



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **A importância da gestão no comprometimento da mão de obra voluntária: O caso da ONG Amigos do Bem**

**MARCO ANTONIO CONEJERO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
marcoac@id.uff.br

**OSVALDO LOPES MORENO JÚNIOR**  
FACCAMP - FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
osvaldomoreno.jr@gmail.com

**ALDARA DA SILVA CÉSAR**  
UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
aldaracesar@id.uff.br

## **A importância da gestão no comprometimento da mão de obra voluntária: O caso da ONG Amigos do Bem**

**Resumo:** As ONGs captam e distribuem recursos a benefício dos necessitados de extensa variedade. No estudo em epígrafe, está em foco a mão de obra voluntária de pessoas que, aderentes à causa abraçada pela ONG, oferecem espontânea e informalmente seus serviços. Para o entendimento desse processo, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como a Gestão do Voluntariado pode contribuir para a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social e, conseqüentemente, para o maior comprometimento na oferta do serviço voluntário? Para tanger este tema, fez-se necessário uma incursão teórica sobre os interesses e valores do voluntariado, bem como sobre alguns recursos da área de Gestão do Voluntariado, criando laços de identificação e comprometimento organizacional. Adotou-se para este fim, o método de pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso da ONG Amigos do Bem, uma entidade que movimenta, aproximadamente, 5.000 voluntários para ajudar a população do sertão nordestino, com resultados expressivos. A pesquisa constatou a eficiência da aplicação das técnicas de comunicação, incluindo a utilização de newsletters, músicas, e vídeos que contextualizam as necessidades e resultados do trabalho social da ONG e também as ações de educação, como treinamentos, palestras e reuniões participativas, para o fomento e formação da mentalidade voluntária, favorecendo o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social. Ademais, foi verificado a presença de uma liderança social, bem articulada e baseada na prática altruísta, evidenciando o poder de influência daqueles que lideram pelo exemplo, a benefício do processo de identificação e comprometimento dos voluntários.

**Palavras-chave:** Gestão do Voluntariado; Mentalidade do Voluntário; Liderança Social; Identidade Organizacional; ONGs.

## **The importance of management to the commitment of volunteer workforce: The case of Amigos do Bem NGO**

**Abstract:** The NGOs capture and distribute resources to benefit the extensive variety of needy people. In this present study, the main focus is the volunteer labor of people who, adhere to the cause embraced by NGOs, and informally and spontaneously offer their services. In order to understand this process, it was defined as a research problem the following question: How the volunteer management can contribute to the identification of each volunteer with the NGO and its social causes and, consequently, to a better involvement in the offer of the volunteer service? To do this complex study, it was necessary a theoretical incursion on the interests and values of the volunteer, as well as about some resources of the area of volunteer management, creating links of identification and organizational commitment. It was adopted for this purpose, the method of qualitative research through the case study of the NGO Amigos do Bem, an entity that moves approximately 5,000 volunteers to help the population of semiarid northeast region in Brazil, with impressive results. The research has indicated the efficiency of applying the skills of emotional communication, including the use of newsletters, songs, and videos that contextualize the needs and outcomes of social work and educational activities, such as training, lectures and participatory meetings, for the promotion and training of voluntary mindset, favoring the process of identification with the NGO and social cause. Additionally, was verified the presence of a well-articulated leadership, based on social practice of selfless, demonstrating the power and influence of leading by example, benefiting the identification and commitment process of volunteers.

**Key-words:** Management of Volunteering; Mentality of Volunteer; Social Leadership; Organizational Identity; NGOs.

## 1. Introdução

Na condição de entidades civis sem fins lucrativos, agindo com autonomia, mas sem produção direta de renda e sem um modelo gerencial capaz de direcionar suas atividades, as Organizações Não Governamentais (ONGs) vivenciam o desafio de captar contribuições financeiras, materiais e serviços voluntários, e transformá-los em recursos, com os quais possam produzir o máximo de benefícios aos grupos sociais atendidos na esfera de sua atuação social (Falconer, 1999).

A pesquisa realizada pelo IBGE (2010), junto as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), no território Nacional, no ano de 2010, publicada em dezembro de 2012, revela que das 290,7 mil entidades pesquisadas, 72,2% não possuíam sequer um funcionário formalizado no seu quadro de trabalho, apoiando suas execuções inteiramente na colaboração do serviço voluntário e em eventuais prestações de serviços autônomos.

O comprometimento das pessoas na prestação de serviços voluntários representa, portanto, recurso imprescindível para que as ONGs possam levar a efeito suas realizações beneméritas. Entretanto, pelo fato do voluntariado não estar subordinado às forças contratuais, nem constrangido por qualquer risco de exclusão ou por qualquer outro tipo de ação coercitiva, comuns nos ambientes organizacionais do Segundo Setor, o vínculo entre os voluntários e a ONGs torna-se mais forte e duradouro na medida em que o grau de identificação dos voluntários com a Organização do Terceiro Setor e com a causa social por ela abraçada, é mais efetivo (Ramos, 1989; Wilson & Pimm, 1996; Soupourmas & Ironmonger, 2001).

Para melhor compreender as pré-disposições das pessoas ao serviço voluntário, foram realizadas algumas incursões superficiais sobre o campo de interesse e os valores dos voluntários, como o sentimento altruísta, a espiritualidade (senso religioso), a solidariedade e ainda sobre as influências oriundas do desejo de pertencimento (Pittman & Heller, 1987; Dohme, 2001; Latham & Pinder, 2005).

Porém, este estudo analisa, especificamente, algumas práticas da Gestão de Pessoas, sob o prisma da Gestão de Voluntariado (GV), investigando a influência que estas técnicas podem exercer sobre a identificação dos voluntários com a organização e com sua causa social e, por consequência, sobre seu comprometimento com a oferta regular de serviços voluntários (Rotondi, 1975; Ashforth & Mael, 1996; Pratt & Rafaeli, 1997; Gabriel, 1999) (Figura 1).

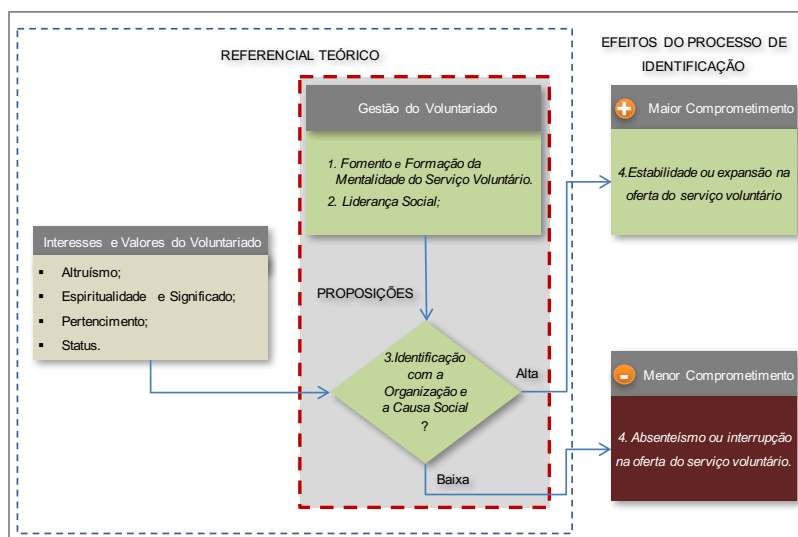


Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta pesquisa, portanto, objetiva pesquisar as práticas de GV, associadas ao fomento e formação da mentalidade do serviço voluntário (MSV) e a liderança social (LS), que contribuam para a identificação e o comprometimento dos voluntários. Para isso, a pesquisa trabalha três proposições teóricas.

A primeira proposição (P1) destaca que a capacidade de fomento e formação da MSV favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social. A MSV pode ser fomentada por meio de ações de comunicação sistemática e envolvente, sensibilização e conscientização sobre as necessidades sociais, compartilhamento dos resultados alcançados, fornecimento de cultura e educação em torno da causa social e da temática humanística, fortalecendo a imagem da Identidade Organizacional, perante o público organizacional (Kotler & Roberto, 1992; Arendt, 1997; Ribeiro, 2004; Brum, 2005).

A segunda proposição (P2) salienta que a capacidade de LS de uma ONG, exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social, na medida em que, considera o poder de influência dos que lideram pelo exemplo e que se fazem respeitados e admirados por sua conduta reta e digna, tornando-se modelos de inspiração para os participantes das ONGs (Likert, 1979; Barrett, 2000; Vergara, 2003; Covey, 2003; Tenório, 2009).

Por fim, a terceira proposição (P3) destaca que a identificação dos voluntários com a ONG e a causa social resulta em maior comprometimento do corpo voluntário, que pode ser percebido pela constância ou expansão na oferta do serviço voluntário. Dessa forma, a disposição destes voluntários para assumir e honrar compromissos de doação de trabalho voluntário junto à entidade social, depende de uma identificação positiva com a ONG e com a causa social (Rousseau, 1995; Baugnet, 1998; Eisenberger et al., 2002; Machado, 2003).

Diante desse contexto, o presente artigo conta com seis seções, a contar essa introdução. Na segunda seção, destaca-se o referencial teórico com o detalhamento das variáveis da pesquisa, enquanto na terceira, apresenta-se os procedimentos metodológicos. Na seção quatro, faz-se a análise do caso da ONG Amigos do Bem. Na seção cinco, destaca-se as generalizações analíticas, obtidas a partir da consolidação da pesquisa empírica. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Interesses e Valores do Voluntariado**

Os fatores que afetam a satisfação das pessoas nas organizações são os sentimentos de realização pessoal, altruísmo, significado e pertencimento (Herzberg, 1968).

O altruísmo, termo criado pelo filósofo francês Augusto Comte (1798-1857) para designar o sentimento oposto ao egoísmo, é constituído por um conjunto de tendências ou instintos simpáticos, como a afeição, a veneração, a bondade e o amor. O voluntário altruísta, portanto, é alguém com elevado compromisso com a promoção do bem-estar da humanidade que deseja ajudar o próximo, sustentando uma forte convicção do dever de ação no sentido de suprimir ou amenizar o sofrimento alheio causado pela dor e pelas necessidades dos semelhantes, ainda que seja necessário para isso, expor-se a situações desafiantes (Mostyn, 1993; Mascarenhas et al., 2002; Souza & De Medeiros, 2012).

Destaca-se também a religiosidade como peça importante no voluntariado para a compreensão das variações históricas no desenvolvimento do Terceiro Setor (Wuthnow, 1991; Tachizawa, 2007). No entanto, cabe distinguir que espiritualidade e religião não são sinônimas, como entendem alguns autores, pois, ser alguém com espiritualidade, não implica obrigatoriamente em sustentar alguma titulação ou prática religiosa. Espiritualidade pode ser

definida como uma faculdade inerente ao ser humano que a própria ciência, por meio dos estudos da Fenomenologia, identifica como uma das três dimensões constitutivas do ser humano, juntamente com a fisiológica e a psíquica (Ales Bello, 1998; Ashmos & Duchon, 2000).

Ainda, outro ponto tem origem na percepção de significado que estas ações representam para os indivíduos, do ponto de vista cognitivo e emocional. Ou seja, concretiza-se na existência de oportunidades para realizar trabalhos com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de resgatar a alegria e a esperança das pessoas, representando uma espécie de gratificação emocional (Milliman et al., 2003).

O sentimento de comunidade ou pertencimento reporta a ideia de que somos parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podemos depender, evitando que as pessoas experimentem sentimentos prolongados de solidão e vivam estilos emocionalmente saudáveis de vida, compartilhados com o grupo. Deste modo, quanto maior o acolhimento, maior é a qualidade das relações sociais, a autoestima, a satisfação e, conseqüentemente, maior é o sentimento de pertencimento (Sarason, 1974; Mcmillan & Chavis, 1986; Prezza & Constantini, 1998).

## 2.2. Gestão do Voluntariado (GV)

Embora a deficiência estratégica e gerencial esteja generalizada nos vários departamentos organizacionais das entidades do Terceiro Setor, destaca-se a problemática na GV, frequentemente deixada em segundo plano pelos dirigentes, pois em regra, as preocupações relativas à captação de recursos financeiros, costumam ocupar as primeiras linhas da lista de prioridades (Teodósio, 2007).

Cnaan & Cascio (1998) destacam alguns dos principais desafios que fazem a gestão do voluntariado: i) o caráter de informalidade e descompromisso na oferta de serviços, caracterizado pela não obrigatoriedade de realização dos mesmos; ii) a disposição do voluntário em oferecer apenas algumas horas por semana, conforme sua disponibilidade, podendo gerar inconstância na oferta de sua mão de obra voluntária em confronto com as obrigações regulares que as ONGs, em geral assumem; iii) a possibilidade dos voluntários afiliarem-se a várias ONGs ao mesmo tempo; iv) as normas e os valores das organizações nem sempre serem aceitos pelos voluntários; v) a relutância da maioria das ONGs em tratar a GV de maneira profissional, sobretudo nas questões de seleção e avaliação de desempenho.

Os voluntários, em regra geral, representam um grupo heterogêneo, com diferentes habilidades e contribuições a fornecer à instituição. Assim, pode-se ter voluntários que ofereçam apenas boa vontade e engajamento à instituição, como podem se apresentar voluntários que ofereçam serviços de elevada qualificação profissional. Contudo, a dissonância entre as habilidades apresentadas pelos voluntários e as requeridas por determinada tarefa na ONG pode acarretar, além de uma carência operacional para a ONG, um desestímulo aos voluntários que alimentaram determinadas expectativas (Teodósio, 2007).

Portanto, para o adequado aproveitamento da oportunidade que a pesquisa supracitada permite entrever, as entidades do Terceiro Setor, por meio de suas áreas de GV, precisam elevar sua capacidade de atrair e manter voluntários ativos e produtivos, adotando modelos que incluam processos de atratividade e seleção, aplicados à luz de uma identificação pessoa/organização, de ações de Fomento e Formação da MSV, de avaliação de mérito e até mesmo de um plano para o desenvolvimento de “carreira” (Teodósio, 2007).

Contudo, entre os vários recursos da GV disponíveis e aplicáveis nas Organizações do Terceiro Setor, esta pesquisa focou seus estudos em duas atividades da GV, o Fomento e a Formação da MSV e a LS, que podem contribuir para a melhor identificação dos interesses e valores dos voluntários com os interesses e valores da ONG, favorecendo o maior

comprometimento dos voluntários e, conseqüentemente, a estabilidade ou expansão de sua oferta de trabalho.

### 2.3. Fomento e Formação da Mentalidade do Serviço Voluntário (MSV)

O fomento e a formação da MSV podem ocorrer tanto por processos formais (programas de palestras, cursos e apresentações, previamente elaborados pelas ONGs) como por processos informais (relacionamentos, do ambiente, da liderança, de materiais etc.), variando de intensidade pela diversidade de características e interesses individuais (Marsick, 2008).

A aplicação de palestras, aulas temáticas e apresentações, favorece a aquisição de uma visão mais ampla do cenário onde se desenvolvem as atividades voluntárias, promove a divulgação de saberes e fundamentos teórico-práticos, além de permitir o alinhamento conceitual de ideologias vinculadas à causa social, efetivando a educação crítica dos voluntários (Freire, 1980, Moreira et al., 2005; Chassot, 2006).

Além das experiências hauridas no próprio trabalho, compete à GV, a promoção de fóruns interativos, de reuniões participativas, de encontros para a celebração de resultados, eventos sociais de confraternização, de peças teatrais associadas à causa social, da estruturação de workshops que divulguem os aspectos gerais da causa social, proporcionando, interações didáticas e sociais entre os membros da organização, líderes e os beneficiados, consolidando assim, um processo social e cognitivo significativo (Argote et al., 2000).

A promoção de ações filantrópicas por meio eletrônico, como *sites* e redes sociais, tem sido utilizada com razoável frequência pela ONGs, como fonte de captação de recursos e estabelecimento de relacionamentos entre a instituição e a sociedade. Entretanto, além da preocupação de veicular sua propaganda institucional, divulgando sua história, missão, visão e valores, recomenda-se às entidades sociais, empenhar esforços no sentido de criar estratégias de comunicação específicas que despertem o interesse real do seu voluntariado, melhorando o conhecimento da causa social que defende (Bissell, 2003; Batan, 2004).

Portanto, o fomento e a formação da MSV, em essência, fundamentam-se na educação compartilhada, na interatividade social e fraterna entre seus membros e na comunicação emocional (Figura 4).

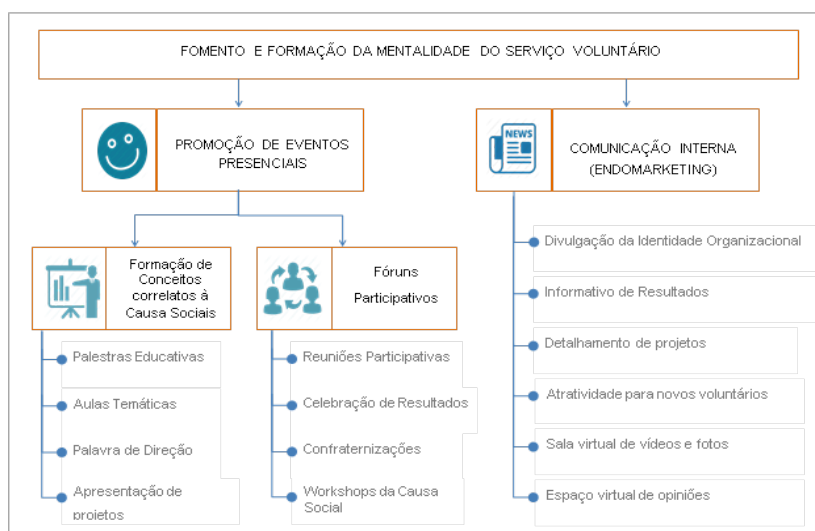


Figura 4 - Fomento e Formação da MSV

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.4. Liderança Social

Se o processo de fomento e formação da MSV tem a força de comunicar, envolver engajar e educar, proporcionando aos voluntários a visão clara da identidade da ONG, o contato com a LS, humanizada, fundamentada no exemplo de conduta e caráter, consolida o processo de identificação voluntário/ONG (Kelman, 1958; Buchanan, 1974; Hudson, 1999; Scott & Lane, 2000; Vergara 2003).

Na discussão da liderança existem duas dimensões que não podem ser ignoradas: a dimensão ética, cabendo ao líder estabelecer para si mesmo, um sistema de valores, em que as suas palavras sejam coerentes com as suas ações; e a dimensão das habilidades relacionais, na qual o líder deve buscar o aprimoramento de suas técnicas de relacionamento interpessoal (Kouzes & Posner, 2003).

De modo geral, segundo as expectativas de autonomia, demandadas pelos voluntários, os estilos mais participativos de gestão são preferíveis para o contexto de LS. Entretanto, como compete ao LS o papel de desenvolvedor de pessoas, ele deve ter a prudência e lançar mão da conveniência de adequar o grau de autonomia ao nível de maturidade dos voluntários (Robbins & Coulter, 1998; Covey, 2003; Vergara, 2003).

Definindo-se em boa síntese, o LS necessita agrupar em torno de sua personalidade três competências básicas: habilidades técnicas e gerenciais; habilidades de carisma e relacionamento; e sólidos valores de caráter e integridade (Drucker, 1992; Kliksberg, 1997; Tenório, 2009).

## 2.5. Identificação com a Organização e a Causa Social

A identificação é uma das formas mais importantes de ligação afetiva dos indivíduos à organização, tendo relevância para os estudos sociais contemporâneos (Rotondi, 1975; Ashforth & Mael, 1996; Gabriel, 1999).

O fenômeno comportamental da identificação organizacional constitui um processo onde o ser humano passa a internalizar e incorporar crenças, valores e atitudes, pertinentes a uma organização em seu autoconceito (Abrams & Hogg, 1988; Pratt & Rafaeli, 1997; Scott & Lane, 2000). Porém, o processo de identificação é o resultado da afinidade e atração entre duas “identidades”, no estudo em foco, entre a identidade pessoal do voluntário e a identidade organizacional da ONG (Ashforth & Mael, 1996).

Da mesma maneira que ocorre com a organização, também a pessoa, na individualidade que a caracteriza, possui uma identidade pessoal, construída a partir de sua história pessoal, que corresponde ao conjunto de suas experiências vividas, de sua missão pessoal, designada pelo conjunto de papéis sociais que desempenha, presentemente, no seu círculo de ação, de seus valores pessoais, formados a partir de um conjunto de crenças e convicções que inspiram suas decisões e, por fim, de sua visão, representada por seus ideais e sonhos de futuro (Dubar, 1998). Assim, quanto maior o grau de afinidade e atração, mais intensos serão os laços de identificação, entre os participantes e a Organização.

Portanto, cabe à GV, compreender tanto a identidade organizacional, representada pela missão, visão e valores organizacionais, como a identidade pessoal de seus voluntários, representada por seus interesses e valores, os quais os abordados neste referencial teórico, como o sentimento altruísta, a espiritualidade e significado e o desejo de afiliação (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

## 3. Aspectos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, orientada para o estudo de caso, que objetiva aprofundar observações na realidade experimental, permitindo extrair conceitos práticos à luz dos postulados teóricos (Yin, 2010).

Esta pesquisa buscou utilizar-se de multimodos de coleta de dados: as entrevistas em profundidade com os principais gestores da ONG Amigos do Bem, a análise documental e uma pesquisa de identificação organizacional, com o propósito de apurar o grau de identificação dos voluntários com organização.

Os gestores foram entrevistados na cidade de São Paulo em Agosto de 2014. O roteiro semiestruturado foi enviado previamente aos entrevistados, mas no momento da entrevista, respeitando as disposições de fala de cada entrevistado, foi aplicada certa ênfase a determinadas perguntas, conforme a posição ocupada pelo entrevistado (Quadro 3).

Quadro 3 – Relação de Entrevistados e Foco das Entrevistas.

Cargos	Ênfase Temática
Diretor Geral	Aspectos da Liderança na ONG Amigos do Bem
Gerente de Relações Institucionais	Aplicação de Técnicas para o Fomento e a Formação da MSV
Gerente de Recursos Humanos	Roteiro completo – Foco na Gestão do Voluntariado
Analista de Recursos Humanos	Roteiro completo – Foco na Gestão do Voluntariado
Coordenador de Arrecadação nos Hipermercados	Fatores para a Identificação com a ONG / Causas do comprometimento dos voluntários

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a pesquisa de identificação organizacional, com o corpo de voluntariado da ONG Amigos do Bem, foi realizada por meio de um questionário, com o uso de escalas do tipo Likert com cinco níveis, e disponível de maneira *online* em formulário do *Google*. No total, 350 convites foram enviados por e-mail, sendo que 158 foram os respondentes. Por fim, a estratégia de análise dos dados do caso está apresentada na Figura 6.

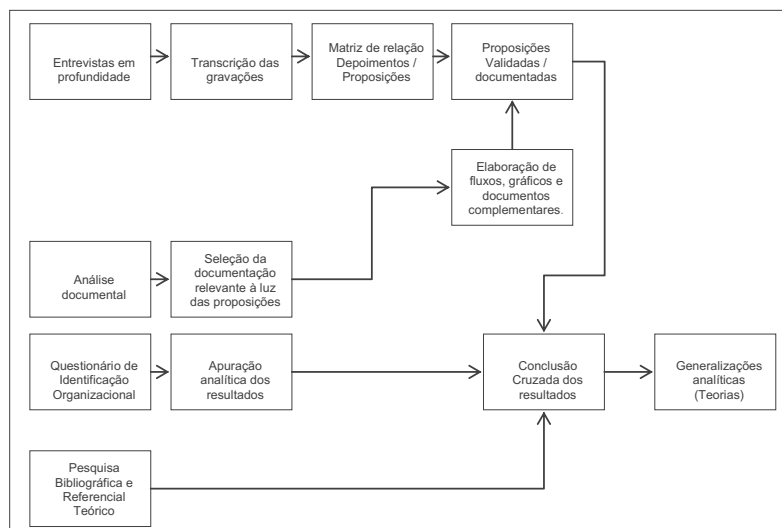


Figura 6 - Estratégia de Análise dos Dados do Caso

Fonte: Adaptado a partir de Yin (2010)

#### 4. Estudo de Caso

A ONG Amigos do Bem tem por objetivo principal, contribuir para a erradicação da fome e da miséria no Sertão Nordestino, por meio de ações educacionais e projetos autossustentáveis que favoreçam o desenvolvimento social da população carente local.

Sua história tem início no Natal de 1993, quando um grupo de amigos realizou a



primeira viagem ao Sertão Nordestino para levar alimentos, roupas e brinquedos. Durante 10 anos consecutivos, esta viagem repetiu-se nos períodos entre o Natal e o Ano Novo, atendendo um número cada vez maior de famílias carentes nessa região. Em 2005 teve início o Projeto de Transformação de Vidas, por meio de educação, moradia e trabalho. Desta forma, nascia oficialmente a ONG Amigos do Bem. Basicamente, a estratégia da ONG consiste em captar e operacionalizar recursos na região Sudeste e aplicá-los na região Nordeste (Figura 7).

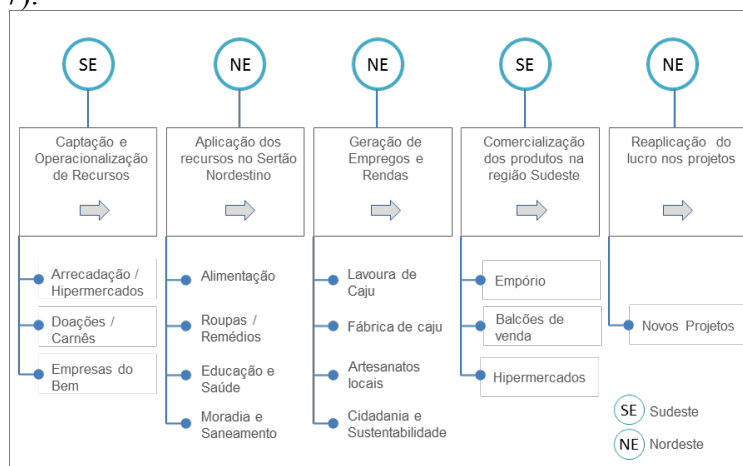


Figura 7 – Ciclo Estratégico – ONG Amigos do Bem  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A ONG Amigos do Bem é liderada por Alcione de Oliveira de Albanesi, empresária e fundadora de uma grande empresa no setor de iluminação. Apesar de sua formação e experiência em gestão empresarial, Alcione segue padrões próprios de gestão, que se aproximam de um modelo mais centralizado, conquanto social e humanizado.

O Quadro 4 apresenta, em síntese, as ações de atendimento às famílias que habitam nas regiões satélites existentes em torno das cidades do bem, bem como do volume de alimentos distribuídos mensalmente junto a estas famílias e demonstra a infraestrutura operacional e assistencial de cada cidade do bem, incluindo as atividades pedagógicas, de sustentabilidade e de desenvolvimento profissionais ali promovidas. Segundo estimativas da própria ONG, mais de 60 mil pessoas já tiveram suas vidas transformadas.

Quadro 4 - Atividades, Dimensões e Abrangência da ONG Amigos do Bem.

AÇÕES	DIMENSÕES E ABRANGÊNCIA - SERVIÇOS
Famílias Cadastradas e atendidas mensalmente	9.600 Famílias
Distribuição	200 toneladas de alimentos e 450 toneladas de roupas, medicamentos e brinquedos, distribuídos mensalmente.
Cidades do bem	Quatro (04) cidades, onde vivem mais de 3.000 pessoas.
Infraestrutura de cada "Cidades do Bem"	Padaria / Cabelereiros / Farmácia; Consultórios médico e odontológico; Clínica oftalmológica e ótica; Centro educacional (1000 crianças); Centros de transformação (10.000 crianças e jovens); Espaço ecumênico; Atividade econômica: Lavoura de Caju, Artesanato, Fábrica de doces; 358 casas de alvenaria (pintadas e mobiliadas)

Fonte: Site ONG Amigos do Bem

No Quadro 5 estão indicados os recursos e parcerias que constituem a base da oferta de serviços voluntários e as principais fontes e processos de captação de recursos financeiros e instrumentais utilizados pela ONG Amigos do Bem para a realização de suas tarefas.

Quadro 5 - Recursos da ONG Amigos do Bem.

PARCERIAS	DIMENSÕES E ABRANGÊNCIA - RECURSOS
Voluntários ativos	Mais de 5.000 voluntários
Trabalhadores remunerados	Mais de 400 pessoas
Arrecadações bimestrais em hipermercados	Wal-Mart (1lojas) Carrefour (12 lojas) Extra (19 Lojas) Sonda (04 lojas)
Portfólio de empresas contribuintes	71 Empresas participam do projeto “Empresa Amiga do Bem”

Fonte: Site ONG Amigos do Bem

#### 4.1. *Gestão do Voluntariado na ONG Amigos do Bem*

Apesar desta complexidade organizacional, a ONG não possui ainda um organograma. Para ilustrar, elaborou-se um mapa configurado à semelhança de um organograma (Figura 8), o qual, apresenta a visão organizacional da ONG Amigos do Bem e, deixa entrever a complexidade dos projetos que ela empreende.

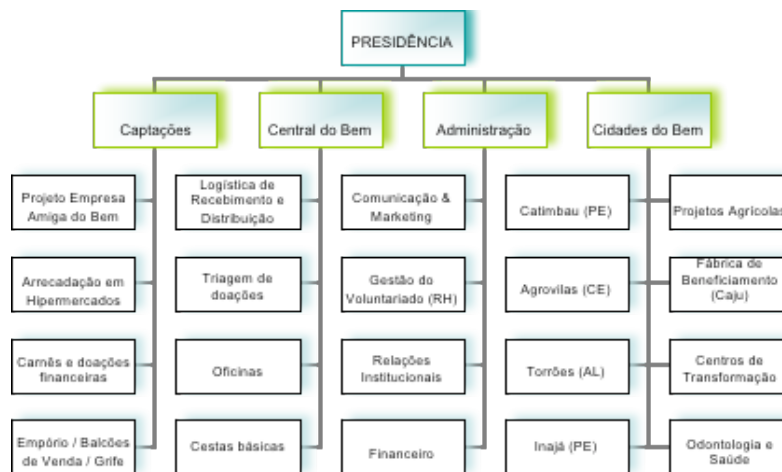


Figura 8 - Estrutura Departamental dos Amigos do Bem

Fonte: Elaborado a partir das pesquisas de campo

A Central do Bem é uma espécie de matriz da ONG e por ser ela um centro de ações voluntárias, convém destacar alguns comentários gerais sobre sua estrutura e operações. É na Central do Bem onde estão instaladas a Presidência e as principais Gerências da Instituição. É também a base operacional da ONG, apresentando grande fluxo de recebimento, tratamento e expedição de doações e alimentos.

Os aproximadamente 5.000 voluntários estão distribuídos nas diversas tarefas levadas a efeito pela ONG, as quais oscilam em função da sazonalidade dos eventos. Por exemplo, nos dias de arrecadação de alimentos nos hipermercados, o fluxo de voluntários é maior, com redução proporcional nas atividades da Central do Bem, o mesmo ocorrendo em dias de montagem e expedição de cestas básicas para o sertão nordestino, época em que a concentração de voluntários na Central é bem maior.

Todos os departamentos apresentam a marca do trabalho voluntário executado com muita dedicação pelos voluntários, que pela frequência em sua oferta de mão de obra vão, de

certa forma, “departamentando” seus serviços voluntários, criando certa especialização de atividades, seja por experiência anterior, por área de interesse e afinidade ou por simples necessidade sazonal da ONG.

Como destacado pelos gestores entrevistados, nesta imensa estrutura de serviços, compete à Gestão do Voluntariado (RH), a admissão, o registro e alocação de todos estes voluntários, nos diversos departamentos da ONG, o que pressupõe uma ação estratégica de selecionar voluntários por formação, aptidão, experiência e áreas de interesse e adequar esta disponibilidade às necessidades técnicas e sazonais dos departamentos da instituição. O conjunto de etapas constitui uma espécie de fluxo admissional, que pode ser observado pela Figura 9.

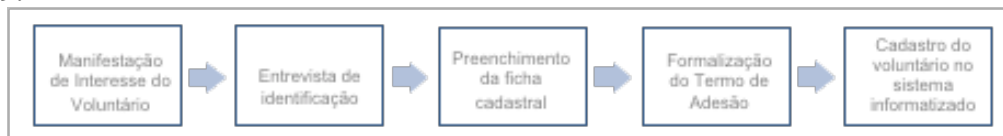


Figura 9 - Fluxo Admissional dos Voluntários  
Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Generalizações analíticas

A proposição P1 a ser testada junto à área GV da ONG Amigos do Bem afirmava que “a capacidade de fomento e de formação da MSV, por meio de ações de comunicação e envolvimento, favorece o processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social”.

A pesquisa de campo revelou que, de uma maneira geral, a área de GV é ativa e efetiva, conquanto busque ainda maior coeficiente de profissionalização e padronização de processos. Atribui muita importância às ações de comunicação de sua causa social ao seu público voluntário e mantém completa e complexa estrutura para esta finalidade.

Seu conceito de fomento e formação da MSV pode ser traduzido por uma das “essências”, extraída das entrevistas em profundidade, efetuadas com os gestores da ONG, e reproduzida a seguir:

*“A comunicação é fundamental e sem ela nada acontece. Mas a comunicação precisa ser autêntica, precisa ter lastro, precisa ter essência. Comunicar é diferente de divulgar. Comunicar pressupõe o acesso ao coração daquele que recebe o comunicado. Por isto, precisa ter algo real dentro da ONG. Muitas empresas movimentam programas de voluntariado, mas em regime de demagogia e isto não funciona. O voluntariado verdadeiro, fundamentado no altruísmo, não se satisfaz com notícias de aparência. O voluntariado se identifica quando percebe que a comunicação da causa social, além de eficiente é verdadeira. Os Amigos do bem trabalham intensamente o espírito de trabalho voluntário. São palestras, mensagens, e-mails, vídeos, músicas, reuniões, eventos comemorativos e tudo isto integra um processo educativo, para a mentalidade de doação”.*

A capacidade de fomento e a formação da MSV, por meio de ações de comunicação e envolvimento na ONG Amigos do Bem é incontestável. Seu “portfólio” de ações neste sentido é tanto variado como sofisticado, contando com programas de integração, palestras, cursos, newsletters periódicos, fóruns e reuniões, composições e execuções musicais próprias, site bem estruturado caracterizando sua identidade organizacional, reportagens em vídeos (próprias e da mídia televisiva), que evidenciam sua identidade organizacional e estimulam a participação altruísta dos voluntários.

A abordagem cognitiva, emocional e afetiva pode ser facilmente percebida em todos os instrumentos que a ONG se utiliza para fomentar e formar a MSV seja nos filmes, músicas, palestras ou nos e-mails.

Alguns comentários espontâneos dos voluntários respondentes, alicerçados nos resultados da pesquisa de identificação organizacional realizada, falam com clareza dos altos níveis de identificação presentes no corpo de voluntários desta instituição. Desta forma, o estudo validou a P1.

Já a P2 afirmava que *“A capacidade de LS de uma ONG exerce uma função relevante no processo de identificação dos voluntários com a ONG e a causa social”*.

Assim, o estudo buscou, por meio da pesquisa de campo, as evidências que indicassem a importância do papel da LS no processo de identificação dos voluntários com a ONG e sua causa social.

As primeiras e fortes evidências surgiram nas entrevistas em profundidade, quando os gestores, de modo praticamente unânime, indicaram a figura da fundadora e presidente da ONG Amigos do Bem, como o grande modelo de inspiração e de LS, cujo exemplo define em si mesmo, a identidade organizacional da entidade. A “essência” dos depoimentos colhidos nas entrevistas, apresentados em síntese a seguir, destacam eloquentemente, a expressividade desta LS:

*“Alcione viaja mensalmente para o Sertão Nordestino, por lá permanecendo por vários dias, supervisionado pessoalmente a qualidade da alimentação fornecida às crianças que estudam nos Centros Educacionais, verifica a evolução das lavouras de caju, acompanha a produtividade da fábrica de beneficiamento de caju, inspeciona o artesanato e ainda encontra tempo para participar dos entretenimentos com as crianças. Mais do que isto, ela visita as comunidades nordestinas a cada viagem que realiza mensalmente, entra nos casebres de taipa, abraça as pessoas e chora com elas, tornando-se o primeiro e maior exemplo de altruísmo autêntico que se converte em trabalho voluntário. Alcione arrebatada pelo exemplo e pela energia. Dizem os amigos mais próximos que não são baixos os valores financeiros pessoais que Alcione destina mensalmente aos Amigos do Bem. É ela quem personaliza todas as mensagens escritas ou filmadas, as quais recebem a força de sua convicção. É um poderoso dinamismo de energia que impulsiona todas as realizações, conquistando os voluntários e os demais líderes, não pela oratória de seus discursos, mas pela força de seu exemplo de amor às pessoas. Alcione constitui a expressão e a exemplificação mais tangível e legítima da causa social dos Amigos do Bem”*.

Os depoimentos revelaram também que esta característica marcante da Presidente da ONG Amigos do Bem, destaca-se como traço comum de todos os líderes da entidade, conforme indica o texto a seguir:

*“Percebemos que o modelo de liderança varia muito de departamento para departamento, no entanto, uma característica importante marca todos os líderes dos Amigos do Bem; aqui não temos “líderes de escrivania”, que somente mandam. Aqui os líderes são os que mais trabalham, são os que estão à frente dos serviços e os que dão o exemplo”*.

Outra forte evidência da presença de uma LS, favorecendo o processo de identificação, foi encontrada na pesquisa de identificação organizacional, mais especificamente na pesquisa de satisfação com a liderança, onde 93% dos voluntários respondentes afirmaram sua satisfação plena com a liderança. Desta forma, o estudo valida também a P2.

A P3 afirma que *“A identificação dos voluntários com a ONG e a causa social resulta em maior comprometimento do corpo voluntário e pode ser percebido pela constância ou expansão na oferta do serviço voluntário.”*

As evidências da relação entre identificação e comprometimento não permaneceram somente no campo teórico, mas foram percebidas na ONG em estudo. A pesquisa de identificação dos voluntários com a ONG Amigos do Bem revela a relação entre as duas variáveis, sobretudo nas temáticas de “identificação organizacional” e “comprometimento com a organização e sua causa” (Figura 10).

Outra evidência neste sentido, obteve-se por meio das entrevistas em profundidade. Como referência, destaca-se um trecho dos comentários dos gestores da ONG Amigos do Bem:

*“A ONG Amigos do Bem, não registra uma oscilação significativa na oferta de serviços voluntários, devido ao banco de dados composto por cerca de 5.000 voluntários, que na maioria das vezes, estão disponíveis para as ações. Percebe-se o comprometimento destes voluntários, pois, não raro, os próprios voluntários, quando não podem atender um convite de serviço, chamam outras pessoas para participarem em seus lugares e estas pessoas, após um treinamento oferecido na Central do Bem, suprem eventuais ausências.”*

IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quando alguém critica a ONG Amigos do Bem é como se estivesse me criticando pessoalmente.	5%	0%	8%	19%	68%
Quando alguém elogia a “ONG Amigos do Bem” é como se estivesse me elogiando.	3%	0%	6%	21%	70%
Eu me sinto orgulhoso quando conto para os outros que faço parte da ONG Amigos do Bem.	0%	1%	1%	4%	94%
<b>OS VOLUNTÁRIOS SENTEM-SE IDENTIFICADOS COM A AMIGOS DO BEM</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>77%</b>

COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E SUA CAUSA	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Se me pedem algo, me esforço ao máximo para fazer o melhor, seja qual tarefa for.	0%	1%	0%	13%	86%
Tenho orgulho em cumprir as metas estabelecidas pela direção da ONG.	0%	1%	1%	7%	91%
Procuro atender a toda à rotina de horários, datas e processos que a ONG Amigos do Bem estabelecem.	1%	0%	1%	14%	84%
<b>OS VOLUNTÁRIOS SENTEM-SE COMPROMETIDOS COM A ORGANIZAÇÃO E SUA CAUSA</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>87%</b>

Figura 10. Relação entre Identificação e Comprometimento  
Fonte: Pesquisa de Identificação Organizacional.

Outra evidência, da existência do comprometimento dos voluntários pode ser percebida pelos comentários espontâneos que os respondentes desejaram registrar na pesquisa de identificação organizacional:

*“Sinto-me muito bem trabalhando como voluntario na ONG. Fiz várias amizades e de certa forma estou propiciando (pelo menos um pouco) uma transformação na realidade do Sertão Nordestino”.*

*“Agradeço aos dirigentes da ONG, pela oportunidade em doar um pouquinho da minha solidariedade a estes irmãos tão necessitados do Nordeste. Obrigado Amigos do Bem!”*

*“Não tenho palavras que possam expressar a minha satisfação em poder fazer parte da família Amigos do Bem. Sinto-me honrada em ser voluntária de uma instituição que prega o amor pelo próximo”.*

*“Sou e sempre quero ser um Amigo do Bem. Obrigada, obrigada e obrigada por tudo”.*

Por fim, o estudo também validou a P3.

## **6. Considerações Finais**

Esta obra pode oferecer uma contribuição para os pesquisadores interessados no desenvolvimento de estudos, em que múltiplos conceitos relacionados à GV, como a comunicação e a educação, emolduradas na emotividade, e a presença de uma LS, afetiva, inspiradora e humanizada, exercem ascendência sobre o ânimo e a disposição dos voluntários nas ONGs.

No âmbito do Terceiro Setor, o presente estudo também contribui, sobretudo com os dirigentes e gestores das ONGs, interessados na elevação da qualidade dos relacionamentos internos e na expansão dos laços de identificação e comprometimento dos voluntários para com suas organizações e respectivas causas sociais.

Ainda, este estudo pode ser de utilidade à própria ONG Amigos do Bem, por representar uma síntese consolidada e estruturada de suas ações, incluindo a pesquisa de percepção de seus voluntários sobre a ONG e também uma orientação para o aprimoramento de seus processos na área de GV.

Dentre as limitações desse trabalho, apresenta-se o enfoque predominantemente qualitativo, a simplicidade teórica para facilitar a operacionalização empírica, a utilização da estratégia de caso único incorporado e a ausência de indicadores efetivos na entidade pesquisada, que pudessem mensurar a constância ou variação dos voluntários na doação de serviços.

Por isso, como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se um aprofundamento da temática “avaliação de desempenho para voluntários”, procurando investigar métodos capazes de avaliar o desempenho de pessoas que doam seus serviços, sem exigências de remuneração e sobre como promover a melhoria de desempenho neste contingente que apresenta tanta diversificação cultural, acadêmica, profissional e psicológica. Outra abordagem recomendada diz respeito à temática da gestão de pessoas x gestão do voluntariado nas organizações do Terceiro Setor, com aprofundamento nas políticas de relacionamento comportamental entre colaboradores e voluntários.

## **Referências**

- ABRAMS, D. & HOGG, M. A. (1998). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 317-334.
- ALES BELLO, A. (1998). *Culturas e religiões: uma leitura fenomenológica* (A. Angonese, Trad.). Bauru, SP: Edusc.

- ARENDDT, R.J.J. (1997). Psicologia comunitária: teoria e metodologia. *Psicologia: Reflexão e Crítica*.10 (1), 7-16.
- ARGOTE, L. et al. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York, USA, 82(1), 1-8. deste conceito no Brasil. Disponível em: [www.socialtec.com.br](http://www.socialtec.com.br). 2001.
- ASHMOS, D.P.& DUCHON, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*. 9 (2), 134-145.
- ASHFORTH, B. & MAEL, F. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Strategy Management* 13, 19-64.
- BARRETT, R. (2000). *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo.
- BATAN, M.A. (2004). *Propaganda no Terceiro Setor*. Santos: Universitária Leopoldianum.
- BAUGNET, L. (1998). *L'identité sociale*. Dunod: Paris.
- BISSELL, J. (2003). Opening the Doors to "Cause Branding". *Brandweek*, 44.
- BRUM, A, M. (2005). *Face a Face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação*. Porto Alegre: L&PM.
- BUCHANAN, I. I. et al. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19(4).
- CHASSOT, A. (2006). *Alfabetização Científica: Questões e desafios para a educação*, 4 ed. Editora Unijuí. Ijuí.
- CNAAN, R. A. & CASCIO, T. Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3/4), 1-37.
- COVEY, S.R. (2003). *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best.
- SOUZA, W.J.D.& DE MEDEIROS, J.P. (2012). Trabalho Voluntário: Motivos para sua realização. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 93-102.
- IBGE, Censo Demográfico. (2010). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- DOHME, V. D.'A. (2001) *Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas*. Editora Mackenzi.
- DUBAR, C. (1998). Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. *Educação & Sociedade*, 19(62), 13-30.
- DRUCKER, P. F. (1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.
- EISENBERGER, R. et al. (2002). Perceived supervisor support: contributes to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- FALCONER, A.P. (1999). A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. *Tese de Doutorado*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FREIRE, P. (1980). *Conscientização: Teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*, 3. ed. São Paulo, Moraes.
- GABRIEL, Y. (1999). *Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations*. Sage.
- GIACALONE, R. A. & JURKIEWICZ, C. L. (Eds). (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe.
- HUDSON, M. (1999). *Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita*. São Paulo: Makron Books.
- KELMAN, H. C. (1958). *Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change*. The Journal of Conflict Resolution.
- KLIKSBERG, B. (1997). *O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente*. São Paulo: FUNDAP.
- KOTLER, P. & ROBERTO, E.L. (1992). *Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público*. São Paulo: campus.

- KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Participant's Workbook*. John Wiley & Sons.
- LATHAM, G. P. & PINDER, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. *Annual Reviews Psychology*, 56, 485-516.
- LIKERT, R. (1979). *Novos padrões de administração*. Pioneira.
- MACHADO, H.V. (2003). A identidade eo contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração contemporânea*, 7, SPE, 51-73.
- MARSICK, V. J. et al. (2008). Informal and incidental learning in the workplace. In: SMITH, M. C. and DeFrates-Densch, N. (Ed.). *Handbook of Research on Adult Learning and Development*, Routledge, New York, NY.
- MASCARENHAS, A.O.; ZAMBALDI, F. & VARELA, C.A. (2013). Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. *Revista Organizações em Contexto-online*, 9(17).
- MCMILLAN, D., & CHAVIS, D. (1986). Sense of community: Definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.
- MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J. & FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- MOREIRA I. C. et al. (2005). *Terra Incógnita: A interface entre ciência e público*, Editora Vieira Lent. Rio de Janeiro.
- MOSTYN, B. (1993). The meaning of volunteer work: a qualitative investigation. In: HATCH, S. (Org.) *Volunteers: patterns, meanings & motives*. Hertz (Reino Unido): The Volunteer Centre.
- PITTMAN, T. & HELLER, J. F. (1987). Social motivation. *Annual Reviews Psychology*, 38, 461-489.
- PRATT, M. G. & RAFAELI, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of management journal*, 40(4), 862-898.
- PREZZA, M. & COSTANTINI, S. (1998). Sense of community and life satisfaction: Investigation in three different territorial contexts. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 8(3), 181-194.
- RAMOS, A.G. (1989). *Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais: Apresentação de um Paradigma*. A Nova Ciência das Organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ROBBINS, S. & COULTER, M. (1998). *Administração*. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves.
- ROTONDI J.R., T. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95-109.
- SARASON, S. (1974). *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCOTT, S. G. & LANE, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- SOUPOURMAS, F. & IRONMONGER, D. (2001). Giving Time: The Economic and Social Value of Volunteering in Victoria. Department of Human Services, Victoria.
- TACHIZAWA, T. (2007). *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. Atlas.
- TENÓRIO, F.G. (2009). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. FGV Editora.
- TEODÓSIO, A. S.S. (2007). Organizações não-governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, 2(1).



- VERGARA, S.C. (2003). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 7.
- WILSON, A. & PIMM, G. (1996). The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforce. *MCB University Press*, 34(4), 24-40.
- WUTHNOW, R. (1991). *Between states and markets: the voluntary sector in comparative perspective*. Nova Jersey: Princeton University Press.
- YIN, R.K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena.