.	11
E2	Las recompensas que son más lúdicas, de vínculo social y tal seguramente.	12
E2	Todas las actividades que se realizan ellos no pagan. Paga siempre la entidad. Pero no se dice "bueno has venido 3 días, te doy 10 euros" no. Se le pagan todos los gastos, ellos no van a tener ningún tipo de gastos en relación a la actividad que esta ejerciendo, que esta desarrollando.	11
E2	Pero si, si hay alguna oferta le mandamos información, le ayudamos en la gestión del carnet joven, boletín de información si que se lo mandamos, oferta de trabajo también. Se hace un seguimiento de ese tipo.	12
E2	Seguro hay, todo el mundo tiene seguro.	13
E2	Entrevistador: Esas recompensas crees que contribuyen para la permanencia de los voluntarios en la organización? Entrevistado: Las recompensas que son más lúdicas, de vínculo social y tal seguramente.	12

Cat. d11) Outros Assuntos – Motivações e Abandono

Identificação	Unidades de sentido	Página
E1	Faço uma associação entre isso e um certa representação social que eu acho que as pessoas têm, que é mais fácil ser contratado na qualidade de voluntário do que na qualidade de candidato. Enfim que envia um currículo, e portanto eu acho que nestas situações há de facto uma expectativa que está associado a essa prestação.	6
E1	As pessoas quando entram como voluntários têm a expectativa de algum tempo depois, perante uma oportunidade de ser preferidas em relação a outros que não são conhecidos na instituição. E eu sobre isso penso duas coisas, primeiro é que isso é legítimo, e segundo é que nós efectivamente achamos que deve ser assim.	6
E1	Também uma parte dos voluntários que nos procuram, procuram-nos mais numa lógica de estruturar o seu dia-a-dia do que propriamente aquela ideia que tem uma voluntária da liga doa amigos do hospital, que vai para ajudar as pessoas que estão acamadas, que estão em fase terminal, e essas pessoas quando tomam essa decisão fazem-no contra tudo e contra todos, quer tenham muito, quer tenham pouco tempo. Eu acho que o voluntário que chega aqui, a motivação entra mais com essa ideia de disponibilidade de tempo e de necessidade de ocupar esse mesmo tempo, havendo casos de sucesso.	
E1	O que acontece, na minha leitura, é um desgaste que resulta dessa relação, embora também há muitas pessoas que saem porque encontraram trabalho, porque se saturaram daquela prestação, daquele enquadramento, e acabam por sair. Mas quando eu digo que há um conflito entre profissionais e voluntários, não é desde agora que há esse conflito, há bastante tempo que o há, e numa perspectiva em geral quer dizer, isso não se traduz em que as pessoas andem a bofetada, não é isso.	9
E1	são causas absolutamente naturais, ou a pessoa mudou de casa, ou arranja trabalho se estiver desempregada, enfim, ou por outra razão qualquer exógena à sua relação com a instituição.	13
E1	(...)não se coloca a pessoa na rua. A abordagem não é essa, a abordagem, é falar com a pessoa, explicar que eventualmente ele não está suficientemente motivado para desempenhar aquela função, sobretudo naquela área e portanto, encaminha-se o voluntário.	8
E1	Não diria quer dizer, não é que seja mais fácil. Tem um pouco a ver sobre a minha percepção sobre as pessoas e sobre os voluntários. Eu não acho que é difícil estabelecer objectivos aos profissionais, aqui na ACM salvo raras excepções não sinto isso, e também para os voluntários dentro do enquadramento que têm que respeitar muito o que quer fazer, o tempo que tem disponível, mas não é difícil estabelecer objectivos a um voluntário.	15
E2	Si se recogen esas informaciones. Manifiestan que viene porque esta estudiando pedagogía, y necesita ampliar su formación, pues fenomenal. Entrevistador: Entonces me dices que les interesa para Entrevistado: Para su carrera o conocer a gente, o por ampliar habilidades con los colectivos, por tener un vinculo con una entidad, para hacer currículo.	11
E2	Entrevistador: (...)Hay muchos voluntarios que la abandonan? Entrevistado: Hay algunos que si, otros que no. Otros que cambian. (...)Para otra entidad.	12
E2	Entrevistador: Pero vos lo dicen? Como, “ya no quiero trabajar aquí”!	12

	Entrevistado: No porque no es un trabajo. Dicen “ya no quiero hacer voluntariado aquí”. (...) Es como “oye que estoy a gusto con los ESCAUT, y ahora el fin de semana me voy...” pues muy bien.	
E2	O bien cambian, en vez de dedicarse a refuerzo educativo van a otro programa, o a lo mejor en vez de venir por las tardes (...)y vienen solo durante el periodo vacacional. También el compromiso va modificándose, a la gente muy joven se le cambia los horarios la vida y tal de un año para otro.	12
E2	Es distinto, no se. No se como explicártelo, pero es distinto. A unos les puedes pedir más responsabilidades a los trabajadores contratados, y es un equipo distinto, un equipo de estructura, tiene que ser otro compromiso y otra responsabilidad porque tienen otras tareas también.	12
E2	Es más o menos el compromiso, pero es diferente. Pero depende luego de cada uno, de cada persona. Pero al voluntario no se le puede pedir igual que a un trabajador contratado.	13

ANEXOS

ANEXO I

Direitos e Deveres do Voluntário – Enquadramento Jurídico do Voluntariado na Legislação Portuguesa

O voluntário, segundo o Decreto Lei nº71/98, Artigo 7º, tem como direitos:

- a) Ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário;
- b) Dispor de um cartão de identificação de voluntário;
- c) Enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social;
- d) Exercer o seu trabalho voluntário em condições de higiene e segurança;
- e) Faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas;
- f) Receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário;
- g) Estabelecer com a entidade que colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar;
- h) Ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afectem o desenvolvimento do trabalho voluntário;
- i) Beneficiar, na qualidade de voluntário, de um regime especial de utilização de transportes públicos, nas condições estabelecidas na legislação aplicável;
- j) Ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma actividade programada pela organização promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificadas, dentro dos limites eventualmente estabelecidos pela mesma entidade.

2 — As faltas justificadas previstas na alínea e) contam, para todos os efeitos, como tempo de serviço efectivo e não podem implicar perda de quaisquer direitos ou regalias.

3 — A qualidade de voluntário é compatível com a de associado, de membro dos corpos sociais e de beneficiário da organização promotora através da qual exerce o voluntariado”.

De acordo com o Decreto Lei nº71/98, Artigo 8º, o voluntário tem como deveres:

- a) Observar os princípios deontológicos por que se rege a actividade que realiza, designadamente o respeito pela vida privada de todos quantos dela beneficiam;
- b) Observar as normas que regulam o funcionamento da entidade a que presta colaboração e dos respectivos programas ou projectos;
- c) Actuar de forma diligente, isenta e solidária;
- d) Participar nos programas de formação destinados ao correcto desenvolvimento do trabalho voluntário;
- e) Zelar pela boa utilização dos recursos materiais e dos bens, equipamentos e utensílios postos ao seu dispor;
- f) Colaborar com os profissionais da organização promotora, respeitando as suas opções e seguindo as suas orientações técnicas;
- g) Não assumir o papel de representante da organização promotora sem o conhecimento e prévia autorização desta;
- h) Garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário de acordo com o programa acordado com a organização promotora;
- i) Utilizar devidamente a identificação como voluntário no exercício da sua actividade”.

ANEXO II

Direitos e Deveres do Voluntário – Enquadramento Jurídico do Voluntariado na Legislação Espanhola

Na legislação espanhola, sob o Título II, Artigo 6, o voluntário tem como direitos:

- “a) Receber, tanto com carácter inicial como permanente, a informação, formação, orientação, apoio e, no seu caso, meios materiais necessários para o exercício das funções que lhes são atribuídas.
- b) Ser tratados sem discriminação, respeitando a sua liberdade, dignidade, intimidade e crenças.
- c) Participar activamente na organização onde se inserem, colaborando na elaboração, desenho, execução e avaliação dos programas, de acordo com os seus estatutos ou normas de aplicação.
- d) Estar segurados contra acidentes e doenças decorrentes directamente a partir da prática do voluntariado, com as características e pelos capitais segurados estabelecidos no regulamento.
- e) Serem reembolsados pelos gastos detidos no desempenho das suas actividades.
- f) Disporem de uma creditação identificativa do seu estatuto como voluntário.
- g) Realizar a sua actividade nas devidas condições de segurança e higiene em função da natureza e características da mesma.
- h) Obter o respeito e reconhecimento pelo valor social do seu contributo”.

De acordo o Título II, Artigo 7, o voluntário tem como deveres:

- “a) Cumprir os compromissos acordados com as organizações onde se inserem, respeitando as finalidades e as normas das mesmas.
- b) Guardar confidencialidade da informação recebida e conhecida durante o desenrolar da sua actividade voluntária.
- c) Recusar qualquer contrapartida material que possam receber do beneficiário ou de outras pessoas relacionadas com a sua acção.
- d) Respeitar os direitos dos beneficiários da sua actividade de voluntariado.
- e) Actuar de forma diligente e solidário.
- f) Participar nas tarefas formativas previstas pela organização de modo concreto para as actividades e funções confiadas/atribuídas, assim como as de carácter permanente para manter a qualidade dos serviços que prestam.
- g) Seguir as instruções adequadas às finalidades, com o desenvolvimento das actividades.
- h) Utilizar devidamente a creditação e distintivos da organização.
- i) Respeitar e cuidar os recursos materiais que a organização coloque à sua disposição”.

Áreas de interesse/ Centros ACM/YMCA Setúbal

- Administrativa/Apoio à gestão de projectos - Centro Urbano de Montalvão/São Sebastião
- Ambiental (Monitorização de actividades/campos de férias, Jardinagem) – YMCA Camp - Parque Ambiental do Alambre
- Comunicação (Elaboração de materiais promocionais, Domínio de ferramentas informáticas - Wordpress) – Centro Urbano da Bela Vista
- Desporto (Apoio à dinamização de actividades, designadamente, de exterior) – Centro Urbano da Bela Vista/ Montalvão/ São Sebastião
- Infância (Apoio a actividades de veraneio) – Centro Urbano de São Sebastião
- Juventude (Monitorização de actividades; Apoio a actividades de veraneio) – Centro Urbano de Bela Vista/Montalvão
- Operacional (Limpezas, Pintura, Carpintaria, Transportes/vigilante) – ACM/YMCA
- Psicossocial (Acompanhamento de caso) - Centro Urbano de São Sebastião
- Sociocultural (Elaboração/Acompanhamento de oficinas temáticas) - Centro Urbano da Bela Vista/ São Sebastião
- Outra. Qual? _____

Quanto tempo disponibiliza para o exercício do voluntariado?

Está disponível a partir de que data ____/____/____

Está disponível até que data ____/____/____

	Horário		
	Manhã	Tarde	Noite
2ª Feira			
3ª Feira			
4ª Feira			
5ª Feira			
6ª Feira			
Sábado			

Declaro que as informações por mim prestadas são verdadeiras.

Setúbal, _____ - _____ - _____

(Assinatura)

(A preencher no caso de ser menor)

Declaro que autorizo e tomei conhecimento da participação d@ menor no programa em que se inscreve.

Setúbal, _____ - _____ - _____

(Assinatura)

Para maximizar os nossos serviços de comunicação gostaríamos que indicasse como teve conhecimento do Voluntariado na ACM/YMCA – ACM/YMCA, Plataforma de Voluntariado/CMS, na internet, por um/a amig@, etc.

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO IV

QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO PESSOAL

Car@ proponente a voluntári@:

O presente questionário procura aferir as suas motivações pessoais, fornecendo pistas para um melhor enquadramento na instituição e maximizando a sua colaboração voluntária.

Não se trata de um exame com respostas boas e más.

A ACM/YMCA agradece a sua disponibilidade!

Leia cuidadosamente cada frase incompleta e sublinhe a opção que corresponde à verdade.

1. Sinto-me melhor com @s outr@s quando...

- a) eu dirijo
- b) eles/as me aceitam
- c) aprendo alguma coisa com eles/as

2. Obtenho o melhor de mim sendo...

- a) oportunista
- b) amistos@
- c) verdadeir@ comigo mesm@

3. Sinto-me bem comigo mesmo quando...

- a) procuro ser líder
- b) adapto-me ao grupo
- c) actuo por um ideal

4. Eu me esforço mais quando...

- a) existe dinheiro no meio
- b) reconhecem meu esforço
- c) gosto do que tenho de fazer

5. Ao me relacionar com @s outr@s penso...

- a) na influência que possuem
- b) na confiança que depositam em mim
- c) no que significam para o meu desenvolvimento pessoal

6. Tenho mais medo...

- a) da pobreza

- b) da solidão
- c) da falta de sentido da vida

7. Costumo impressionar @s outr@s apresentando-me como...

- a) uma pessoa astuta e sagaz
- b) carinhosa e comprometida
- c) culta e inteligente

8. Diante do fracasso eu...

- a) sinto que desrespeitaram os meus direitos
- b) procuro consolo n@s outr@s
- c) procuro uma explicação que me ajude a melhorar

9. O que mais valorizo é...

- a) o êxito económico
- b) a companhia da minha família
- c) os êxitos profissionais

10. Para vencer as dificuldades eu...

- a) uso todas as minhas forças
- b) preciso da ajuda d@s demais
- c) conto com a minha formação interior

ANEXO V

CONTRATO DE VOLUNTARIADO

A Associação Cristã da Mocidade (ACM) de Setúbal, Instituição Particular de Solidariedade Social, NIPC 501688013, com sede na Avenida da Bela Vista, nº. 38, aqui representada por Dr. Mário Pereira e _____, residente na _____, em _____, é celebrado o presente contrato definidor dos direitos e deveres recíprocos das partes.

Actividades:

_____, como voluntári@, propõe-se a colaborar com a entidade, integrada na valência _____, do Centro Urbano - _____, enquanto _____ ao Programa _____, sendo as actividades monitorizadas definidas e supervisionadas por _____ - Coordenadora de _____.

Local e Período de exercício de trabalho voluntário:

As actividades de voluntariado serão levadas a cabo no Centro Urbano - _____, de ___ a ___ de _____ de _____, (indicar dias da semana e horário). O local e o horário poderão ser alterados em face das necessidades específicas de projectos/actividades e tendo em conta a disponibilidade d@ voluntári@.

@ voluntári@ compromete-se a:

- Cumprir com os compromissos acordados com a organização, respeitando os seus objectivos, beneficiários e normas, actuando de forma consciente e solidária;
- Guardar com confidencialidade a informação recebida no desenvolvimento da sua actividade.

ANEXO VI



VOLUNTARIO/COLABORADOR
FICHA DE INSCRIPCIÓN



RELLENAR EN MAYÚSCULAS Y CON LETRA CLARA

Fecha de Alta: Fecha de Baja:
 Voluntario: Colaborador:

Datos del participante:

Nombre: Apellidos:
 Fecha de nacimiento: Documento de identidad:
 País de procedencia:
 Domicilio: Nº: Piso:
 Localidad: C. P.:
 Teléfono: Móvil: Otro Teléfono:
 Correo electrónico:

Datos de interés:

Formación académica	<input type="text"/>											
Otra formación	<input type="text"/>											
Habilidades	<input type="text"/>											
¿Cómo conociste YMCA?	<input type="text"/>											
Experiencia de Monitor/Voluntario en alguna asociación	<input type="text"/>											
Me comprometo a venir:	Lunes	<input type="checkbox"/>	Martes	<input type="checkbox"/>	Miércoles	<input type="checkbox"/>	Jueves	<input type="checkbox"/>	Viernes	<input type="checkbox"/>	Sábados	<input type="checkbox"/>
En el horario:	Mañana:		Tarde:		¿Cuál?:							
En el programa:	<input type="text"/>											

Derechos y Deberes del Voluntariado

(Extracto de *Ley 6/1995 15 de Enero del voluntariado*)

Derechos

- Recibir información/orientación/formación/apoyo a la tarea
- Respeto a su libertad, intimidad, dignidad y creencias
- Participación en la Organización
- Estar asegurados contra riesgos de accidentes y enfermedad
- Reembolso de sus gastos derivados de la actividad
- Condiciones adecuadas de seguridad e higiene

Deberes

- Cumplir los compromisos adquiridos con la organización
- Confidencialidad de la información recibida
- Respetar los derechos de los beneficiarios
- Actuar de forma diligente y solidaria
- Participar en tareas formativas
- Respetar y cuidar los recursos de la organización
- Rechazar contraprestación material

De acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, se le informa de que los datos que nos ha facilitado han sido incorporados a ficheros automatizados a los únicos efectos de prestarle el servicio que nos solicita, así como para informarle sobre los mismos, autorizándonos a su uso por esta organización. También se hará uso de fotos pudiendo aparecer el participante para promoción o publicidad de la organización. El facilitar los datos personales supone también la aceptación voluntaria y expresa de la cesión y transmisión de dichos datos a otras entidades, organismos públicos, empresas y otras relacionadas con tal finalidad. Esto último no será aplicable en el caso de las fotografías, que en ningún caso serán cedidas. En relación a tales datos tiene la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, para lo cual podrá dirigirse a YMCA, C/Santa Engracia nº 17 4º piso, Madrid 28010.

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD

**ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y DEBER DE SECRETO ENTRE LA EMPRESA Y TRABAJADOR/A,
SERVICIO PROFESIONAL, DOCENTE, VOLUNTARIO/A O COLABORADOR/A EN PRÁCTICAS**

En _____ a ____ de _____ de 20__

D/D^a _____, con DNI _____, mayor de edad, en su propio nombre y representación, en su calidad de trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas de YMCA.

MANIFIESTA

I.- Que en virtud de la prestación de los servicios profesionales que el trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas, viene realizando a favor de YMCA, el trabajador, voluntario/a o colaborador en prácticas puede tener acceso a recursos donde se contiene información relativa a datos de carácter personal e información confidencial de YMCA.

II.- Que a tales efectos el trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas viene obligado a cumplir y respetar el presente Acuerdo de Confidencialidad y deber de secreto, de conformidad con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y demás normativa vigente en la materia, aceptando dicho trabajador, voluntario/a o colaborador en prácticas, de forma expresa mediante la suscripción de este documento, las siguientes

OBLIGACIONES

PRIMERA.- Cumplir las normas y políticas determinadas por YMCA, que afectan al desarrollo de sus funciones, así como todas aquellas medidas de seguridad, técnicas u organizativas, que YMCA establezca para garantizar la confidencialidad y el deber de secreto de toda la información que tenga la consideración de "Información Confidencial". Asimismo, quien suscribe afirma conocer el Documento de seguridad, Circular sobre LOPD facilitada por la empresa y aquellas normas aplicables por YMCA a todos aquellos ficheros que contienen datos de carácter personal.

A los efectos antedichos, YMCA, pone en conocimiento del trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas que por información confidencial se entenderá toda la información numérica, alfabética, gráfica, fotográfica, acústica o de cualquier otro tipo, susceptible de recogida, registro, tratamiento o transmisión concerniente a una persona física identificada o identificable así como cualquier tipo de información relativa al desarrollo de la actividad y de los servicios prestados por YMCA.

SEGUNDA.- Acceder a la información confidencial YMCA, contenida tanto en los sistemas informáticos como en cualquier otro soporte, en papel, electrónico o telemático, sólo si tal acceso fuera necesario para la prestación de los servicios para los que participe.

TERCERA.- El trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas se compromete a mantener en el más estricto secreto profesional toda la información confidencial que pueda llegar a su conocimiento como consecuencia de su profesión y del desempeño de sus funciones dentro de la organización YMCA comprometiéndose el trabajador, voluntario/a o colaborador en prácticas a no divulgarla, publicarla, cederla, revelarla ni de otra forma, directa o indirecta, ponerla a disposición de terceros, ni total ni parcialmente, ni a otros miembros de YMCA, que no estén autorizados a acceder a la citada información, cualquiera que sea el soporte en el que se encuentre la información.

CUARTA.- La duración de las obligaciones contenidas en este acuerdo es de carácter indefinido y se mantendrá en vigor con posterioridad a la finalización por cualquier causa de la relación entre el trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas e YMCA por lo que el trabajador, servicio profesional, docente voluntario/a o colaborador en prácticas garantiza que, tras la terminación de la relación, guardará el mismo secreto profesional respecto a la información confidencial y de los datos de carácter personal a que haya tenido acceso durante el desempeño de sus funciones.

QUINTA.- Por el presente acuerdo, se informa al trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas de que, conforme al convenio colectivo de aplicación en la empresa, en su caso, las conductas, establecidas en el Documento de seguridad de YMCA, se puede encontrar contempladas como faltas y podría llegar incluso a ser sancionadas.

De conformidad con lo expuesto, trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas declara haber leído y comprendido en su totalidad el contenido del presente Acuerdo de Confidencialidad y deber de secreto, y acepta su cumplimiento.

SEXTA.- Los datos de carácter personal facilitados por el trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas serán exactos y puestos al día de forma que respondan con veracidad a la situación actual del afectado y correspondan con la correcta prestación de los servicios para los que participa.

Y para que así conste se extiende el presente Acuerdo en el lugar y fecha arriba indicados.

(Firma del trabajador/a, servicio profesional, docente, voluntario/a o colaborador/a en prácticas)

**CLÁUSULA INFORMATIVA PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS
PERSONALES de trabajadores, servicios profesionales, docentes,
voluntarios o colaboradores en prácticas (a incluir en expediente)**

YMCA comunica a D./D^a _____

que sus datos personales pasarán a formar parte de un fichero automatizado con la titularidad de YMCA y Gestoría Martín Marzo y serán tratados de acuerdo a la legislación vigente en materia de protección de datos de carácter personal, con la finalidad del mantenimiento de la relación laboral, tales como la gestión de nóminas, gestión de RRHH y publicación de fotos relacionadas con la actividad en la que participa. Los datos personales podrán ser comunicados a terceros sin el consentimiento del titular de los mismos siempre que esta comunicación responda a una necesidad para el desarrollo, cumplimiento y control de la relación laboral y se limite a esta finalidad, tal y como se establece en el Art. 11.1 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. La firma de este impreso supone su consentimiento para el tratamiento de sus datos personales para la finalidad descrita

Asimismo, le informamos que usted puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición en la siguiente dirección:

DELEGACIÓN YMCA _____

En _____, a ____ de _____ de 20__

(Firma del trabajador, servicio profesional, docente, voluntario o colaborador en prácticas)

ANEXO VII

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA
INTERVENÇÃO D@ VOLUNTÁRI@**

Nome d@ voluntári@: _____

Centro e Valência com que colabora: _____

Data: ___/___/___

Avaliação: Inicial Intercalar Final

- A preencher pel@ voluntári@ -

	Mau.....Excelente				
	1	2	3	4	5
Articulação com @ coordenador/a da Bolsa de Voluntári@s da ACM/YMCA					
Acolhimento/Integração na equipa técnica					
Actividades/tarefas desenvolvidas					
Clareza de objectivos/informação à medida (foi suficiente)					
Apoio d@ supervisor					
Reconhecimento d@ supervisor					
Relação com @s participantes					
Empenho/motivação					
Responsabilidade					
Espírito de iniciativa					
Cumprimento de objectivos					
Apreciação global de desempenho					

Dê sugestões do que pode ser feito pela ACM/YMCA para melhorar o desempenho do seu trabalho.

Importante: Todas as informações aqui contidas são relevantes para a melhoria do trabalho da ACM/YMCA. Obrigada pela sua colaboração!

- A preencher pel@ supervisor/a -

	Mau.....Excelente				
	1	2	3	4	5
Articulação com @ coordenador/a da Bolsa de Voluntári@s da ACM/YMCA*					
Integração na equipa técnica					
Relação com @s participantes					
Empenho/motivação					
Responsabilidade					
Espírito de iniciativa					
Cumprimento de objectivos					
Apreciação global de desempenho					

Comentários e/ou aspectos que podem ser melhorados:

* Este item diz respeito à articulação entre valências - encaminhamento e apoio. Os restantes itens dizem respeito ao/a voluntári@.