



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NARA LIGIA DE SOUSA ALMEIDA

**GESTÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO
INTEGRAL MARGARIDA PEREIRA DA SILVA – CEMAR,
POMBAL-PB**

**SOUSA-PB
2015**

NARA LIGIA DE SOUSA ALMEIDA

**GESTÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO
INTEGRAL MARGARIDA PEREIRA DA SILVA – CEMAR,
POMBAL-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Alberto G. Paashaus Junior.

SOUSA-PB

2015

NARA LIGIA DE SOUSA ALMEIDA

**GESTÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO
INTEGRAL MARGARIDA PEREIRA DA SILVA – CEMAR,
POMBAL-PB**

Monografia apresentada em Novembro de 2015, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de _____, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alberto G. Paashaus Junior

Orientador

Prof. Rodolfo Jakov Saraiva Lobo

Prof. Orlando Gomes da Silva

SOUSA – PB

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar e incontestavelmente ao meu Deus, que me concedeu o dom da vida e sempre me deu saúde e força para chegar até aqui.

Ao meu orientador, o professor Alberto Paashaus, por toda atenção e paciência que me dedicou, por se disponibilizar em me orientar, por toda a ajuda dada desde o início e ser de tão grande importância para a realização deste trabalho.

A toda minha família, tios, tias, primos e avôs eu agradeço pela confiança e amor sempre dados a mim.

A minha mãe, Maria de Fátima, por sempre me colocar em primeiro lugar em sua vida. Por todo amor e compreensão, por todos os ensinamentos e por todas as vezes que me repreendeu diante de meu mau comportamento. Pela bela educação que me foi dada dentro de casa, que me tornou uma pessoa de caráter inabalável.

Ao meu pai, Antonio Pedro, pelas noites de sono perdido para trabalhar e trazer o alimento de nossa família. Apesar de todas as adversidades, nunca deixou de ser um pai amoroso e dedicado.

Ao meu irmão, Nathan Lielyson, razão da minha luta diária, a pessoa mais importante da minha vida.

A todos os meus amigos e companheiros do Rotaract Club Pombal Centenário, os quais considero como minha segunda família, pelo apoio, carinho, amizade e compreensão.

A todos os professores e funcionários do Campus da UFCG de Sousa.

A todos os colegas que tive durante o curso, em especial aqueles que foram mais que colegas de sala, mas que serão meus amigos para o resto da vida: Aislam Lima, Luan Almeida, Geusianny Fernandes e Maria das Neves. Agradeço por estarem comigo em todas as risadas e desesperos.

A todos aqueles que me desejam o bem, a quem desejo em contrapartida o dobro de bênçãos!

Obrigada!

Todos nós temos algo a oferecer, independentemente de quem somos e do nosso estilo de vida. Podemos oferecer nossos talentos, conhecimentos, habilidades, empenho, dedicação e devoção. Portanto, cada um de nós deve aproveitar esta oportunidade única e Ser um Presente para o Mundo!

Ravi Ravindran

RESUMO

Tema cada vez mais pesquisado, o Terceiro Setor tem ganhado destaque nas últimas décadas. Seus aspectos gerenciais e seus objetivos sociais têm chamado a atenção da sociedade como um todo, principalmente pelo fato de grande parte do seu trabalho ser realizado por voluntários que precisam ser motivados para a causa social. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a gestão do trabalho voluntário no Centro de Educação Integral Margarida Pereira da Silva - CEMAR, do Município de Pombal-PB. O procedimento técnico utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, com informações obtidas através da aplicação de um questionário com 21 voluntários e entrevista semiestruturada com 3 diretores da instituição. Os instrumentos de pesquisa tinham como objetivo identificar os voluntários socioeconomicamente e analisar as percepções de voluntários e gestores quanto à gestão do trabalho voluntário na organização. Os resultados apontaram uma visão positiva dos voluntários sobre a gestão do CEMAR, de maneira que se sentem motivados a trabalhar na ONG. Como sugestão aos gestores, foi indicado a contratação de um consultor organizacional e a procura de cursos e treinamentos em gestão social para uma maior profissionalização das atividades da instituição.

Palavras-chave: Trabalho Voluntário. Gestão Social. Terceiro Setor.

ABSTRACT

Theme increasingly researched, the Third Sector has gained prominence in recent decades. Its managerial aspects and social objectives have attracted the attention of society as a whole, mainly because much of its work is done by volunteers who need to be motivated for social causes. In this context, this study aimed to analyze the management of volunteer work in Centro de Educação Integral Margarida Pereira da Silva - CEMAR, from Pombal-PB. The technical procedure used in the research was the case study, with information obtained through the application of a survey with 21 volunteers and a semi-structured interview with three directors of the institution. The research instruments aimed to identify the socioeconomic profile of the volunteers and analyze the perceptions of volunteers and managers regarding the management of volunteer work in the organization. The results showed a positive vision of the volunteers on the management of CEMAR, so that they feel motivated to work in that non-governmental organization. As a suggestion to CEMAR managers, hiring an organizational consultant and do courses and training in social management for a greater professionalization of the institution activities was indicated.

Keywords: Volunteer Work. Social Management. Third Sector.

LISTA DE QUADROS

QUANDO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	18
QUADRO 2 – COMPARAÇÃO ENTRE O ANTIGO E NOVO PARADIGMA DO MODELO DE GESTÃO SOCIAL.....	23

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DE SEXO DOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR	38
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA DOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR.....	38
GRÁFICO 3 – COR/ETNIA DOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR.....	39
GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE DOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR.....	40
GRÁFICO 5 – PERFIL DE OCUPAÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR	41
GRÁFICO 6 – RENDA MENSAL DOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR.....	41
GRÁFICO 7 – VOLUNTARIADO EM OUTRA INSTITUIÇÃO	42
GRÁFICO 8 – PERCEPÇÃO QUANTO AOS VALORES ÉTICOS E MORAIS DO CEMAR	42
GRÁFICO 9 – PERCEPÇÃO QUANTO A CONFIANÇA NO FUTURO DO CEMAR.....	43
GRÁFICO 10 – GRAU DE SATISFAÇÃO QUANTO AOS VALORES REPASSADOS PELO CEMAR.....	44
GRÁFICO 11 – NÍVEL DE PRAZER E ALEGRIA EM TRABALHAR NO CEMAR.....	44
GRÁFICO 12 – GRAU DE AFINIDADE ENTRE OS COLEGAS DO CEMAR	45
GRÁFICO 13 – SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO À FAMÍLIA CEMAR	45
GRÁFICO 14 – PERCEPÇÃO QUANTO A LIGAÇÃO E SIMPATIA PELO CEMAR.....	46
GRÁFICO 15 – RELAÇÃO DE CONFIANÇA PELO TRABALHO REALIZADO NO CEMAR	46
GRÁFICO 16 – FORMA DE APRESENTAÇÃO DO CEMAR PELOS VOLUNTÁRIOS AOS AMIGOS	47
GRÁFICO 17 – PERCEPÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO ÀS CRÍTICAS AO CEMAR.....	47
GRÁFICO 18 – PERCEPÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO AOS ELOGIOS AO CEMAR.....	48
GRÁFICO 19 – RELAÇÃO DE SATISFAÇÃO QUANTO À NATUREZA DOS SERVIÇOS DO CEMAR.....	48
GRÁFICO 20 – PERCEPÇÃO QUANTO AO TEMPO DEDICADO AO VOLUNTARIADO NO CEMAR	49

GRÁFICO 21 – PERCEPÇÃO QUANTO AOS VALORES DOS DIRIGENTES DO CEMAR	50
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEMAR	– Centro de Educação Integral Margarida Pereira da Silva
ONU	– Organização das Nações Unidas
PIB	– Produto Interno Bruto
ONG	– Organização Não Governamental
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EUA	– Estados Unidos da America

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	17
2.2 HISTÓRICO	19
2.3 GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: GESTÃO EMPRESARIAL X GESTÃO SOCIAL.....	21
2.4 VOLUNTARIADO	24
2.5 ASPECTOS LEGAIS DO VOLUNTARIADO NO BRASIL	27
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.1.1 Quanto aos objetivos.....	29
3.1.2 Quanto aos procedimentos técnicos	29
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	30
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	30
3.4 COLETA DE DADOS	30
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	32
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO.....	32
4.2 DADOS E INFORMAÇÕES GERAIS DA PESQUISA.....	33
4.3 ANÁLISE DOS GESTORES.....	34
4.4 ANÁLISE DOS VOLUNTÁRIOS.....	37
4.4.1 Perfil Socioeconômico	37

4.4.2 Considerações sobre os participantes em relação ao voluntariado no CEMAR	42
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO AOS GESTORES DO CEMAR	57
APÊNDICE B – ROTEIRO APLICADO AOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR	59

1 INTRODUÇÃO

Filantropia, altruísmo, solidariedade, voluntariado. Todos esses termos são usados para descrever e caracterizar um novo conjunto de organizações sociais emergentes no Brasil. Assim como toda “nova fase” vivida no país, tais organizações nascem de um espaço não preenchido. Nascem da insatisfação de alguns e da coragem de outros. São as organizações do Terceiro Setor.

Antes de falar sobre tais organizações, é necessário entender porque elas são denominadas como pertencentes ao Terceiro Setor. O primeiro setor é composto pelos órgãos públicos, ou seja, pelo governo. É o setor responsável pela administração das cidades, dos estados e do país. O segundo setor é formado pelas organizações capitalistas, as empresas geradoras de lucro inseridas no que entendemos por mercado.

Diante da lacuna deixada entre estes dois setores, a sociedade civil começou a perceber que algumas de suas necessidades básicas não estavam sendo supridas. Assim, passou-se a perceber que tais necessidades poderiam ser sanadas através de um novo elemento da dinâmica social que passou a ser denominado Terceiro Setor. Através de fundações, ONG's, Associações e instituições similares, o Terceiro Setor passou a atuar nas mais diversas áreas como saúde, esporte, educação, religião, proteção ambiental, entre outras, com atividades simples e de caráter beneficente. Caracteriza-se principalmente pelo altruísmo, pelo compromisso com o bem-estar da sociedade em geral e pela força de trabalho voluntária.

Apesar do uso do termo “Terceiro Setor” ainda ser recente, sua prática remonta aos primórdios da humanidade, bem antes ao surgimento do estado moderno. Hudson (1999) cita em seu livro exemplos do antigo Egito e do Império Romano, onde um código baseado na justiça fazia com que as pessoas ajudassem umas as outras em suas necessidades básicas como atravessar para o outro lado do rio ou ofertando-lhes abrigo e mantimentos.

Em nosso País, o Terceiro Setor passou a ganhar mais notoriedade a partir da década de 1990, com as mudanças ocorridas no contexto social da redemocratização. As profundas transformações socioeconômicas advindas da globalização, a degradação ambiental, a corrupção e o apoio da mídia também contribuíram para o destaque desse setor. Falconer (1999, p. 2) menciona que:

Na década de noventa, o Terceiro Setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial.

O Terceiro Setor emergiu como uma alternativa para solucionar os problemas da população causados pelo aumento da desigualdade e exclusão social em diferentes realidades no Brasil (TACHIZAWA, 2007). Tais problemas atraem cada vez mais os olhares da mídia, o que torna as organizações do Terceiro Setor um tema atraente para trabalhos científicos e pesquisas acadêmicas.

O grande desafio dessas instituições é o seu processo de gestão, pois as técnicas e ferramentas oriundas de Administração em alguns casos, não são capazes de direcionar as suas atividades caracterizadas pela autonomia sem geração de lucro. Nestas condições, as organizações do Terceiro Setor vivenciam diariamente desafios para a obtenção de recursos financeiros, materiais e, principalmente, na obtenção de recursos humanos qualificados para o trabalho voluntário.

Nesta perspectiva, destaca-se para esta pesquisa a importância da mão de obra voluntária como a principal realizadora das ações sociais para as quais são destinadas. O comprometimento de pessoas em serviços voluntários, torna-se um recurso imprescindível para que as ONG's, associações, fundações ou qualquer outro órgão do Terceiro Setor possam alcançar com êxito o sucesso de suas ações.

As organizações não governamentais sentem cada vez mais a necessidade de continuar e expandir suas ações através de suas atividades sociais. Sua oferta de serviços passa por várias dificuldades entre as quais a busca constante por recursos e mão de obra voluntária. Assim, destaca-se como **problema da pesquisa** o seguinte questionamento: Como a gestão do trabalho voluntário pode contribuir para o comprometimento na oferta do serviço e motivação perante a causa social de uma organização não governamental da Cidade de Pombal-PB.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como a gestão do trabalho voluntário na organização não governamental CEMAR, da Cidade de Pombal-PB, contribui para a motivação de seus voluntários.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar um breve histórico do surgimento do Terceiro Setor no Brasil e no mundo;
- b) Pesquisar as práticas de gestão do voluntariado e sua contribuição para a identificação e o comprometimento dos mesmos com o CEMAR;
- c) Apresentar uma análise qualitativa dos dados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa;
- d) Propor ações para a melhoria dos processos de gerenciamento do trabalho voluntário no CEMAR.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Terceiro Setor é formado por instituições heterogêneas, tais como: igrejas, associações, fundações, entidades sindicais, partidos políticos, ONG's, entre outras. A partir daí podemos destacar a notoriedade de sua importância no país e seu processo acelerado de crescimento no mundo. Segundo dados da ONU (2013), o setor envolve, aproximadamente, 20 milhões de funcionários remunerados e cerca de 15 milhões de voluntários em todo o mundo. Nos países desenvolvidos, o setor movimenta quase 6% do PIB e já beneficiou uma média de 250 milhões de pessoas até a década de 1990.

Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2010) traz alguns dados sobre o crescimento desse setor no Brasil. Em 2010 eram registradas no país cerca de 290,7 mil Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos, número que pode chegar a mais de 550 mil se forem consideradas as instituições sem registros

oficiais. Ainda de acordo com a pesquisa, a região Sudeste é a que apresenta o maior número dessas entidades (44%), seguida pela região Nordeste (23%), Sul (22%), Centro Oeste (7%) e Norte (4%). Nessas mais de 290 mil entidades, estavam trabalhando cerca de 2,1 milhões de pessoas, atuando nas mais diversas áreas como defesa de direitos e interesses dos cidadãos, religião, cultura e lazer, meio ambiente e proteção animal, entre outras. Estima-se que o Terceiro Setor movimente, no mundo, cerca de US\$ 1,9 trilhões por ano, o que equivale a R\$ 3,1 trilhões. No Brasil, esse setor representa cerca de 5% do PIB nacional. Na Paraíba, o Terceiro Setor é representado por 5.628 instituições que prestam serviços nas mais diversas áreas (IBGE, 2010).

A organização objeto de estudo desta pesquisa, o CEMAR – Centro de Educação Integral “Margarida Pereira da Silva”, encontra-se localizada na cidade de Pombal, sertão da Paraíba, e busca possibilitar aos moradores mais necessitados esperança e aprendizado, através de trabalho desenvolvido por uma equipe de voluntários e gestores sociais.

O CEMAR atua na cidade há 28 anos e atende 300 crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social. Entre seus principais projetos sociais estão oficinas de música, dança e teatro, complementação escolar e esportes. Oferece também programas de formação de lideranças e educadores, assim como qualificação social e profissional para as famílias atendidas.

Todos esses programas só podem ser oferecidos graças à grande quantidade de voluntários presentes na instituição. Desde ex-alunos a cidadãos comuns, que veem no voluntariado uma forma de amenizar as diferenças sociais. Essa iniciativa demonstra a capacidade da sociedade de agir por si mesma (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2009). Os autores também acreditam que “o Terceiro Setor tem na sua gênese a solidariedade que se concretiza por ações de pessoas voluntárias”, que são motivadas pela autossatisfação.

A escolha do CEMAR se deu, principalmente, pelo importante trabalho realizado na cidade. Sua forma de atuar resgata o que para muitos já não era mais possível. A forma inovadora e envolvente de ensino desenvolvida por seus educadores é capaz de contagiar crianças e jovens que não acreditavam em uma perspectiva de vida. A capacidade de formar lideranças por meio do seu trabalho e o modo como a instituição consegue manter seus voluntários engajados naquilo que fazem torna o CEMAR uma referência quando o assunto é terceiro setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Ainda não é uma tarefa fácil definir o Terceiro Setor. A pouca bibliografia especializada, as várias denominações dadas a essas entidades e os vários papéis por elas desempenhados tornam essas organizações difíceis de serem identificadas (SALAMON, 1998). Tema polêmico e gerador de discussões, o Terceiro Setor está inserido em vários trabalhos e pesquisas acadêmicas, porém, ainda não foi possível apresentar nenhuma definição sólida e que dê sustentação à abrangência do seu campo de estudos. Para Gohn (2000, p. 60):

O Terceiro Setor é um tipo de 'Frankenstein': grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatórios, estruturados segundo ações estratégico-rationais, pautadas pela lógica de mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania. [...] O novo associativismo do Terceiro Setor tem estabelecido relações contraditórias com o 'antigo' associativismo advindo dos movimentos sociais populares (na maioria urbanos) dos anos 70 e 80.

Apesar das muitas contradições e de sua heterogeneidade, muitos autores se arriscaram a defini-lo. Hudson (1999) afirma que o Terceiro Setor “consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos.” Os benefícios trazidos pela atuação do Terceiro Setor devem ser revertidos para a comunidade e seus lucros não devem ser repassados para os associados.

Já para Fernandes (1994) o Terceiro Setor pode ser definido como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”.

Para Melo Neto e Froes (1999), o Terceiro Setor se caracteriza pela natureza de suas ações, de caráter filantrópico e de investimentos em programas e projetos sociais, e o alto grau de diversidade das entidades que dele fazem parte. Ou seja, seu papel é trabalhar em prol da sociedade civil, buscando a melhoria da qualidade de vida dos mais necessitados.

Já de acordo com dados do site Portal TSO (2015), as entidades do Terceiro Setor se definem pelos seguintes aspectos:

São institucionalizadas, ou seja, constituídas legalmente;

- a) São privadas e, portanto, não integrantes do aparelho do Estado;
- b) Não possuem fins lucrativos, uma vez que não distribuem lucros para os seus administradores ou dirigentes;
- c) Auto administradas, dado que o gerenciamento de suas atividades é próprio;
- d) Voluntárias, pois podem ser constituídas livremente por qualquer pessoa ou grupo de pessoas.

As organizações que compõem o Terceiro Setor apresentam características semelhantes e específicas, já que todas se definem como organizações privadas, sem fins lucrativos e atuantes em atividades de interesse público, o que as tornam parte de um grupo diferente daquelas organizações que compõem o Primeiro setor (Governo) e o Segundo Setor (Mercado). No quadro a seguir, são apresentadas mais algumas características dessas entidades.

1	Objetivos Institucionais	Provocar mudanças.
2	Principais fontes de recursos financeiros e materiais	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
3	Lucro	Meio para atingir os objetivos institucionais e não o fim.
4	Patrimônio/Resultados	Não há participação/distribuição aos provedores.
5	Aspectos fiscais e tributários	Normalmente são imunes ou isentas.
6	Mensuração de resultado social	Difícil de ser mensurada monetária e economicamente.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.

Fonte: ARAÚJO, 2006.

Assim como apresentado no quadro acima, é difícil mensurar os resultados do trabalho do Terceiro Setor de forma monetária e econômica. Porém, não se pode negar que seu poder de influência é cada vez mais crescente, principalmente devido às mudanças e inovações sociais ocorridas nos últimos anos.

2.2 HISTÓRICO

Entidades praticantes da caridade e da filantropia surgiram no final do século XIX, através das santas casas de misericórdia e outras instituições fundadas através de igrejas (MAÑAS E MEDEIROS, 2012). Porém, foi nos Estados Unidos, na década de 1950, que tais entidades passaram a ter reconhecimento e se espalharam pelo mundo.

Tachizawa (2007), afirma que a expressão “Terceiro Setor” veio do inglês *Third Sector* e começou a ser usada nos anos de 1970 nos EUA para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos. A partir daí, iniciou-se o processo de expansão do termo, primeiro na Europa durante os anos de 1980 e em seguida pelo resto do mundo.

No Brasil, as experiências de atividades do Terceiro Setor podem ser identificadas ainda no período colonial que, assim como nos Estados Unidos, eram realizados por ações de igrejas e seu crescimento foi tímido no decorrer dos anos. Contudo, só com o fim dos Governos Militares e as reformas políticas sofridas pelo país nos anos de 1990, que houve uma adoção definitiva do termo Terceiro Setor, já difundido pelo resto do mundo. De acordo com estudos divulgados pelo BNDES (2001, p. 7):

Com a passagem dos governos militares e a consolidação democrática do país, expressa através da pluralidade partidária, da formação dos sindicatos e do fortalecimento dos movimentos sociais urbanos e rurais, abriu-se espaço para uma atuação mais efetiva das organizações não governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades socioeconômicas experimentadas pelo Brasil.

Tais dificuldades socioeconômicas contribuíram para que a sociedade passasse a buscar melhorias onde o Estado não estava conseguindo atuar da forma correta, como na saúde, educação e meio ambiente. A expansão dos direitos trabalhistas e a promoção das políticas sociais também foram um marco para a atuação das organizações do Terceiro Setor.

Albuquerque (2006) apresenta um histórico do surgimento do Terceiro Setor no Brasil. Essa linha do tempo faz referência aos principais acontecimentos do setor entre 1910 ao ano 2000.

- 1910 – Estado intervém na gestão administrativa e no financiamento das organizações assistenciais e filantrópicas. Desse momento em diante, organizações precisam prestar contas ao Estado;
- 1920 a 1930 – A industrialização e a urbanização se intensificaram, modificando o panorama econômico brasileiro e com o êxodo rural e o aumento da densidade demográfica urbana, fazendo crescer exponencialmente os problemas sociais;
- 1930 a 1970 – Nasceram sindicatos e associações profissionais, pressionando o setor privado a uma postura assistencial para com os operários;
- 1970 – Surgem diversas organizações de defesa dos direitos políticos, civis e humanos. Nesta década aparece a denominação ONG, como uma sigla capaz de distinguir estas associações das organizações governamentais;
- 1980 – O País passa pelo processo de abertura política e econômica, intensificando as crises sociais. Esse quadro nacional estimula as fundações internacionais a financiar programas de desenvolvimento em regiões mais afetadas pela crise;
- 1990 – O Brasil assiste o crescimento da importância do chamado Terceiro Setor que se consolida no país;
- 2000 – Cresce a pressão geral sobre entidades do Terceiro Setor, exigindo-lhes maior efetividade administrativa, transparência e eficiência gerencial, frente a uma demanda cada vez mais desafiadora.

Nos anos seguintes, muitas foram às mudanças ocorridas para as instituições do Terceiro Setor. De acordo com Guimarães (2014):

As organizações sociais passaram nos últimos dois anos por incertezas jurídicas, decorrentes das várias alterações na legislação que regulam o setor, com destaque para a Lei 13.019. Esse dispositivo constitui importante marco regulatório das organizações da sociedade civil, que precisarão se preparar para o novo modelo de gestão das parcerias com o Estado brasileiro até junho de 2015. Em um cenário economicamente conturbado, juridicamente novo e com as demandas sociais e ambientais ainda crescentes, a previsão será de mais um ano de muita luta e grandes desafios para as organizações sociais manterem-se focadas no cumprimento de sua meta.

Apesar das dificuldades enfrentadas, as organizações sociais são a principal fonte de esperança para muitos cidadãos brasileiros que vêem na cooperação não somente uma forma de se manter alimentado ou vestido, mas também uma forma

de se sentir amado e protegido. O grande quadro de voluntários dessas instituições demonstra como suas ações são voltadas para o “emocional”, tendo em vista a não remuneração recebida por eles, senão apenas a satisfação pessoal e o sentimento de gratidão das pessoas beneficiadas.

2.3 GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: GESTÃO EMPRESARIAL X GESTÃO SOCIAL

Muito se tem discutido a respeito de qual seria a melhor técnica ou teoria que deve ser utilizada no processo de administração do Terceiro Setor. Até meados dos anos 2000, muitos autores acreditavam que a melhor forma de se gerir essas instituições seria a partir das teorias do campo da Administração. Para Falconer (1999, p. 9):

A principal deficiência das organizações sem fins lucrativos no Brasil é o seu processo de gestão. E o aplicar de técnicas oriundas do campo da Administração é o caminho necessário para se atingir os resultados esperados.

Ainda, segundo o autor, essas organizações sofriam não só pelo gerenciamento inadequado, mas também pela falta de recursos humanos capacitados, o que acabava gerando outros problemas como a falta de recursos financeiros e a insuficiência de resultados.

Ainda na década de 1990, as grandes empresas passaram a adotar modelos de gestão baseadas na sustentabilidade social e na cidadania empresarial como forma de tentar amenizar os impactos causados pelas suas ações. Isso passou a contribuir ainda mais para que os estudiosos da época acreditassem que o Terceiro Setor seria uma espécie de aglomerado empresarial voltado para serviços sociais. Essa inserção do segundo setor no mundo filantrópico, a necessidade de profissionalização e expansão das organizações sociais fez com que muitos chegassem a acreditar que as técnicas e teorias administrativas utilizadas no mercado fosse, realmente, uma solução para os problemas.

Contudo, alguns autores logo passaram a discordar. Para eles, Gestão social e Gestão empresarial divergiam em vários pontos. Enquanto a Gestão empresarial tem foco voltado às tarefas e resultados e propósitos utilitaristas, a Gestão social se caracteriza pela participação e pelo diálogo entre seus vários agentes (TEODÓSIO E RESENDE, 1999; TENÓRIO, 2002).

França Filho (2008) acredita que para cada setor, há uma gestão específica: para o primeiro setor a gestão pública, para o segundo setor a gestão privada e para o Terceiro Setor a gestão social.

a) Gestão Pública – “Diz respeito aquele modo de gestão praticada no seio das instituições públicas de Estado nas suas mais variadas instancias”. Distingue-se de modo considerável do segundo setor, no entanto aproxima-se dele no que diz respeito ao modo de operação da gestão. Sua postura “varia em função da composição do poder político governamental.”

b) Gestão privada – “Corresponde àquela praticada pelas organizações atuando no espaço do chamado mercado.” Em tal modo de gestão importa menos a qualidade intrínseca das ações (seu sentido e significados – remetendo ao plano ético da conduta), e mais a sua capacidade (da ação) em contribuir para a consecução dos fins propostos, sempre definidos em termos meramente econômicos.

c) Gestão social – “Apresentam um modo de gestão próprio, diferenciado daquele praticado pelas instituições públicas e privadas.” Apesar disso, matem relações diretas tanto com o governo quanto com as organizações privadas por meio, principalmente, de parcerias.

A administração é requisito indispensável para o setor privado. Porém, nem todas as suas teorias se aplicam as organizações sociais. As organizações do Segundo Setor visam à eficiência econômico-financeira para mensurar o resultado de suas atividades, enquanto que as entidades do Terceiro Setor guiam seus objetivos por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, seja o público-beneficiário de suas políticas sociais, sejam os trabalhadores remunerados ou voluntários envolvidos em suas ações (TENÓRIO, 2002).

Neste caso, Teodósio (2007) afirma que o grande desafio das entidades do Terceiro Setor atualmente é adotar a eficiência e a eficácia nas técnicas administrativas do gerenciamento empresarial sem, contudo, comprometer o espírito solidário que caracteriza a área social. Ele ainda faz um alerta em relação ao gerenciamento do trabalho voluntário no Terceiro Setor, onde a ausência de parâmetros gerenciais pode acabar comprometendo a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais.

Uma característica marcante das instituições do Terceiro Setor constitui-se na pessoa dos líderes sociais. Tenório (2009) defende o líder social como uma peça chave para o bom andamento dos trabalhos oferecidos. Pois são eles que asseguram a execução das tarefas definidas em seus objetivos. O autor ainda acredita que líderes eficientes e comprometidos com a causa podem influenciar os voluntários e incentivá-los na realização do seu trabalho. Weil (2000) aponta em seus estudos os principais paradigmas do modelo de liderança utilizado na gestão social antiga e atual.

ANTIGO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
Separação entre líder e liderados.	Integração entre líder e liderados.
Sentimento de superioridade do líder.	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados.
Estilos autocráticos ou burocráticos de liderança.	Estilo participativo de liderança.
Simple relação visando cumprir os objetivos.	Líder estabelece uma relação evolutiva, visando ao crescimento em direção à plena consciência.
Líder centrado em objetivos materiais.	Líder centrado em objetivos e valores superiores.
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho.	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho.
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos.	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
Conflito: procura de culpa.	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar.
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentivam redes de organismos vivos.
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Quadro 2- Comparação entre o antigo e novo paradigma do modelo de gestão social
Fonte: Weil (2000).

Desta forma, fica evidente que a busca de resultados por meio da interação entre líderes e liderados é de suma importância para uma gestão eficiente. Baseada na capacidade de ouvir e relacionar-se de forma harmoniosa. É dever do líder, portanto, o exercício da Liderança Situacional, onde o tipo de liderança se adapta as características do grupo de voluntários (TENÓRIO, 2009).

Muitos são os desafios enfrentados pelo Terceiro Setor e pelos gestores sociais na sua gestão. Para Tenório (2009) os modelos organizacionais advindos dos preceitos da sociedade industrial e da gestão empresarial, corroboram para o aumento significativo dos conflitos emocionais dentro das organizações sociais. O que configura outros desafios de superação para seus líderes.

Apesar das diferenças e controvérsias, não se pode negar a importância da eficiência organizacional das instituições do segundo setor, nem muito menos ignorar a deficiência de gestão administrativa por parte das instituições do Terceiro Setor. Fischer (2004) defende a necessidade urgente em aumentar o grau de eficiência das instituições do Terceiro Setor, e que isso só será possível com a implantação de muitas das técnicas utilizadas pelo segundo setor, ainda que muitas delas necessitem de alguns reajustes para se adequarem as ações sociais.

Nesse sentido, a gestão do voluntariado no Terceiro Setor assume uma postura complexa. Pois a ausência de parâmetros gerenciais pode prejudicar o desempenho de seus objetivos junto aos problemas sociais. Do mesmo modo que a inserção inadequada de tais parâmetros pode ocasionar uma dissonância entre valores e aspectos que caracterizam a identidade das organizações do Terceiro Setor.

2.4 VOLUNTARIADO

Muitos são os fatores que influenciam e motivam uma pessoa a ser voluntária. Esse interesse em realizar determinada tarefa é definido por um complexo processo psicológico, resultante da interação entre ambiente e indivíduo, ou ainda, pela influência de forças energéticas que determinam a forma, a direção, intensidade e duração sobre tal indivíduo (LATHAM E PINDER, 2005). Além disso, os que se dispõem ao voluntariado não buscam remuneração material. Eles buscam uma forma de realização espiritual, política, ideológica ou até mesmo uma forma de

realizar aquela atividade que era seu sonho profissional, mas que não pode ser efetivado (TEODÓSIO, 2007).

Assim como em qualquer outro trabalho remunerado, aquele que se dispôr a ser voluntário deve seguir as regras da instituição à qual for prestar seus serviços. Scheunemann e Rheinheimer (2009, p. 41) afirmam ser direitos e deveres do voluntário:

(...) ser informado, apoiado, assessorado e acompanhado para entender e enfrentar problemas que possam surgir na realidade da prática do seu trabalho, de forma que tal instrução lhe possibilite desempenhar tarefas que valorizem o voluntário como indivíduo e que se constituam como um desafio para que este possa ampliar e desenvolver suas habilidades e conhecer todas as tarefas e escolher os segmentos de que deseja participar. Os deveres do voluntário são: conhecer a instituição e/ou comunidade onde desenvolve seu trabalho; dar o melhor de si naquilo com que tiver se comprometido; só se comprometer com aquilo que de fato puder fazer; manter assuntos confidenciais em absoluto sigilo e fazer constantemente uma auto avaliação de suas atividades.

Percebe-se então, que o trabalho voluntário possui muitas semelhanças com o trabalho remunerado em relação a direitos e deveres, regras e objetivos, porém, com particularidades impossíveis de se ver em atividades do mercado e com poderes de transformação bem maiores também.

Bonfim (2010) defende a ideia de que o voluntário busca o bem comum, fortalecido pelo espírito de igualdade e justiça. Aproveita ainda, para citar exemplos de Cuba e Portugal, que acabaram com o analfabetismo através dos serviços de voluntários. A autora ressalta também que no Brasil a “cultura do voluntariado” é sobreposta pela lógica capitalista.

Sendo assim, é possível observar de forma clara as dificuldades que rodeiam as instituições do Terceiro Setor em nosso país. Principalmente quando o assunto gira em torno de sua gestão. Tais organizações devem buscar novos instrumentos da ciência administrativa para inserir no seu modelo estratégico, porém, sem que haja perda de suas especificidades próprias (TENÓRIO, 2009).

Muitos são os desafios em relação à gestão do voluntariado. Um dos principais é o fato dos voluntários não poderem ser pressionados para a realização do trabalho, tendo em vista que o mesmo não é remunerado. Além do mais, as extensas listas de teorias e técnicas acerca do comportamento dos trabalhadores nas organizações não podem ser diretamente aplicadas aos voluntários, dadas as suas motivações e interesses diferenciados.

Voluntários, geralmente, formam um grupo heterogêneo. Podemos encontrar desde profissionais que tem somente boa vontade em realizar o trabalho enquanto outros possuem qualificação profissional elevada. Contudo, essa divergência existente entre alguns voluntários pode causar, além de uma certa deficiência operacional, um desestímulo naqueles voluntários que alimentam determinadas expectativas (TEODÓSIO, 2007).

Dessa forma, é de suma importância que a instituição conheça a fundo aqueles que vão prestar seus serviços, para que os mesmos possam trabalhar nas áreas que mais se adéquem aos seus conhecimentos. Teodósio (2007) aborda alguns pontos que podem ajudar para uma melhor organização do voluntariado na instituição e que também pode servir como fonte de motivação para a realização do serviço.

- Formar equipes multidisciplinares, que atendam às necessidades da organização e, simultaneamente, seja de acordo com suas especializações funcionais.
- Manter reuniões periódicas com toda a equipe de voluntários, mantendo sempre a oportunidade de participação de todos para dar opiniões.
- Sempre mostrar para voluntários e comunidade os índices de desempenho dos serviços prestados. Uma gestão transparente ajuda a fortalecer a imagem da instituição.
- Promover cursos, palestras e encontros que estimulem o interesse em servir ao próximo.
- Estabelecer metas, fixar compromissos sérios e sempre manter a postura ética, para que todos se sintam seguros quanto à correta realização do trabalho.

Liderança, responsabilidade, desempenho, resultado, são valores de gestão que não podem ser substituídos apenas pela boa vontade. A falta de profissionalismo explica porque muitas das instituições do Terceiro Setor acabam não alcançando êxito em seus trabalhos sociais, por ainda acreditarem que o trabalho voluntário executará um milagre (DOHME, 2001).

Tenório (2007) acredita que a relação entre voluntário e instituição só trará êxito se houver um envolvimento mútuo entre aqueles que lideram e aqueles que prestam o serviço. O conhecimento da missão, visão, valores e, principalmente, da

história da instituição também é de grande relevância para que se tenha uma maior interação entre ambos. Acredita-se ainda na grande importância do gestor como aquele que é capaz de criar um ambiente receptivo, acolhedor e de relacionamento transparente entre seus voluntários, de modo que não somente eles, mas que também aqueles que são assistidos pelo seu trabalho possam ter um maior conhecimento da importância do Terceiro Setor, da importância da sua perspectiva profissional e da sua contribuição para o desenvolvimento social.

2.5 ASPECTOS LEGAIS DO VOLUNTARIADO NO BRASIL

Ser voluntário não é uma escolha fácil. A partir do momento em que nos dispomos a isso, abrimos mão do pensamento “do que eu quero” para “o que os outros precisam”. O voluntariado se caracteriza pelos princípios de solidariedade, amor ao próximo, ética e boa vontade. Parte de interesses religiosos, políticos, culturais ou de alguma necessidade pessoal de fazer o bem.

A melhor maneira de prestar serviço voluntário é procurar participar de uma organização social (uma ONG, por exemplo). Mas esse trabalho também pode ser realizado de forma individual, como ser voluntário em uma escola ou em um hospital, ou através da participação de projetos públicos.

No Brasil, o trabalho voluntário existe desde 1543 com a criação da primeira Santa Casa de Misericórdia (FALCONER, 1999). De lá para cá, o trabalho voluntário foi ganhando espaço e notoriedade entre a população e governo, até que em 1998 foi promulgada a Lei nº 9.608, que estabelece as regras a serem seguidas para a adesão ao trabalho voluntário. Define a referida lei o trabalho voluntário em seu art. 1º:

Art.1. Considera-se serviço voluntário, para fins desta lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade. (BRASIL, 1998).

A prática crescente do voluntariado no Brasil exigiu tal regulamentação, para que fosse possível a distinção entre a relação de emprego formal e do trabalho voluntário. Esse reconhecimento, também deixou clara a importância dada pelo

governo ao crescimento do Terceiro Setor no país. Em seu Artigo 2º, a Lei do Voluntariado estabelece que:

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

A celebração do referido termo de adesão é de extrema importância, pois estabelece as condições de trabalho entre empregador e voluntário não estabelecendo nenhum vínculo empregatício que possa gerar obrigações de natureza trabalhista, assim como menciona o artigo 1º do parágrafo único da referida lei: “O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.”

O voluntário pode receber ajuda de custo somente com despesas referente à alimentação e transporte, desde que a entidade empregadora tenha autorizado expressamente. Ultrapassando o valor estabelecido, tal ajuda será tida como remuneração e a entidade estará sujeita a demandas trabalhistas.

A regulamentação do trabalho voluntário trouxe benefícios para ambas as partes interessadas. Para os voluntários, possibilitou a realização do trabalho sem cobranças excessivas ou exploração por parte do empregador. Já para a organização beneficiada com o trabalho, permitiu uma maior profissionalização dos voluntários, permitindo o direito de maior competência e responsabilidade com o serviço sem a obrigação de remuneração trabalhista. A Lei do Voluntariado também ajudou a destruir o pensamento de que o voluntário deve trabalhar “quando quer”, mas mostrando que ele deve trabalhar “porque quer”.

As necessidades socioeconômicas crescem cada vez mais, e cabe a toda a população buscar uma forma de ajudar. Cada um é voluntário ao seu modo, seja na saúde, educação, esporte. Seja em grupo, sozinho, com a família ou com amigos. Ser voluntário é uma questão de escolha diante daquilo que sabe e quer fazer, é uma ação onde todos saem ganhando.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A análise preliminar sobre os métodos de pesquisa a serem utilizados é de fundamental importância para a compreensão do estudo apresentado. Por meio

dela, o pesquisador delinea o caminho a ser seguido para consecução dos objetivos da proposta de estudo.

Assim, é apresentado nesta seção os aspectos metodológicos que embasaram o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Diversos autores apresentam uma gama variada de tipos de pesquisa, muitas das quais podem ser utilizadas simultaneamente a partir de critérios que caracterizam o trabalho desenvolvido. Gil (2008) classifica as pesquisas quanto aos seus objetivos em descritiva, exploratória e explicativa. O mesmo autor, quanto aos procedimentos técnicos de análise, divide os tipos de pesquisa em bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de campo e estudo de caso.

3.1.1 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é classificada como exploratória. Gil (2008) explica que o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, explicitá-lo. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A finalidade da pesquisa exploratória é dar ao pesquisador maior profundidade sobre um assunto, de modo que ele possa a partir da pesquisa construir hipóteses e disso desenvolver ou recomendar estudos posteriores (GIL, 2008).

3.1.2 Quanto aos procedimentos técnicos

No tocante aos procedimentos técnicos para desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas as ferramentas do estudo de campo e do estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin (2010), busca o estudo e conhecimento de um fenômeno contemporâneo e é muito utilizado no campo das ciências sociais. É aplicável principalmente para estudos analíticos e não estatísticos. O autor ainda

afirma que, através do estudo de caso, é possível investigar determinado fenômeno dentro de situações da vida real.

O estudo de campo se caracteriza por focalizar uma comunidade específica, onde a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado (GIL, 2008).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O procedimento técnico utilizado foi o levantamento, que se caracteriza como interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa ou qualitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2008).

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Já a amostra caracteriza-se por ser um subconjunto do universo que permite estabelecer ou estimar as características do universo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quando através do levantamento se recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Assim, a pesquisa realizada no CEMAR foi do tipo censitária, dado que todos gestores e todos os 21 voluntários da instituição foram acessados, fosse por entrevista ou fosse por meio de questionário.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em dois momentos, um primeiro com os gestores do CEMAR e um segundo com os voluntários que exercem atividades na instituição.

Para os gestores foi utilizada entrevista semiestruturada baseada em Moreno Júnior (2014), cujo objetivo foi levantar a percepção dos voluntários sobre a gestão do trabalho voluntário no CEMAR e como isto contribui para o comprometimento na oferta do serviço voluntário.

Segundo Manzini (1991, p. 154), a entrevista semiestruturada “está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. O autor explica que esse tipo de entrevista traz respostas mais espontâneas e livres sem perder o foco do objetivo principal.

Para os voluntários foi aplicado um questionário de perguntas fechadas também baseado em Moreno Júnior (2014), que tinha por objetivo descrever o perfil socioeconômico dos pesquisados e suas percepções em relação ao trabalho voluntário junto ao CEMAR.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário geralmente é utilizado para obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciadas ou ainda para descrever as características e medir determinadas variáveis. Para elaborar o questionário, é indispensável ter clareza do problema a ser investigado. Sua construção vai depender da forma como será aplicado, do tema em estudo, da amostra a ser atingida, do tipo de análise e interpretação pretendida.

3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto ao tipo de abordagem do problema formulado, a pesquisa se caracteriza por uma abordagem qualitativa. Godoy (1995, p. 62), explica que são características essenciais desse tipo de abordagem:

1. O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. O caráter descritivo;
3. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;

Para a análise e tratamento de dados, primeiramente foi descrito o grupo pesquisado (gestores e trabalhadores voluntários do CEMAR) para depois serem organizadas categorias de dados e, por fim, a interpretação dos dados para identificar padrões, tendências e associações de causa e efeito.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa sobre a Gestão do Trabalho Voluntário realizada no CEMAR - Centro de Educação Integral Margarida Pereira da Silva, localizado na Cidade de Pombal – PB, conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos a partir do problema proposto.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

O Centro de Educação Integral Margarida Pereira da Silva (CEMAR), foi fundado em 1986 pela professora que dá nome a instituição. Margarida Pereira da Silva sempre exerceu atividades sociais e desde sua adolescência lutava pelos direitos das crianças e dos adolescentes da cidade, buscando contribuir para a construção da cidadania, através de ações educativas e de profissionalização para a inserção desses jovens no mercado de trabalho. No início, eram apenas atividades de lazer e recreação no pátio da prefeitura durante as tardes de domingo.

Em 1987, com a ajuda da prefeitura e de amigos, Margarida Pereira da Silva fundou a creche Pequeno Príncipe que atendia cerca de 100 crianças de 0 a 7 anos de idade. Em 1977 fundou o Clube do Menor Trabalhador que depois passou a ser denominado CEMAR, com o objetivo de continuar o trabalho com as crianças que saíam da creche. Vítima de um acidente automobilístico, Margarida Pereira da Silva faleceu em 2000, aos 50 anos de idade. Apesar de, na época, não ser reconhecida pelo seu trabalho pelos moradores da sua terra natal, Margarida foi muito reconhecida por outros programas sociais nacionais e internacionais.

Vendo a necessidade de perpetuar a memória de Margarida Pereira da Silva, os integrantes do Clube do Menor Trabalhador resolveram expandir suas atividades, começando pela alteração do nome que passou a homenagear sua fundadora. Assim, em 2002, o clube passou a denominar-se Centro de Educação

Integral “Margarida Pereira da Silva” – CEMAR. A partir daí o CEMAR buscou ampliar suas parcerias e a contar mais com a ajuda da sociedade. Dentro desses 29 anos, o número de crianças, jovens e famílias beneficiadas são incontáveis.

Atualmente, o CEMAR atua nas mais diversas áreas, entre elas o esporte, a educação, saúde e artes. Atende cerca de 300 pessoas, entre crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social na cidade de Pombal – PB, além de oferecer programas de formação de educadores e lideranças, para a comunidade e para aqueles que prestam trabalho voluntário e contribuem para o desenvolvimento da instituição.

O CEMAR tem como missão atuar na construção e promoção do protagonismo de crianças, adolescentes e jovens e suas famílias, facilitando a conquista e exercício de sua cidadania. Sua visão é conquistar um futuro longe da desesperança e da miséria, onde crianças possam viver como crianças, que os jovens tenham oportunidades e os adultos, uma vida digna. Por fim, seus principais valores institucionais são a solidariedade, altruísmo, amor ao próximo a amizade e a ética.

4.2 DADOS E INFORMAÇÕES GERAIS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com base em uma coleta de dados através de uma entrevista semiestruturada aplicada aos gestores e de um questionário aplicado aos voluntários do CEMAR entre os dias 01 e 05 de junho de 2015.

A entrevista aplicada aos gestores tinha como objetivo caracterizar as atividades de Gestão do Trabalho Voluntário no CEMAR. Dividido em 12 questões abertas, a partir das quais se desdobraram outras inferências relativas ao objeto de estudo, o roteiro de entrevista incluía questões sobre absenteísmo, motivação, organização, planejamento, comprometimento, entre outros.

Os questionários aplicados aos voluntários do CEMAR foram divididos em um primeiro momento de caracterização do perfil socioeconômico dos voluntários, no qual se buscou compreender quem são os voluntários que trabalham nas atividades da instituição, enquanto grupo social, e as considerações dos participantes em relação às atividades do trabalho voluntário no CEMAR.

4.3 ANÁLISE DOS GESTORES

A fim de identificar a visão da instituição em relação ao trabalho dos voluntários, foi realizada uma entrevista com três membros da direção da instituição, nos dias 01 e 05 de junho de 2015.

Ao serem questionados sobre se a inconstância na presença dos voluntários seria um problema para o CEMAR, os três gestores responderam que isso não é um problema para a instituição. A maioria dos voluntários já foram atendidos pelo programa, então eles mesmos se oferecem para ajudar, estão ali porque gostam e porque querem estar. Quando alguém não quer mais, é desligado imediatamente, não prejudicando aos atendidos. Além disso, a cidade apresenta uma grande quantidade de jovens dispostos a ajudar. Os gestores acreditam que a oferta de voluntários não será um problema nem tão cedo e os que já fazem parte das atividades são bastante comprometidos.

Em relação às áreas de interesse dos voluntários, os gestores acreditam que, por cada voluntário ser formado em uma área ou ter habilidades específicas, não existe uma que tenha maior preferência, até porque, a grande maioria ajuda na área da educação repassando seus conhecimentos e também em sua área de maior habilidade, como esporte, arte, cultura. “Eles nos procuram querendo ajudar, não para fazer uma coisa só, mas ajudar no que for preciso”, menciona um dos diretores.

Os gestores foram questionados se acreditavam que a permanência e a motivação dos voluntários estaria relacionada com o grau de identificação com a causa e cultura organizacional do CEMAR. Os três foram unânimes. Eles acreditam que sim, que a causa social do CEMAR é um dos grandes motivadores para que os voluntários permaneçam a prestar seus serviços. Enfatizaram mais uma vez o fato de a grande maioria já ter sido beneficiada com o trabalho do CEMAR. Este fato, segundo um dos gestores, dá a eles mais confiança na cultura organizacional apresentada pela instituição. Um dos diretores afirma também, que uma grande fonte de inspiração para os voluntários é a história de vida da fundadora do CEMAR. Para eles, Margarida foi e ainda é, um dos principais elos de ligação entre os voluntários e o que os motiva.

Para perceber se os voluntários estão se sentindo bem e identificados com o trabalho da organização, a direção procura estar sempre aberta para recebê-los e ouvi-los. O presidente da organização menciona que todos devem falar durante a reunião semanal que participam. Para ele, o feedback ajuda a tomar as decisões e

planejar os próximos passos. Já outro integrante da direção afirma que ouvir é uma das melhores formas de mostrar amor ao próximo e por isso eles também usam da prática com os próprios voluntários, como uma forma de fazê-los se sentir mais importantes. Eles também são incentivados a dar ideias de projetos e sugestões de melhoria quanto aos trabalhos da instituição.

Apesar dos voluntários não sentirem necessidade de trabalhar em apenas uma área específica, os gestores acreditam que eles se sentem mais motivados quando realizam uma atividade na qual se identificam mais. Por isso a instituição tenta agrupá-los de acordo com suas especialidades, para que isso possa motivá-los cada vez mais. Porém, há momentos que não é possível se realizar apenas as atividades que de que se gosta, mas isso não chega a ser um problema, pois todos estão cientes das necessidades e das limitações vividas por eles.

Para melhor agrupá-los de acordo com suas áreas de interesse ou habilidades, o CEMAR realiza durante o cadastro dos voluntários um questionário sobre as áreas de interesse dos mesmos, sobre o que eles gostariam de fazer e quais conhecimentos gostariam de repassar. Desde esse momento, o voluntário fica sabendo que pode atuar em mais de uma área e que, caso se sinta desvalorizado, deve procurar imediatamente a direção e comunicá-la para que as providências sejam tomadas.

Com relação à comunicação das necessidades sociais, os gestores estão sempre repassando isso em reuniões da instituição. Todos os processos de tomada de decisão de projetos são realizados durante as reuniões, ressalta o diretor. Nada é decidido de forma individual, os voluntários participam ativamente do planejamento da ONG. As necessidades sociais não são poucas e nem fáceis de resolver. Para os diretores, a troca de ideias e informações é um fator determinante para tentar solucionar tal necessidade da melhor forma possível. E nada melhor, do que aqueles que vão atuar diretamente com os atendidos, para dar suas ideias e opiniões.

Quanto à divulgação dos resultados para os voluntários, os gestores procuram fazer isso após a conclusão de um projeto, seja ele mensal, semestral ou anual através de informações como a quantidade de pessoas beneficiadas, as lições aprendidas, gastos e benefícios alcançados com a realização do projeto. Os gestores utilizam os resultados para mostrar a importância do trabalho realizado pelo CEMAR e como a atividade dos voluntários é diferencial na vida das pessoas. Ainda, a instituição permite que dados e informações relativas aos projetos desenvolvidos

possam ser acompanhados pela sociedade a qualquer momento, uma vez que a divulgação somente no final do projeto é apenas uma forma de organização das atividades da instituição.

Quanto à percepção dos gestores em relação às regras de conduta e disciplina da organização pelos voluntários, os resultados foram muito positivos. Os gestores citam mais uma vez que a grande maioria dos voluntários cresceram no CEMAR e conhecem bem suas regras. O presidente chega a mencionar que em toda organização com muitas cabeças pensantes, deve haver regras, que isso é normal e é essencial para o convívio da sociedade, e que os voluntários entendem isso perfeitamente, não afetando assim, o fator motivacional para o lado negativo, mas muito pelo contrário, as regras os ajudam a viver em harmonia.

Quando questionados sobre a organização hierárquica dos voluntários, os gestores foram, mais uma vez, unânimes. Dentro do CEMAR não existe hierarquia. Consideram-se como uma família, formada por pessoas diferentes que atuam em áreas diferentes, mas onde todos são tratados iguais. A direção existe apenas para fim administrativo, enfatiza o presidente.

Para os gestores, a grande líder do CEMAR sempre será Margarida, que apesar de já ter falecido, é sempre vista entre os voluntários como um grande exemplo de pessoa e bondade. Atualmente, a liderança da instituição é exercida por uma das crianças cuidadas pela creche de Margarida no passado, e que, depois, foi beneficiado pelo CEMAR. Um dos diretores enfatiza que isso é motivo de muito orgulho para todos que trabalham pelo CEMAR, pois para eles, saber que tudo que aprenderam antes e que ensinam agora trouxe e sempre trará grandes resultados, é com certeza a principal fonte de motivação para as pessoas da instituição.

Os gestores destacam outro fator importante para manter a eficácia e constância do voluntariado. Esse fator é o vínculo de amizade desenvolvido por quem participa do CEMAR. Eles destacam que quando os voluntários chegam na instituição são abraçados como membros de uma família e, como passam muito tempo juntos, chegam momentos em que eles não querem ir para suas casas. Essa relação fraterna torna o clima de trabalho no CEMAR muito bom, o que ajuda bastante para que os atendidos pela instituição se sintam mais à vontade.

Em termos de capacitação, os gestores buscam repassar os conhecimentos dos voluntários mais antigos para os mais novos. Aqueles com mais experiência relatam suas vivências e buscam incentivá-los com isso. Além disso, O CEMAR

realiza constantemente um ciclo de palestras motivacionais ministradas por parceiros de outras ONG's ou alguém de grande influência na cidade ou região.

4.4 ANÁLISE DOS VOLUNTÁRIOS

Além da percepção dos gestores quanto à identificação dos voluntários com o CEMAR e sua causa social, o estudo obteve também a percepção dos próprios voluntários quanto à instituição. A pesquisa buscou mostrar os parâmetros mensuráveis sobre o envolvimento de tais voluntários, sua identificação com a causa e com os colegas e como a motivação e a liderança são essenciais para a continuidade do trabalho prestado por eles.

O questionário foi aplicado com 21 voluntários entre os dias 01 e 05 de junho de 2015, que se dispuseram de boa vontade a respondê-lo. A primeira parte continha perguntas direcionadas a caracterização do perfil socioeconômicos dos participantes. E a segunda apresenta perguntas relacionadas com o tema objeto da pesquisa que nos permite uma análise descritiva.

4.4.1 Perfil Socioeconômico

A partir do gráfico 1 é possível verificar que existe pouca diferença entre os sexos dos que prestam serviço voluntário na instituição. Homens e mulheres trabalham juntos em diferentes áreas, quebrando paradigmas de que certas atividades devem ser realizadas apenas pelo público masculino. Apesar de uma pequena maioria dos homens, as mulheres estão cada vez mais engajadas com as causas sociais e se inserido no mercado de trabalho, seja ele remunerado ou voluntário.

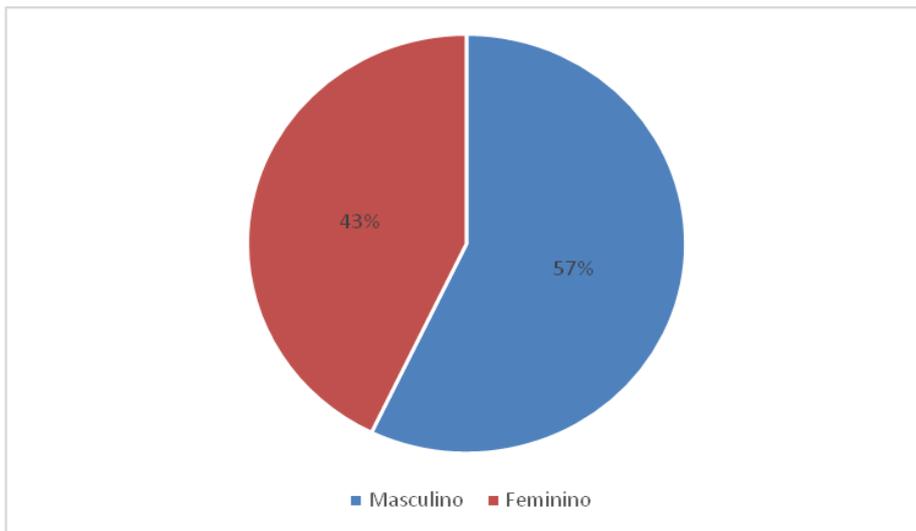


Gráfico 1 – Distribuição de sexo dos voluntários do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Foi constatado na pesquisa, conforme apresentado no gráfico 2, a grande expressividade do número de voluntários jovens da instituição, especialmente entre os 18 e os 35 anos, representando 77% dos entrevistados. Isto mostra que o público jovem tem buscado praticar cada vez o voluntariado. Essa grande maioria é explicada, principalmente, pelo fato de muitos dos deles terem saído do atendimento do próprio CEMAR e desde então, já terem dado início ao voluntariado. Para eles, esse ato é uma forma de retribuir tudo o que aprenderam e receberam da instituição.

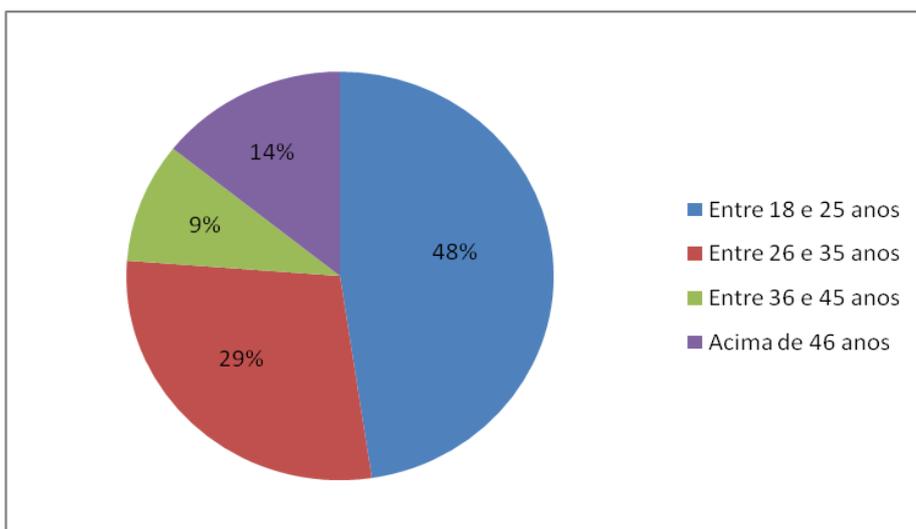


Gráfico 2 - Faixa etária dos voluntários do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

A visão desses jovens é de que o voluntariado é uma forma de multiplicar e consolidar uma atitude que há de melhor no ser humano. Suas ideias deixam de ser

ideias e passam a ser realidade, permitindo que haja esperança e que o voluntário seja um agente de transformação social.

Aqueles acima dos 45 anos trazem mais experiência aos trabalhos e ações. Porém, também se consideram jovens de espírito e sempre com energia e disposição para ajudar, mostrando que não há idade para se fazer o bem.

Mais da metade dos voluntários são pardos, como podemos ver no gráfico 3. A outra grande maioria, de quase 30%, são negros. Apenas 19% se consideram brancos, não se apresentando nenhum pesquisado que se considerasse amarelo ou indígena. Essa maioria de pardos e negros se explica pela predominância dos mesmos na população da cidade, que, no início de seu povoamento, foi composta principalmente por descendentes africanos. Característica também que marca a cultura predominante no município.

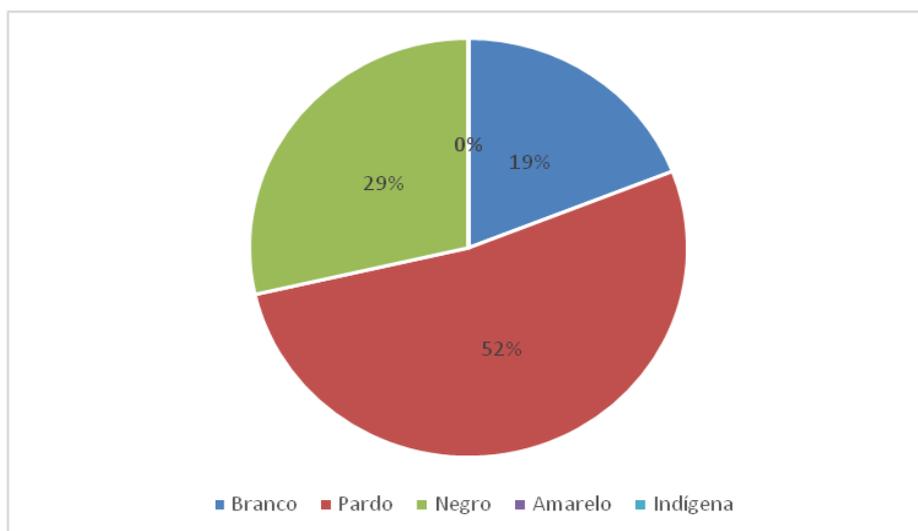


Gráfico 3 – Cor/etnia dos voluntários do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

O gráfico 4 mostra que os voluntários do CEMAR possuem um alto grau de escolaridade, já que 47% cursam ou já cursaram ensino superior. Isso é um fator muito importante levando em consideração que muitos desses voluntários vieram de famílias humildes, moram em uma cidade pequena e que enfrentaram muitas dificuldades para alcançar qualificação. Do restante, 14% terminaram o ensino médio e buscam melhoria de vida antes de ingressarem na vida acadêmica. Outros 10%, dividem-se em dois grupos, 5% possuem curso técnico, e os outros 5% possuem apenas ensino fundamental. Porém, o que se pode perceber na instituição, é que nenhum voluntário é tratado com diferença, seja por colegas, ou por

atendidos. O princípio do respeito é mantido, independente de qual nível de escolaridade possuam.

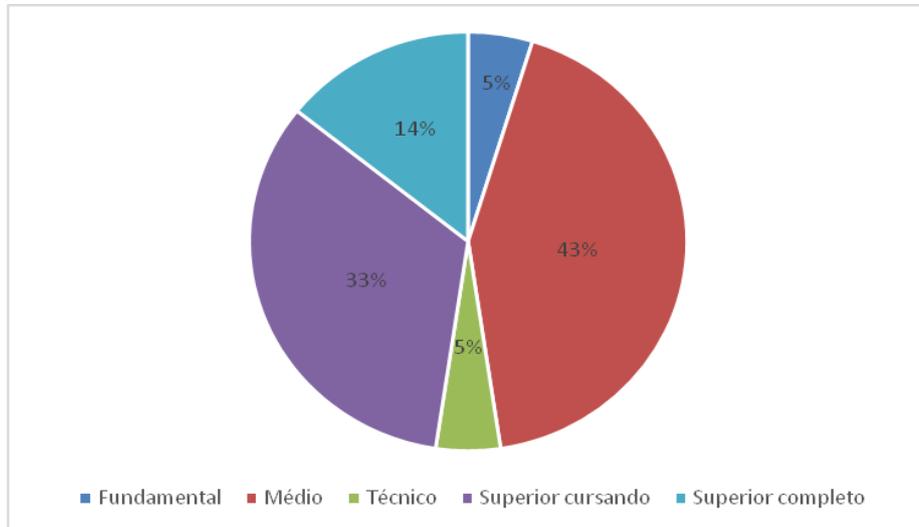


Gráfico 4 – escolaridade dos voluntários do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

O gráfico 5 mostra que a grande maioria dos voluntários trabalham em emprego fixo, ou seja, em empresas privadas. O restante se divide em pequenas porcentagens similares, ocupando cargos públicos, trabalhando com seu próprio negócio ou realizando estágios para adquirir experiência.

Levando em consideração o fato de que todos os voluntários trabalham ou realizam alguma atividade fora do CEMAR, é expressivo o número de horas dedicadas por eles para a realização do trabalho na instituição. Em média, os voluntários trabalham cerca de doze horas e vinte e oito minutos por semana. Pouco mais de duas horas e quarenta minutos por dia. Contudo, alguns dispõem de mais tempo, por isso acabam tendo uma jornada mais longa. Alguns chegam a realizar até 27 horas semanais, enquanto outros, apenas 2 horas.

Todos acreditam que não importa o número de horas dedicadas por cada um. O que realmente importa é aproveitar essas horas da melhor forma possível e realizar seu trabalho de maneira que se possam atingir os objetivos do CEMAR.

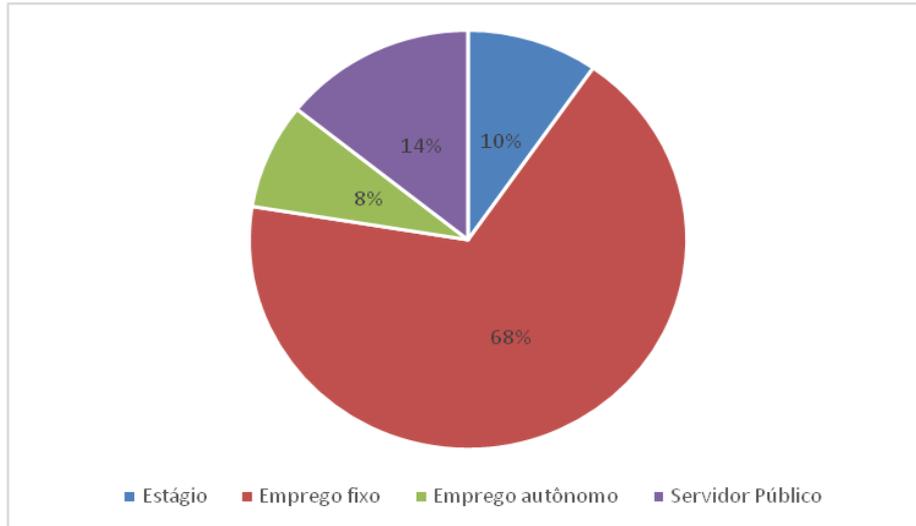


Gráfico 5 – Perfil de ocupação dos voluntários do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Outro dado interessante é demonstrado no gráfico 6, onde 62% dos voluntários recebem entre dois e cinco salários mínimos. O que mostra que, apesar do mercado de trabalho ser escasso na cidade, é possível manter um bom padrão de vida. Aqueles que não trabalham, são os mesmo que constam como estagiários no gráfico anterior, e recebem menos de um salário mínimo pelo serviço realizado. Cerca de 29% vivem com rendas que variam entre um e dois salários mínimos. Nenhum dos voluntários apresenta renda superior a cinco salários.

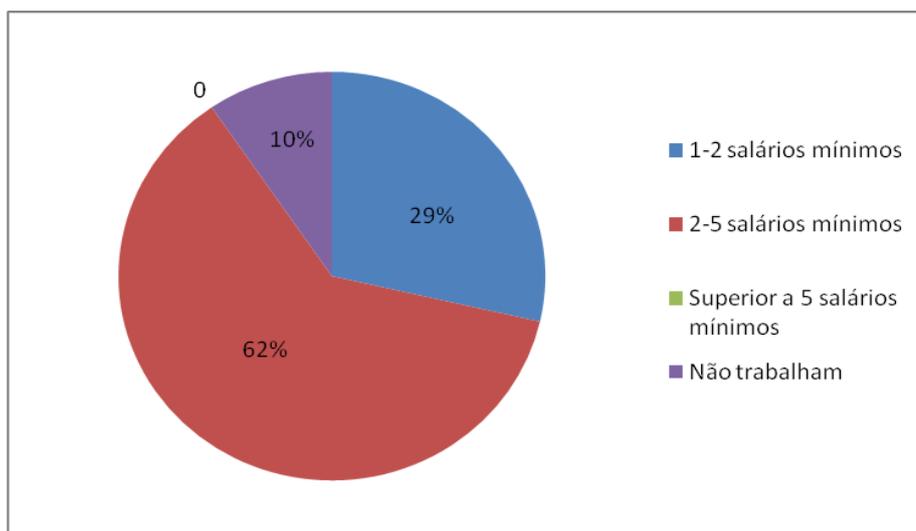


Gráfico 6 – Renda mensal dos voluntários do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Foi respondido por 57% dos entrevistados, como podemos ver no gráfico 7, que além de desenvolverem atividades de voluntariado no CEMAR, eles ainda exercem atividades em alguma outra instituição do terceiro setor.

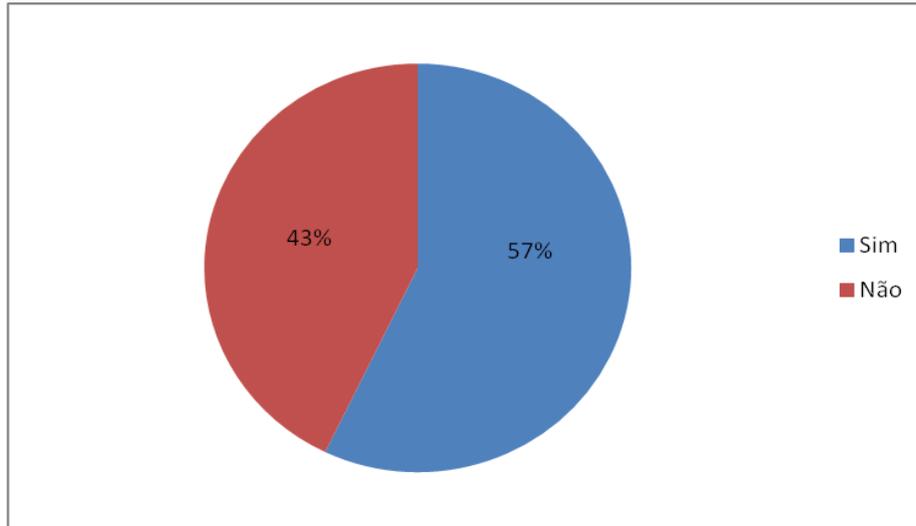


Gráfico 7 – Voluntariado em outra instituição
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

4.4.2 Considerações sobre os participantes em relação ao voluntariado no CEMAR

A questão proposta aos respondentes, apresentada no gráfico 8, teve como objetivo analisar a percepção dos voluntários em relação aos valores éticos e morais do CEMAR. 90% deles afirmam concordar totalmente com o que é repassado pela instituição e apenas 10% afirma concordar parcialmente. Deste modo, é possível concluir que a instituição possui uma base sólida de valores que são repassados para todos os seus membros, sejam eles voluntários ou assistidos pelos seus trabalhos.

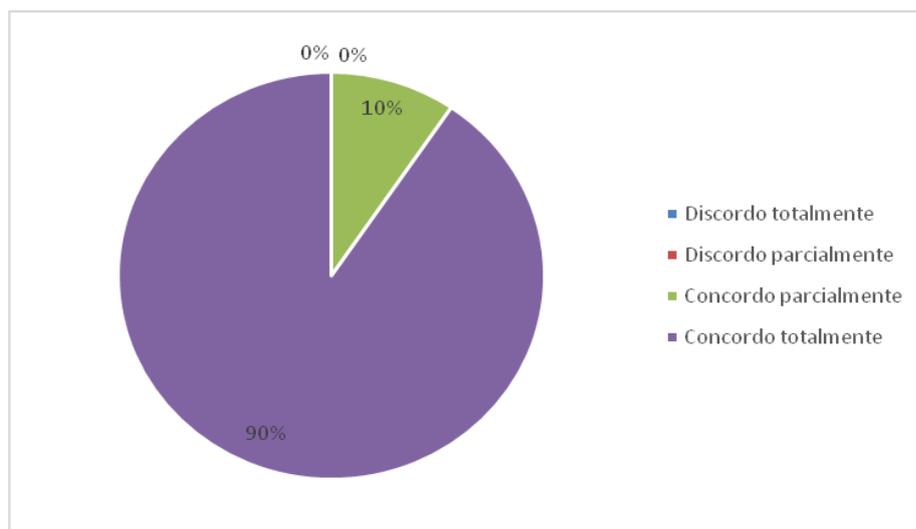


Gráfico 8 – Percepção quanto os valores do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Em relação à confiança que os voluntários apresentam no futuro do CEMAR, podemos ver no gráfico 9 que 86% dizem concordar totalmente com a continuidade das atividades, enquanto que 14% dizem concordar parcialmente. Segundo os voluntários, é difícil manter serviços de qualidade na cidade. Apesar de se receber muita ajuda da população no geral, a falta de recursos ainda é um grande problema. A ajuda vinda do Poder Público é mínima, mas mesmo com todos os impasses, a perspectiva é de que o futuro da instituição está garantido por mais alguns anos.

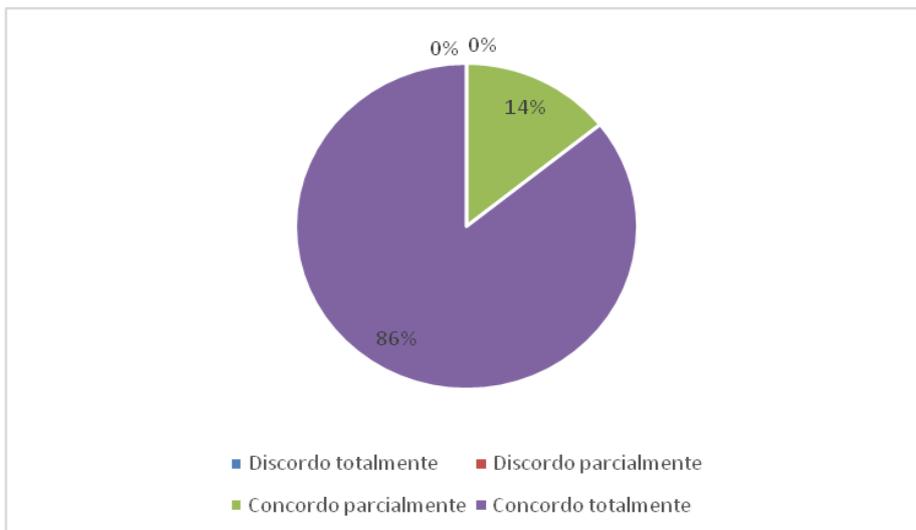


Gráfico 9 – Percepção quanto à confiança no futuro do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

O gráfico 10 representa as respostas dadas pelos voluntários quanto ao grau de satisfação em vivenciar e consolidar os valores de solidariedade, cidadania e responsabilidade social realizados no CEMAR. 95% deles afirmaram se sentir satisfeitos com o trabalho que realizam e acham que isso proporciona um engrandecimento de valores. Apenas 5% dizem concordar parcialmente com tal engrandecimento.

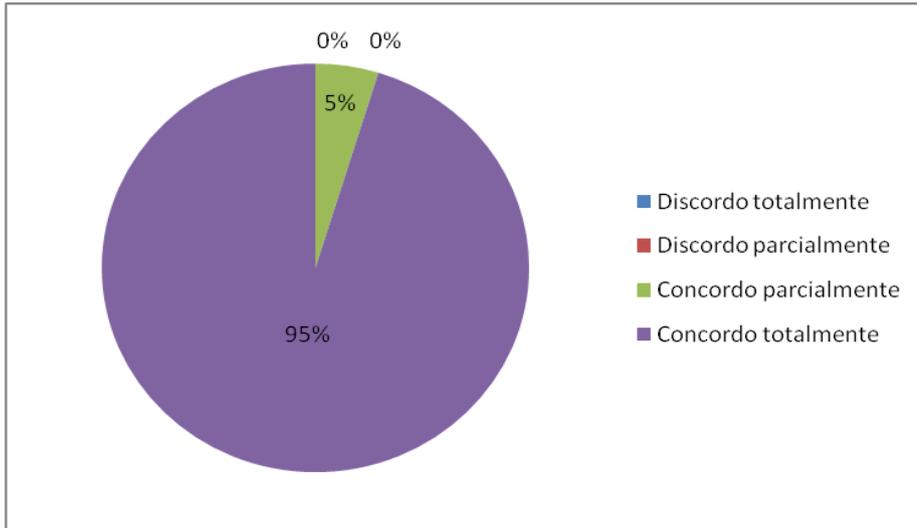


Gráfico 10 – Grau de satisfação quanto aos valores repassados pelo CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

A questão proposta aos respondentes apresentada no gráfico 11 tem o propósito de avaliar o nível de prazer e alegria que os voluntários sentem em compartilhar os momentos de serviço com os colegas do CEMAR. Neste caso, 90% dizem concordar totalmente, que há grande satisfação em partilhar os momentos bons com os colegas voluntários. Outros 10% concordam parcialmente.

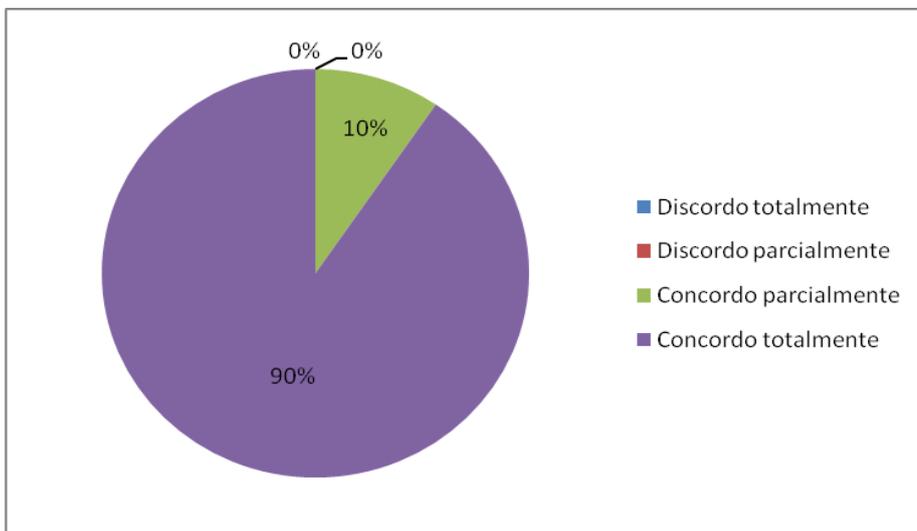


Gráfico 11– Nível de prazer e alegria em trabalhar no CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

As respostas apresentadas no gráfico 12 referem-se ao sentimento de afinidade entre os colegas voluntários do CEMAR. 81% dizem concordar totalmente com este sentimento e 19% concordam parcialmente.

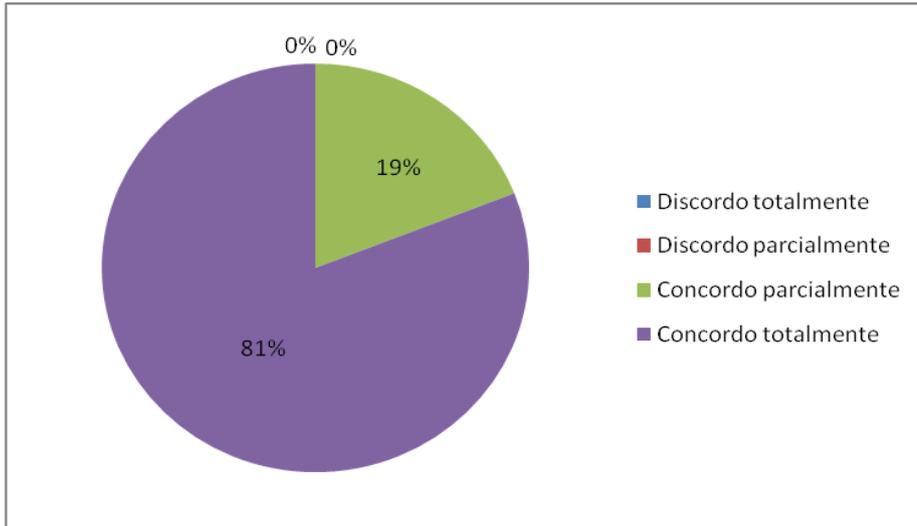


Gráfico 12– Grau de afinidade entre os colegas do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Algumas afirmações obtiveram respostas unânimes. 100% dos voluntários dizem se sentir abraçados e acolhidos pelo CEMAR. Para eles, isso é um grande fator de motivação, pois trabalhar arduamente sem nenhuma remuneração financeira exige outros tipos de benefícios.

As proposições constantes no gráfico 13, mostram que 90% dos voluntários veem o CEMAR como uma família e que se sentem parte dela. Outros 10% dizem concordar parcialmente com esta afirmação.

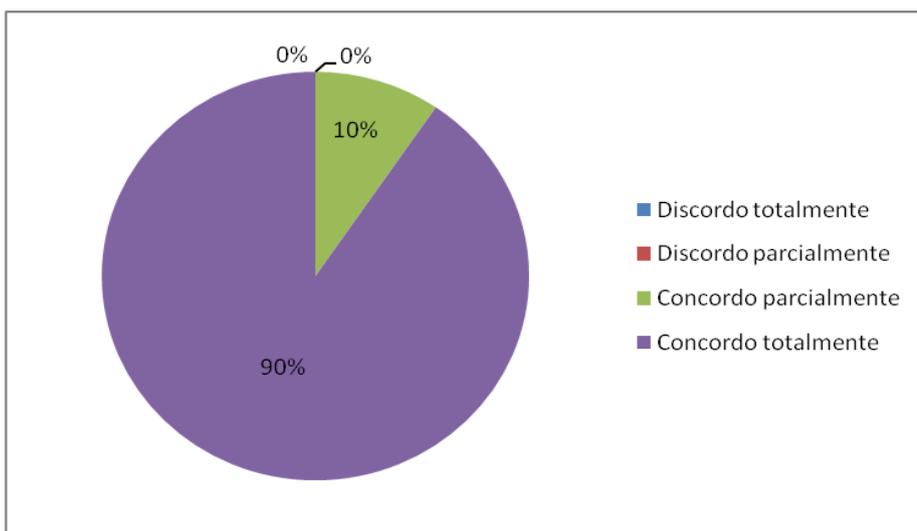


Gráfico 13– Sentimento de pertencimento à família CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Quando questionados sobre o sentimento de respeito e as realizações do CEMAR perante a sociedade, mais uma vez, as respostas foram unânimes e 100% dos voluntários disseram concordar totalmente que o respeito pela instituição é um fator muito importante para mantê-los ali e que todas as realizações e feitos do

CEMAR até aquele momento, tinham grande significado para todos. A mesma parcela de voluntários também concorda totalmente com a afirmação sobre como é bom fazer parte da referida instituição.

Os percentuais apontados pelo gráfico 14 mostram o que os voluntários pensam a respeito da forte ligação de simpatia existente entre eles e o CEMAR. 95% concorda totalmente que exista sim uma forte ligação entre ambos, enquanto que 5% concorda parcialmente.

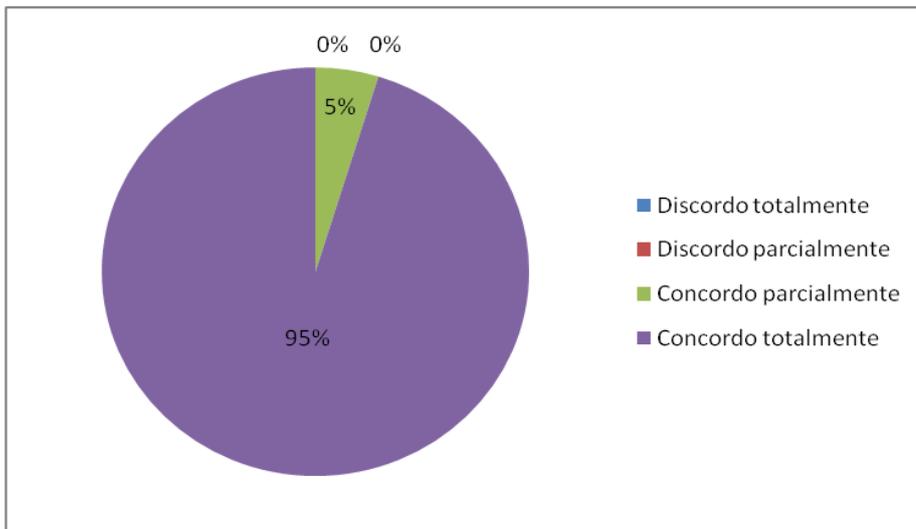


Gráfico 14– Percepção quanto à ligação de simpatia pelo CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

De acordo com o gráfico 15, 18, 95% dos voluntários confiam no trabalho realizado pelos dirigentes do CEMAR, enquanto 5% concordam apenas parcialmente.

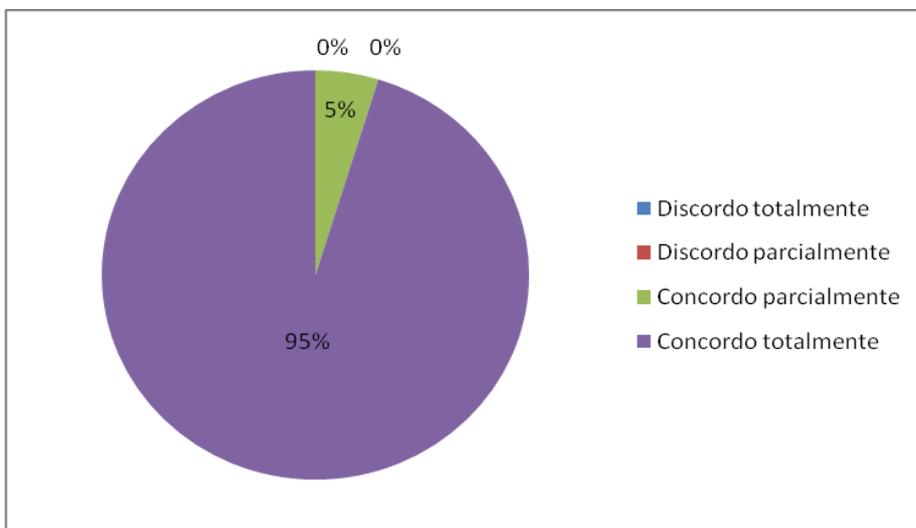


Gráfico 15– Relação de confiança pelo trabalho realizado no CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

O gráfico 16 mostra como os voluntários apresentam o CEMAR as pessoas que lhe são próximas. 90% deles disseram concordar totalmente em falar com entusiasmo e mostrar como a instituição é séria, respeitável, produtiva e boa para se trabalhar. Já 10% dos voluntários disseram concordar parcialmente com tal afirmação.

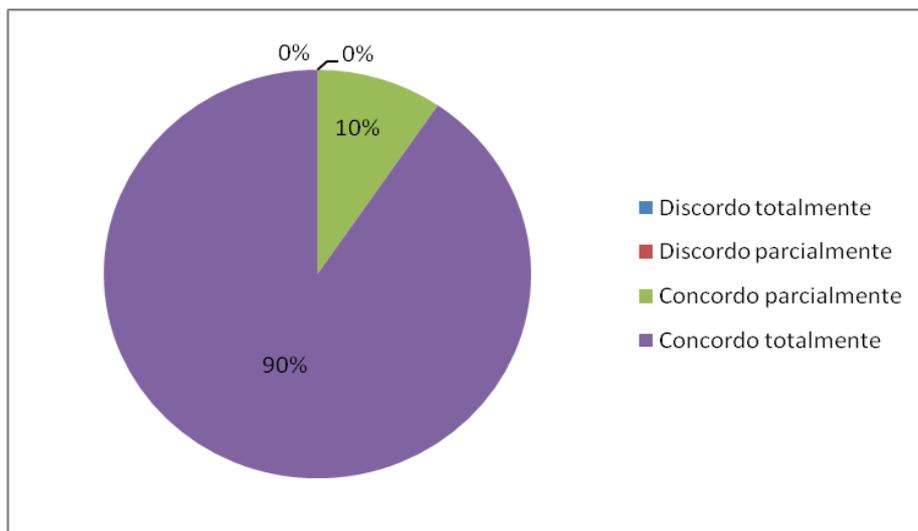


Gráfico 16– Forma de apresentação do CEMAR pelos voluntários aos amigos
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Com relação ao gráfico 17, podemos identificar que 86% dos voluntários se sentem ofendidos e criticados quando alguém critica o CEMAR. Já 14% deles disseram concordar apenas parcialmente com tal afirmação.

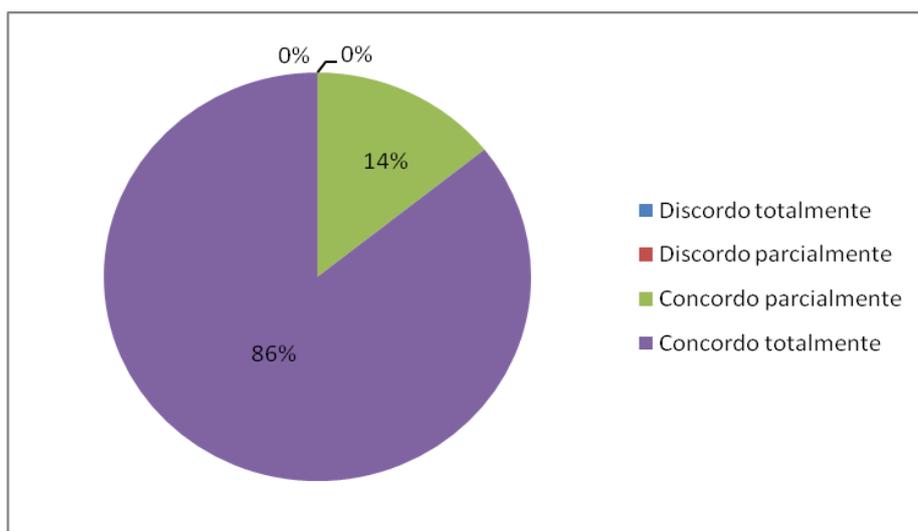


Gráfico 17– Percepção dos voluntários quanto às críticas ao CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Da mesma forma que se sentem ofendidos quando alguém ofende o CEMAR, 81% dos voluntários dizem concordar totalmente com a afirmativa de se

sentirem elogiados quando outra pessoa elogia a instituição. Outros 19% dizem concordar parcialmente com tal afirmação, conforme podemos observar no gráfico 18.



Gráfico 18– Percepção dos voluntários quanto aos elogios ao CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 19, 95% dos voluntários dizem se sentir satisfeitos com a natureza do serviço que realizam no CEMAR. Apenas 5% dizem concordar parcialmente.

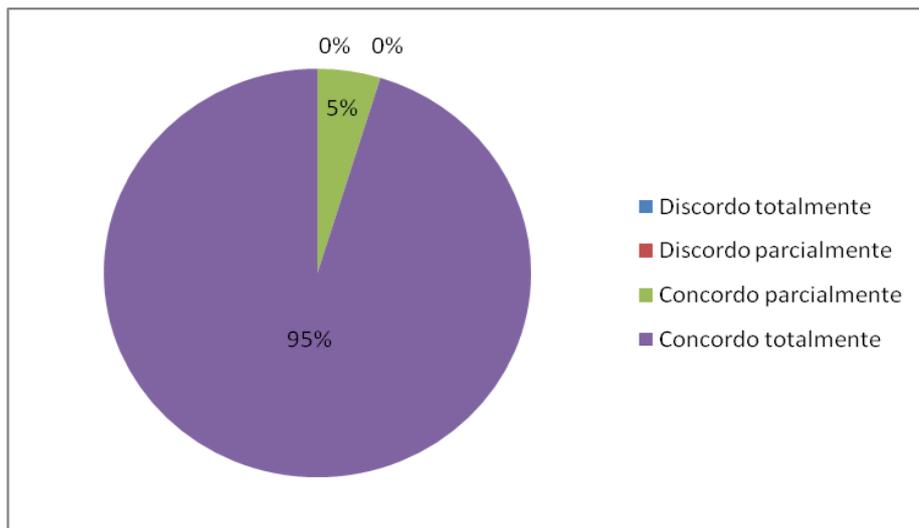


Gráfico 19– Relação de satisfação quanto à natureza dos serviços do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015

Todos os voluntários também concordam totalmente que o serviço realizado no CEMAR é muito importante para a sociedade, o que os deixa felizes e realizados. Para eles, a importância está em pequenos detalhes como uma simples visita as

famílias e que, a partir deste momento, os laços começam a se estreitar entre voluntário e atendido, passando a surgir mais do que uma simples assistência.

De acordo com os dados obtidos no gráfico 20, podemos observar que 90% dos voluntários dizem não se sentir sobrecarregado com as atividades da instituição e que conseguem conciliá-las tranquilamente com suas atividades pessoais. Já 10% deles, disseram concordar apenas parcialmente com esta afirmação.

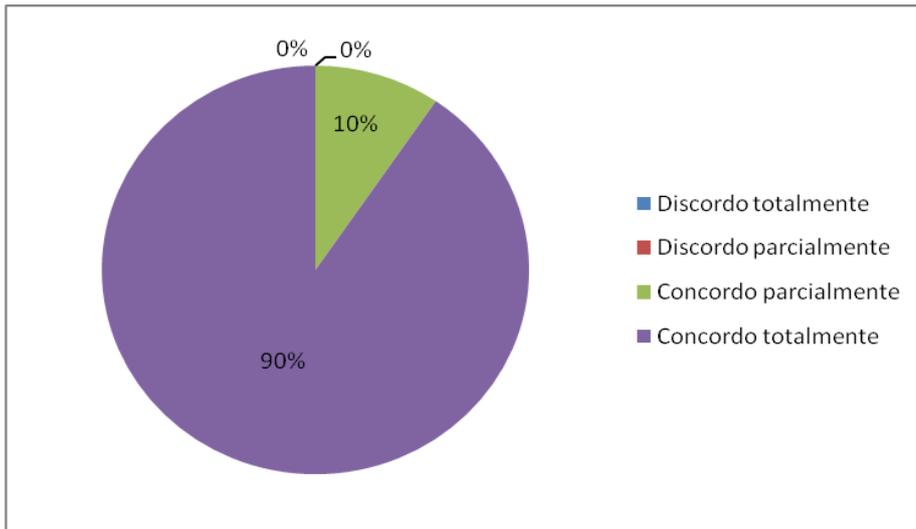


Gráfico 20 – Percepção quanto tempo dedicado ao voluntariado no CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Quanto às orientações e com o trabalho realizado do CEMAR, 100% dos voluntários disseram aprender muito. Para eles, os ensinamentos vão além da sala de aula, passam pela convivência com aqueles que são assistidos pela instituição que ensinam o amor ao próximo, compreensão e paciência.

Os dados do gráfico 21 mostram que 95% dos voluntários acreditam que o CEMAR é dirigido por pessoas que têm os mesmos valores éticos e morais que eles, enquanto 5% concordam parcialmente com tal afirmação.

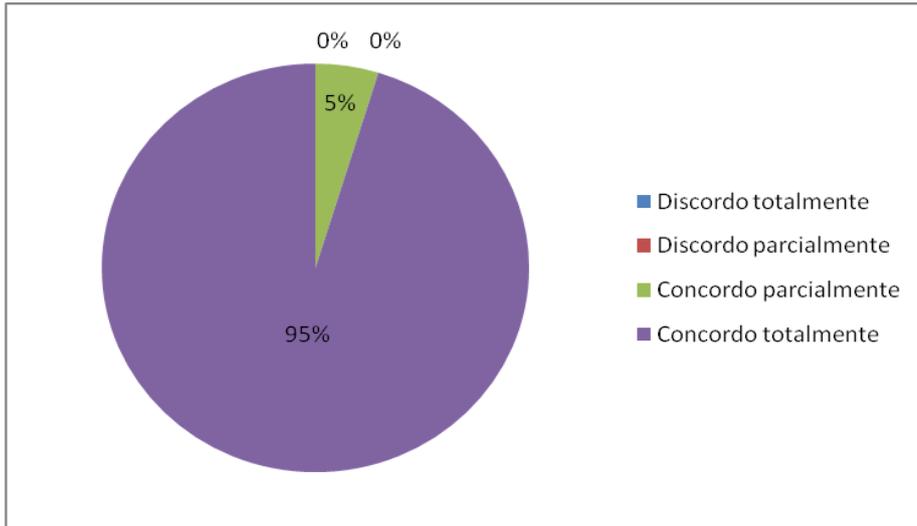


Gráfico 21– Percepção quanto aos valores dos dirigentes do CEMAR
Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Quando questionados sobre se gostariam de aumentar o tempo dedicado aos serviços voluntários no CEMAR, os respondentes foram mais categóricos. Como podemos verificar no gráfico 21, 62% disseram concordar com a possibilidade de aumentar o tempo dedicado a ajuda a sociedade. Já os outros 38% disseram concordar apenas parcialmente, pois já doavam todo o tempo disponível para isso.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo deste trabalho pudemos verificar como os principais aspectos do terceiro setor e como a boa gestão dos voluntários podem contribuir para o seu crescimento e para o desenvolvimento de uma organização com fins sociais. A pesquisa realizada junto ao CEMAR, organização do terceiro setor localizada em Pombal-PB, teve por objetivo analisar as principais características de sua gestão através do ponto de vista de seus gestores e voluntários, enfatizando como essa gestão poderia contribuir para o comprometimento na oferta do serviço e a motivação dos voluntários perante a causa social.

Na primeira parte da pesquisa foi analisada a visão dos diretores sobre a gestão dos voluntários do CEMAR. Os três entrevistados apresentaram respostas semelhantes, o que evidencia a singularidade de pensamentos sobre o modelo de gestão da instituição. Isto permite inferir que os voluntários são aceitos devido à compatibilidade de seus sentimentos e valores com os da instituição. Outro fator motivante e muito mencionado pelos diretores é o fato de grande parte dos voluntários já terem sido atendidos pelo CEMAR quando crianças ou jovens, o que os levaria a uma necessidade de retribuir tudo o que aprenderam e, principalmente, mostrar a sociedade que existem meios de contornar situações de vulnerabilidade social.

Ainda na visão dos gestores, todos os voluntários estão alocados de acordo com suas áreas de interesse e conhecimento. Para eles, isso ajuda os mesmos a se sentirem mais úteis e importantes para a instituição. Além disso, a direção está sempre aberta a críticas ou sugestões e disposta a mudar, caso seja necessário. Suas decisões são tomadas de forma coletiva, contando com a opinião de todos.

Outro grande ponto positivo do CEMAR e que facilita a gestão de seus voluntários é sua base sólida de regras de conduta criada pela líder Margarida. Desde sua fundação, o CEMAR foi símbolo de organização e respeito pelos menos favorecidos e para os voluntários da instituição é uma herança muito valiosa e deve ser guardada e preservada.

Os gestores acreditam também que o ambiente acolhedor e o sentimento de amizade existente entre todos têm um significado muito especial. Além de representar o sentimento de inclusão social, tem a força de gerar fidelidade à instituição fortalecendo os laços de identificação com a causa.

Além da percepção dos gestores sobre a identificação dos voluntários com o CEMAR, foi feita também uma pesquisa em relação à percepção dos próprios voluntários sobre a causa. E o que se pode perceber foi uma grande afinidade de todos com os valores e normas da instituição.

Através da pesquisa foi possível identificar que existe por parte dos voluntários um sentimento de respeito pela instituição. Para eles, o CEMAR representa uma segunda família, uma casa acolhedora que torna o trabalho mais motivador. O clima de amizade e o reconhecimento da população também contribuem de forma positiva para o trabalho dos voluntários. Foi possível identificar também que a grande maioria se sente feliz e satisfeito com os conhecimentos que repassam para os atendidos do CEMAR e também com o que se aprende na atividade de voluntariado.

Apesar dos resultados muito positivos em relação à percepção dos voluntários, é possível identificar que o processo de gestão da instituição ainda é falho em alguns pontos, talvez devido à falta de conhecimento técnico sobre a área administrativa, ou somente pela dificuldade em lidar com pessoas.

A principal limitação da pesquisa apresenta-se na pequena quantidade de material de estudos sobre o tema, que apresenta definições recentes e ainda pouco difundidas no Brasil. Tal limitação dificulta as bases de comparações e recomendações.

Como sugestão para a melhor gestão de seus voluntários, é aconselhado que haja maior conhecimento sobre o que é terceiro setor por parte da instituição e que se desenvolvam cursos especializados e pesquisas sobre como as técnicas administrativas próprias para esse setor podem contribuir para uma liderança mais eficiente e motivacional. A contratação de um consultor organizacional seria uma boa alternativa para melhoramento da gestão através de recomendações mais direcionadas e específicas.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se um aprofundamento no estudo do tema em geral e a aplicação dos questionários com as outras entidades não governamentais da cidade, de forma que os resultados possam contribuir no conhecimento de todas as organizações do terceiro setor e sua importância para a sociedade do município de Pombal – PB.

Respondendo a problemática principal da pesquisa de como a gestão do trabalho voluntário pode contribuir para o comprometimento na oferta do serviço e

motivação perante a causa social de uma organização não governamental da Cidade de Pombal-PB, concluiu-se que tal gestão deveria ser mais profissionalizada, mas que, mesmo faltando uma melhor profissionalização, seus efeitos são positivos, pois suas ações motivam e comprometem os voluntários. Isso é possível, graças à integração de todos no desenvolvimento dos processos da instituição e também porque os laços de amizade e respeito mútuo também favorecem o desenvolvimento dos projetos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidades para as organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2006
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Terceiro setor e Desenvolvimento Social**. Julho, 2001. Disponível em: < www.bndes.gov.br>. Acessado em 15/12/2014.
- BONFIM, Paula. **A “Cultura do Voluntariado” no Brasil: determinações econômicas e ideopolíticas na atualidade**. São Paulo: Cortez, 2010.
- BRASIL. Lei nº 9.608, 18 de fevereiro de 1998.
- DOHME, Vania D.'Angelo. **Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Mackenzi, 2001.
- FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor: um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins lucrativos e do seu Campo de Gestão**. São Paulo-SP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, Rosa. M. **Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo. Senac, 2004.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. **Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais**, In: Bahia Análise e Dados. Salvador: SEI/Governo da Bahia, v.12, n.1, Jun/2002.
- _____. **Definindo gestão social**. I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS) – Juazeiro do Norte-CE, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- GOHN, Maria da Glória. **Mídia, terceiro setor e MST: impacto sobre o futuro das cidades e do campo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GUIMARAES, João Luiz. **Perspectivas para o terceiro setor em 2015**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios>. Acessado em 29/04/2015, às 20:57.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil, 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>. Acessado em 10/12/2014.

LATHAM, G. P. e PINDER, C. C. Trabalhando teoria da motivação e da investigação no alvorecer do século XXI. **Revista anual de psicologia**, vol. 56, pp. 485-516, São Paulo, mar. 2005.

MAÑAS, Antonio Vico; MEDEIROS, Eptácio Ezequiel. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v.2, n.2, p. 15-29, jul./dez. 2012

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MORENO JUNIOR, Osvaldo Lopes. **Gestão do voluntariado em organizações não governamentais: Uma aplicação do método de estudo de caso na ONG Amigos do Bem**. Campo Limpo Paulista - SP, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Campo Limpo Paulista, FACCAMP, São Paulo.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p.5-11, jan. mar. 1998.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpagel; RHEINHEIMER, Ivone. **Administração do terceiro setor**. Organizada pela Universidade Luterana do Brasil: ULBRA. Curitiba: Ibpex, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo, Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONG's: Principais funções gerenciais**. São Paulo: FGV, 2009.

_____. **Tem Razão a Administração?** Rio Grande do Sul: Unijui, 2002.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. 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**, v. 2, n. 1, 2007.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. **Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas, p. 287-302, 1999.

WEIL, Pierre. **A mudança de sentido e o sentido da mudança**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO AOS GESTORES DO CEMAR

Nome: _____

Tempo de serviço no CEMAR: _____

Pequena descrição de suas atividades na ONG:

Questionário

01. Considerando que um dos pilares na sustentação das atividades das ONGs é o serviço voluntário, perguntamos como a questão do baixo comprometimento e, conseqüentemente, a inconstância na presença dos voluntários é um problema para o CEMAR?

02. Quais são as áreas de interesse do voluntariado?

03. O grau de identificação dos voluntários com a causa social e com a cultura organizacional da ONG interfere na motivação e, conseqüentemente, na continuidade e na constância do voluntário junto à ONG?

04. O que CEMAR faz para perceber se seus voluntários estão identificados com ela e com a causa que ela abraça?

05. A motivação do voluntário varia de acordo com a atividade que ele desempenha na ONG?

06. O CEMAR possui um mapa ou cadastro de talento dos voluntários, com dados sobre suas áreas de interesse?
07. O CEMAR tem o hábito de comunicar as necessidades sociais aos voluntários? Como e quando faz isto?
08. O CEMAR tem o hábito de comunicar os resultados obtidos aos voluntários? Como e quando faz isto?
09. Uma ONG precisa criar e manter regras de conduta e disciplina, bem como necessita de objetivos, metas e indicadores de resultado. Como esta organização racional da gestão (metas, indicadores e cobranças) é percebida pelos voluntários? Isto afeta sua motivação?
10. Os voluntários estão organizados hierarquicamente?
11. Qual a importância da liderança na motivação, interesse e, conseqüentemente, na produção de serviços voluntários?
12. O que o CEMAR proporciona em termos de capacitação?

APÊNDICE B – ROTEIRO APLICADO AOS VOLUNTÁRIOS DO CEMAR**A. Perfil Socioeconômico dos Voluntários****1. Nome:** _____**2. Sexo:** () Masculino () Feminino.**3. Idade:**

- () Entre 18 e 25 anos
- () Entre 26 e 35 anos
- () Entre 36 e 45 anos
- () Acima de 46 anos

4. Local de Nascimento:

Cidade: _____

Estado: _____

5. Cor/etnia:

- () Branco(a).
- () Pardo(a)
- () Negro(a).
- () Amarelo(a).
- () Indígena

6. Estado Civil:

- () Solteiro(a).
- () Casado(a).
- () Viúvo(a).
- () União estável
- () Separado(a) / divorciado(a) / desquitado(a).

7. Escolaridade:

- () Analfabeto
- () Ensino fundamental incompleto
- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Técnico
- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Mestrado
- () Doutorado

8. Você desenvolve alguma atividade remunerada?

- () Sim.
- () Não.

9. Qual o vínculo?

- Estágio.
- Emprego fixo particular.
- Emprego autônomo.
- Servidor público federal/estadual/municipal.

10. Renda mensal individual:

- Entre 1 e 2 salários mínimos.
- Entre 2 e 4 salários mínimos.
- Entre 4 e 6 salários mínimos.
- Superior a 6 salários mínimos.

B.Considerações sobre os participantes em relação ao voluntariado

11. Além do seu trabalho voluntário no CEMAR, você faz voluntariado em alguma outra instituição?

- Não
- Sim.

12. Em quais dessas áreas atua no voluntariado?

- Educação
- Meio Ambiente
- Saúde
- Esporte
- Arte e Cultura
- Assistência Social
- Em mais de uma área

13. Que tipo de atividades de voluntariado desenvolve:

- Atendimento direto ao público beneficiado
- Atividades de apoio, administrativas ou de manutenção
- Orientação e consultoria aos dirigentes do projeto ou entidade
- Participação em eventos, campanhas, mutirões
- Divulgação e arrecadação de fundos

14. Quantas horas por semana disponibiliza para a ação voluntária no CEMAR?

_____ horas

15. Quais os motivos que lhe levaram a ser voluntário no CEMAR?

Percepção das atividades de voluntariado

16. Sinto-me bem com os valores éticos e morais do CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

17. Eu tenho muita confiança no futuro do CEMAR

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

18. O CEMAR me proporciona a oportunidade de vivenciar e consolidar os meus valores de solidariedade, cidadania e responsabilidade social, através do trabalho voluntário que realizo.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

19. Tenho prazer e alegria em compartilhar os momentos de serviço com os colegas voluntários do CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

20. Sinto muita afinidade com meus colegas voluntários do CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

21. Sinto-me abraçado e acolhido pelo CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

22. O CEMAR é como uma família e me sinto parte dela.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

23. Tenho muito respeito pelo CEMAR e o que ele faz tem muito significado para mim.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

24. É muito bom fazer parte de todo este trabalho.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

25. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

26. Confio no trabalho realizado pelos dirigentes do CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

27. Eu falo com entusiasmo do CEMAR para meus amigos, como uma entidade séria, respeitável, produtiva e boa para se trabalhar.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

28. Quando alguém critica o CEMAR é como se estivesse me criticando pessoalmente.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

29. Quando alguém elogia o CEMAR é como se estivesse me elogiando.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

30. Estou satisfeito com a natureza do serviço voluntário que realizo.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

31. Tenho certeza de que o serviço voluntário que faço no CEMAR é muito importante e isto me deixa realizado e feliz.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

32. Não me sinto sobrecarregado de atividades voluntárias e consigo conciliá-las com minhas atividades pessoais.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

33. Aprendo muito com as orientações e com o trabalho no CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

34. Sei que o CEMAR é dirigida por pessoas que tem os mesmos valores éticos e morais que eu.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente

35. Gostaria de aumentar meu tempo dedicado aos serviços voluntários no CEMAR.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Concordo parcialmente Concordo totalmente