

## **Gestão do Voluntariado: Um Panorama dos Estudos Realizados no Brasil.**

**SHEILA PATRÍCIA RAMOS**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
spatriciar@terra.com.br

**MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
mjcsd2008@gmail.com

CAPES

## **Área temática: Gestão de Pessoas e de Equipes**

### **Gestão do Voluntariado: Um Panorama dos Estudos Realizados no Brasil.**

**Resumo:** Um novo padrão de voluntariado iniciou a partir de 1990 no Brasil, foram criados centros de referência cujas ações eram organizar, capacitar e direcionar o trabalho voluntário, surgindo com isso os primeiros manuais de trabalho voluntário. A presente pesquisa tem como objetivo analisar os estudos publicados no Brasil sobre o tema de gestão do voluntariado, com isso pretende-se mapear estudos teóricos e empíricos nacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, de caráter exploratório-descritiva, em dados secundários. Foram estabelecidas categorias de análise que compreenderam: (a) ano, (b) publicação, (c) classificação, (d) metodologia, (e) natureza da pesquisa, (f) técnica de coleta de dados, (g) autores, (h) temas, (i) objetivos, e (j) resultados. Os resultados foram dispostos em forma de tabela. A amostra foi composta por treze estudos, sendo artigos científicos publicados em revistas e eventos. A média de autores identificados nos artigos foram de 2,23. Predominam as pesquisas práticas e qualitativas com uso da técnica de entrevista apoiado pelo uso de documentos e/ou observação. 77% das pesquisas são qualitativas e 23% de natureza quali/quantitativa. 92% dos estudos identificados são práticos, 54% foram publicados em fontes classificadas pela CAPES como “B” e 46% “A”.

**Palavras-chave:** gestão, voluntariado, trabalho voluntário.

**Abstract:** A new voluntary standard started from 1990 in Brazil, reference centers have been created whose shares were organizing, training and direct volunteer work, coming up with it the first manuals for volunteer work. This research aims to analyze studies published in Brazil on volunteer management issue, it is intended to map theoretical and empirical national. For this, a bibliometric research, exploratory and descriptive character was carried out on secondary data. Analysis categories were established that included: (a) year, (b) publication (c) classification, (d) methodology, (e) nature of the research, (f) data collection technique, (g) authors ( h) issues, (i) objectives, and (j) results. The results were arranged in a table. The sample consisted of thirteen studies, and scientific articles published in magazines and events. Average authors identified in Articles were 2.23. Predominate practices and qualitative research with use of interview technique supported by the use of documents and / or observation. 77% of research is qualitative and 23% of qualitative / quantitative nature. 92% of the identified studies are practical and 54% were published in sources classified by CAPES as "B" e 46% “A”.

**Keywords:** management, volunteerism, volunteer work.

## 1. INTRODUÇÃO

Os primeiros voluntários que se tem notícia no Brasil faziam parte do grupo de portugueses, liderados por Brás e Cubas. Em 1543 instalou-se, na capitania de São Vicente, um hospital inaugurado a partir de doações e serviços voluntários. Assim, a Santa Casa de Santos além de ser um dos primeiros hospitais do Brasil, também foi o primeiro a ter motivado uma ação voluntária organizada no país (Sobolh & Widman, 2011). Legalmente, o trabalho voluntário é apoiado pela Lei do Serviço Voluntário, Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

O voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho e seu talento em prol da realização de uma ação de natureza social. Sua definição envolve qualificação, satisfação pelo trabalho exercido, doação de horas dedicadas ao próximo e a realização em cumprir com os objetivos propostos (Dohme, 2001). Domenegueti (2002) afirma também que, voluntário é a pessoa que exerce caridade, preocupado com justiça social. E mais, é ter no coração o dom do amor, da solidariedade, da caridade e de servir, cumprindo o papel de cidadão consciente.

Embora o trabalho voluntário seja uma ação espontânea, não dispensa regras, planejamento e organização. Experiências mal sucedidas ou falta de organização administrativa para gerenciar o trabalho voluntário traz inquietações para muitas organizações que se beneficiam deste recurso (Dohme, 2001).

O estudo de Oliveira e Bezerra (2007) identificou a necessidade da gestão de voluntários ocorrer por meio de um processo responsivo para as motivações dos voluntários, via complementação das funções tradicionais da administração - planejamento, organização, direção e controle -, com uma ênfase ou foco no pessoal e uma visão sistêmica permeada em todos os estágios, pelo reconhecimento e *feedback* do trabalho e esforço do voluntário, para evitar o surgimento dos principais fatores de evasão evidenciados como falta de apoio dos gestores, estrutura física, recursos financeiros, compromisso, objetivos claros, resultados, reconhecimento, liderança, preparo, treinamento, participação, atribuições e a existência de conflitos.

Dohme (2001) afirma que, no Brasil, um novo padrão de voluntariado iniciou a partir de 1990, principalmente com a criação do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, em 1995, cujo objetivo era dar organicidade nacional ao movimento criando centros de voluntários de referência, divulgando, capacitando e organizando a oferta e demanda de voluntários. Esses centros investiram na capacitação e na produção de conhecimento sobre o tema, por meio de cursos, seminários e estudos que resultaram nas primeiras produções de pesquisas sobre ação voluntária no Brasil e nos primeiros manuais de trabalho voluntário.

Dias e Palassi (2007) realizaram uma pesquisa bibliográfica nos principais eventos e revistas científicas nacionais de Administração, classificados pela CAPES como “A”, sobre o tema do voluntariado. Identificaram no total 25 estudos no intervalo entre 1999 e 2006. Segundo os autores, não foram encontrados artigos anterior ao período de 1999. Os estudos abordaram os seguintes tópicos: motivação, qualidade de vida, benefícios do voluntariado, gestão do voluntariado, perfil das empresas e suas ações, responsabilidade social e ações de voluntariado. Os tópicos relacionados à gestão de programas de voluntariado foram: voluntariado e terceiro setor, racionalidade na gestão e responsabilidade social. Dias e Palassi (2007) identificaram que a gestão do voluntariado é um tema recorrente e que há uma tendência em profissionalizar a atividade voluntária com o uso de técnicas gerenciais providas da esfera privada para o campo social.

Dentre outros tópicos estudados na temática do voluntariado, torna-se relevante identificar e analisar os estudos sobre gestão do voluntariado, considerando, as mudanças ocorridas no voluntariado a partir dos anos 90, e também os problemas encontrados por Oliveira e Bezerra (2007) em que a evasão do trabalho voluntário relaciona-se por aspectos relacionados à gestão do voluntariado.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar os estudos publicados no Brasil sobre o tema da gestão do voluntariado, para com isso mapear estudos teóricos e empíricos nacionais. Busca-se a partir do panorama apresentado neste estudo, contribuir para a academia e para o avanço das futuras pesquisas relacionadas à gestão do voluntariado. Este estudo também poderá contribuir tanto para instituições e pessoas que possuem interesse pelo tema.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Gestão é o ato de gerenciar, é a ação de estabelecer objetivos para atingir uma finalidade. O ato de agrupar voluntários em um departamento não basta para que o trabalho voluntário seja realizado com eficácia (cumprir o objetivo determinado), eficiência (melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis) e efetividade (atingimento da meta de acordo com a necessidade). Assim, a gerência deve estar comprometida com a eficácia, eficiência e a efetividade de seu voluntariado (Domenegueti, 2001).

Para Dohme (2001), o que da objetividade ao relacionamento com voluntários e proporciona um trabalho proveitoso é um Programa de Voluntários. O Programa de Voluntários consiste em um programa próprio que balizará um sistema de regras, supervisão e motivação, capaz de aproveitar de forma otimizada o potencial do trabalho voluntário. Deve conter providências para o período da permanência do voluntário na organização, desde seu recrutamento que envolve captação, seleção, contrato, integração e orientação; execução, no qual envolve as atividade de estrutura de equipes, capacitação e avaliação; e término, cujo voluntário é orientado ao remanejamento de carreira e reconhecimento de sua dedicação na organização.

Para Corralón e Filho (2002, p. 95) “o Programa de Voluntariado deve apropriar-se de conceitos e métodos modernos de gerenciamento, típicos das empresas, sobretudo metas claras e prazos para cumpri-las”. Corralón e Filho (2002) afirmam que para a organização é fundamental criar e manter um programa de voluntariado em sintonia com seus valores e objetivos, passando a ter uma função até mesmo estratégica. Dessa forma, cabe à organização não apenas apoiar as ações voluntárias, mas organizá-la e gerenciá-la com critérios de eficiência, criando um programa específico alocado a algum departamento, normalmente Recursos Humanos, e contando com a presença de um coordenador que irá acompanhar, coordenar e avaliar o trabalho voluntário. Sendo as principais responsabilidades de gerenciamento tarefas do coordenador. No caso do Programa de Voluntariado, a ideia da gestão participativa é uma necessidade vital. Na visão dos autores, o espaço democrático, aberto ao debate, à crítica e a livre circulação de ideias é fundamental.

A função da figura do coordenador de voluntários poderá ter menores ou maiores atribuições, dentre elas cabe: articular o envolvimento do voluntário na organização; desenvolver programas e objetivos; estabelecer funções voluntárias; coordenar o planejamento de turnos; determinar políticas e procedimentos; gerenciar orçamentos; desenvolver novos projetos; entre outros (Dohme, 2001).

Para Rodrigues (2014, p. 23) “a gestão do voluntariado pode ser vista sob duas perspectivas: (a) organizativa – gestão do trabalho em si, e (b) estratégica – a gestão

estratégica dos voluntários na organização em que estão inseridos”. A primeira envolve questões de atração e retenção de voluntários, desenvolvimento e formação, avaliação e desligamento. A segunda considera a participação criativa e relevante de sua participação na organização (Meyer Jr; Pascucci; Murphy, 2013; Rodrigues, 2014).

No que tange ao gerenciamento do voluntariado, foram encontradas na literatura diferentes abordagens. Para Dohme (2001), é importante que a gerência do trabalho voluntário seja condizente com a filosofia e os objetivos da organização. Domeneguetti (2001) afirma que o gerenciamento do voluntariado deve considerar as funções gerenciais básicas de planejamento, organização, direção e controle, respeitando ainda os níveis gerenciais. Corrulón e Filho (2002) afirmam que o gerenciamento do voluntariado envolve conceitos e métodos modernos típicos das empresas e envolve também outras formas de gerenciamento. Neste caso, esses autores sugerem a gestão participativa, que envolve um estilo de gestão democrática. Já Sobolh e Widman (2011) descrevem a experiência de uma gestão por processos a partir de um alinhamento sistêmico e estratégico, como um modelo eficiente no gerenciamento do voluntariado. Enquanto que Engel (2012) afirma que a gestão por resultados é uma forma de atender as expectativas de eficiência, eficácia e melhoria contínua, direcionando e integrando processos e procedimentos, e explorando a complexidade no gerenciamento do voluntariado.

Para Domeneguetti (2001, p. 81) “em termos de gestão do trabalho voluntário, não adianta contar somente com gestores capacitados, altamente técnicos, que se reservem somente ao ato de administrar, nem com diretorias deslumbradas e românticas, que administram com o coração. Os gestores têm de administrar as diferentes visões de seus voluntários, buscando equilíbrio em sua atuação”.

### **3. METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, de caráter exploratório-descritiva, em dados secundários, constituídos pelos estudos realizados no Brasil sobre Gestão do Voluntariado.

A pesquisa desenvolveu-se por meio da identificação dos trabalhos, seguidos de leituras dos resumos e, em seguida, dos textos completos, para levantamento das informações a serem registradas.

Para apresentar as informações de modo organizado fez-se uso de categorias de análise que compreenderam: (a) ano, (b) publicação, (c) classificação da publicação, (d) metodologia, (e) natureza da pesquisa, (f) técnica de coleta de dados, (g) autores, (h) temas, (i) objetivos, e (j) resultados. Essas informações foram processadas, analisadas e apresentadas em forma de tabelas.

Pritchard (1969) definiu a bibliometria como a aplicação da matemática e de métodos estatísticos aos livros e a outros meios de uma comunicação escrita. Seu caráter estatístico possibilita o mapeamento e a geração de uma série de indicadores necessários para planejar, avaliar e realizar a gestão da ciência e da tecnologia de uma dada comunidade científica (Guedes & Borschiver, 2005). O foco de estudo da bibliometria, segundo esses autores, pode estar nos periódicos, nos autores, nas palavras, nas citações e na demanda de informação.

Segundo Barbosa (2004) os estudos bibliométricos têm sido utilizados com frequência nas mais diversas áreas do conhecimento e são elaborados por diferentes motivos, referindo-se o autor, à sua importância na Administração:

Seja pela necessidade de ‘conhecer a si mesmo’, seja pela perspectiva de construir ou propor alternativas que sirvam como referência à constituição de

um marco evolutivo consistente, o fato é que o saudável interesse de autores preocupados com os rumos da pesquisa em Administração no Brasil tem despertado a comunidade acadêmica para reflexões sobre seu futuro (Barbosa, 2004, p. 2).

A busca dos estudos foi realizada no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e também no Google Acadêmico. As palavras-chave utilizadas na busca foram “trabalho voluntário” e “voluntariado”. A pesquisa privilegia artigos científicos publicados em revistas ou eventos classificados pela CAPES na área de Administração. Segundo Hair et al. (2005) a população alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para a pesquisa. São relevantes, porque possuem as informações que a pesquisa se propõe a coletar. Após identificação e leitura do material encontrado, e confirmado a abordagem do assunto, passaram a constituir a amostra da pesquisa treze estudos.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresentam-se os resultados conforme categorias definidas: (a) ano, (b) publicação, (c) classificação da publicação, (d) metodologia, (e) natureza da pesquisa, (f) técnica de coleta de dados, (g) autores, (h) temas, (i) objetivos, e (j) resultados. Após busca realizada no portal CAPES, ANPAD e também no Google Acadêmico, utilizando como palavras-chave “trabalho voluntário”, “voluntariado” e considerando apenas artigos científicos publicados em eventos e revistas, encontraram-se os seguintes estudos, conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1:

##### **Estudos sobre gestão do voluntariado publicados em revistas e eventos.**

| <b>Publicação e autores</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2004</b> | <b>2006</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2014</b> | <b>Total</b> | <b>%</b>    |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Revista                     | 1           | 1           |             |             | 1           |             | 1           | 2           | 1           | 07           | 54%         |
| Eventos                     |             | 2           | 1           | 1           |             | 2           |             |             |             | 06           | 46%         |
| <b>Total</b>                | <b>1</b>    | <b>3</b>    | <b>1</b>    | <b>1</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>13</b>    | <b>100%</b> |
| Autores                     | 2           | 4           | 4           | 2           | 2           | 5           | 2           | 5           | 3           | 29           |             |

**Nota** Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme Tabela 1, foram encontrados no total, 13 estudos que se dedicam ao tema de gestão do voluntariado. A proporção entre a publicação de artigos em revistas e eventos se mostrou equilibrada, ainda que as revistas apresentem uma pequena vantagem. A média de autores identificados nos artigos foram de 2,23.

A Tabela 2 apresenta o resultado encontrados referentes as categorias (a) ano, (b) publicação, (c) classificação da publicação, (d) metodologia, (e) natureza da pesquisa e (f) técnica de coleta de dados.

Tabela 2:

**Panorama dos estudos realizados sobre gestão do voluntariado.**

| Ano  | Publicação   | Classificação | Metodologia | Natureza da pesquisa      | Técnica de coleta  |
|------|--|---------------|-------------|---------------------------|--|
| 2001 | Revista de Administração – Rausp.                        | A2            | Prático     | Quantitativa qualitativa. | Entrevistadas e questionários                                |
| 2002 | EnANPAD  | E1            | Teórico     | Qualitativa               | Teórico  |
| 2002 | EnANPAD.   | E1            | Prático     | Qualitativa               | Entrevista e observação                                      |
| 2002 | Revista O&S.   | A2            | Prática     | Qualitativa               | Documentos, e entrevistas.                                   |
| 2004 | EnANPAD.   | E1            | Prático     | Qualitativa               | Entrevista e questionário                                    |
| 2006 | EnEO.  | E1            | Prático     | Qualitativa               | Entrevistas, documento e observação.                         |
| 2008 | Serv. Soc. Rev.  | B4            | Prático     | Qualitativa               | Entrevista   |
| 2009 | Enegep.  | E2            | Prático     | Qualitativa               | Entrevistas, questionários abertos, documentos e observação. |
| 2009 | SemeAd.  | E2            | Prático     | Qualitativa               | Entrevista   |
| 2011 | Cadernos Gestão Pública e Cidadania.                     | B3            | Prático     | Qualitativa Quantitativa  | Documento e entrevista                                       |
| 2012 | Revista de Administração da Unimep.                      | B1            | Prático     | Qualitativa Quantitativa  | Entrevistas e questionários                                  |
| 2012 | Revista de administração da UEG.                         | B4            | Prático     | Qualitativa               | Documentos e entrevistas                                     |
| 2014 | Revista de Administração hospitalar e inovação em saúde. | B3            | Prático     | Qualitativa               | Documentos, entrevista e observação.                         |

Nota Fonte: Elaborados pelas autoras.

Conforme observado na Tabela 2 nos estudos sobre gestão do voluntariado predominam as pesquisas práticas e qualitativas com uso da técnica de entrevista apoiado pelo uso de documentos e/ou observação. Sendo que 77% das pesquisas são qualitativas e 23% de natureza quali/quantitativa. 92% dos estudos identificados são práticos e 54% foram publicados em fontes classificadas pela CAPES como “B” e 46% “A”.

A Tabela 3 apresenta em ordem cronológica as informações relativas às categorias (g) autores, (h) temas, (i) objetivos, e (j) resultados.

Tabela 3:

**Gestão do voluntariado no Brasil.**

| Autoria                   | Temas abordados         | Objetivos/Resultados   |
|---------------------------|-------------------------|--|
| Fischer e Falconer (2001) | Responsabilidade social | A pesquisa teve como propósito levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao voluntariado com a finalidade de disseminar tais práticas, como uma das formas de operar estratégias de Responsabilidade Social. O voluntariado está mais em linha com as políticas de recursos humanos da empresa do que com o seu marketing, como instrumento de |

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
|                                  |  | desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe, como forma de canalização da motivação do funcionário para a criação de um clima organizacional positivo.   |
| <b>Teodósio (2002)</b>           | Terceiro setor, gestão social. Gestão de recursos humanos no terceiro setor. | <p>O artigo propõe estratégias para o gerenciamento de mão-de-obra voluntária dentro de um marco conceitual da Gestão Social. Discute-se a organização do trabalho voluntário no Terceiro Setor analisando as implicações da recorrência à mão-de-obra voluntária e a relação entre mercado de trabalho formal e atividade voluntária. A gestão de Recursos Humanos nas organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial. Não há uma fórmula capaz de apontar a proporção correta entre voluntários e empregados aplicável a toda e qualquer organização, independentemente de seu porte, trajetória e ramo de atuação na área social. Mas um grupo mínimo de pessoas remuneradas é necessário, mesmo para projetos sociais baseados em alto grau de mobilização social. É também importante estruturar um plano de carreira para os voluntários, que os permita assumir maiores responsabilidades, na medida em que demonstrem maior eficiência e comprometimento diário com o trabalho. Segundo Teodósio (2002) a melhor estratégia para que se mantenha a integração entre os membros das organizações do Terceiro Setor é aprofundar as características gerenciais positivas que já estão presentes em várias entidades sociais. São elas: 1 – estrutura hierárquica reduzida; 2 – trabalho estruturado em equipes multidisciplinares; 3 – estímulo à comunicação informal e formal entre gestores, trabalhadores e comunidade; 4 – adoção de reuniões periódicas nas quais a gerência adote uma postura efetiva de ouvinte; 5 - transparência e coragem para assumir erros por parte dos gestores; 6 – prestação de contas dos objetivos atingidos em bases compreensíveis a todos os públicos envolvidos (trabalhadores, voluntários e comunidade); 7 – avaliação de performance envolvendo todos os públicos interessados, desde os executores dos projetos sociais até os beneficiários, sendo utilizada não como mecanismo de exclusão da organização, mas como estratégia capaz de demonstrar efetivamente os resultados em termos sociais da baixa performance de cada um dos envolvidos na oferta de serviços públicos; 8 – estabelecer prazos e compromissos negociados de maneira participativa, para que os indivíduos de baixo rendimento possam se reposicionar e alavancar a organização. Teodósio (2002) conclui com a afirmação de que deve-se avançar nos processos de recrutamento, registro e controle de voluntários, mas sem perder o espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracteriza a área social. O desafio é conciliar eficiência com democracia, alcance de metas com cidadania e respeito ao público beneficiário com respeito aos colaboradores do projeto social.</p> |
| <b>Pinheiro e Cavedon (2002)</b> | Voluntariado e Redes   | <p>O estudo procurou identificar como a gestão de voluntariado tem contribuído para a construção de <i>redes</i> de ação e para a ampliação dos serviços de organizações sem fins lucrativos. Os resultados apontaram que flexibilidade e comprometimento vem sendo melhor articulados na construção de redes de ação. A constituição de uma teia de relações em torno de objetivos</p>   |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | delimitados e compartilhados, articulada à disponibilidade para atividades diversas e mutáveis, amplia os saberes para a ação organizacional, na forma de novos projetos e novos nós para a rede. A teia é uma estrutura desencadeada pela gestão, como um conjunto de estratégias de intervenção-formação capaz de mobilizar para a ação, definir as práticas pertinentes ao objetivo organizacional, criar ambientes de articulação de interesses entre colaborador e entidade, difundir no campo de ação determinado uma forma de militância social: gerar oportunidades de participação como momentos de interlocução e problematização das práticas, fazendo do colaborador um parceiro, que, vendo-se contemplado na proposta, amplie a rede e o potencial mobilizador da organização e também da causa.  |
| <b>Pinheiro (2002)</b>                     | Filantropia   | A pesquisa procurou identificar como os capitais em interação/conflito na ação voluntária, oriundos de campos distintos, têm oportunizado rupturas à gestão do voluntariado. Como resultados encontrados constatou-se que a relação da instituição com os voluntários se inicia a partir do que a organização denomina Processo de Orientação. Esse processo é marcado por uma reunião de sensibilização, composta por vídeo institucional da organização, apresentação da proposta de trabalho voluntário, seguida de dinâmicas de grupo que abordam a resolução de situações-problema e trabalho em equipe. Após este processo, passa-se ao preenchimento do cadastro de identificação e depois se efetua a entrevista de encaminhamento, a qual objetiva compatibilizar solicitações das organizações conveniadas à ONG, com a formação e interesse do candidato. Para finalizar o processo de orientação, o voluntário recebe uma carteira de trabalho voluntário e uma carta de apresentação que entregará ao coordenador da instituição ao qual atuará como voluntário. O planejamento estratégico da ONG Parceiros Voluntários apresenta valores articulados ao desenvolvimento da sociedade civil e da interação entre os campos econômico e social. Embora os agentes envolvidos apresentem disponibilidade em ajudar e servir, a paixão por uma causa não sobressai quando comparada a preocupação em atingir metas. As metas são monitoradas, a todo o momento, por meio de banco de dados da organização. Nesta ferramenta são cadastrados voluntários, são obtidos dados e avaliados os resultados, e as metas são conferidas por meio de indicadores. Ou seja, todo o processo pauta-se em instrumentais administrativo-operacionais, sem considerar os efeitos da prática voluntária, sua visão de mundo, sua relação com a ordem pública e com a comunidade. Segundo Pinheiro (2002) este processo dificulta a interação da organização com seus parceiros e a disseminação de saberes diversos, restringindo-se aos conhecimentos do campo econômico. Assim, a ONG Parceiros Voluntários atua como prestadora de serviços, balizada por capitais do campo econômico. |
| <b>Vidal, Costa, Costa e Branco (2004)</b> | Gestão participativa e voluntariado/ racionalidade organizacional substantiva | Promover uma dialogia entre a visão heterodoxa dos autores que estudam a administração participativa e a sua inter-relação com o gerenciamento do trabalho social voluntário na perspectiva da racionalidade substantiva. Como resultados constatou-se que especificidades do gerenciamento do voluntariado demandam uma práxis participativa das pessoas nos processos decisórios e nas ações de ajuda ao próximo, sinalizando uma racionalidade substantiva na administração de organizações de sociedade civil, guiada por códigos de boa  |

|                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
|                                    |   | conduta, propiciando o respeito à diversidade humana. Visões e posturas dos voluntários entrevistados apontam para uma práxis participativa de gestão. Além disso, o objetivo social e os atores envolvidos permitem inferir analiticamente que a transformação social acontece quando há sinergia de esforços compartilhados e que a ação coletiva voluntária concretiza efetividades sociais de inclusão.   |
| <b>Filho e Salazar (2006)</b>      | Terceiro setor e Voluntariado                                 | A pesquisa buscou entender como se deu a evolução do trabalho voluntário na OSID e de que forma se estabelece a atual interface entre as práticas de gestão do voluntariado e a dinâmica deste trabalho na organização. O gerenciamento, vem sendo construído através de relações de pessoalidade e apresentando lacunas significativas em sua interface com o voluntariado. Segundo destacam os autores, parâmetros de atração e retenção de voluntários nas organizações do terceiro setor não se constituem nos mesmos utilizados pelo mercado. A amizade, a empatia, o respeito à individualidade, o acolhimento, o senso de pertencimento são elementos que também se fazem presentes na construção e na continuidade de seus vínculos. A prática do voluntariado é complexa, encontrando, além dos interesses, preferências, utilidade e recompensas, elementos outros que implicam o olhar sobre o trabalho voluntário como vínculos, confiança, entrega, espontaneidade, não ruptura e regras implícitas. |
| <b>Okabayashi e Costa (2008)</b>   | Voluntariado  | A questão central foi a de verificar a configuração e a gestão do voluntariado nas instituições hospitalares do Terceiro Setor no município de Londrina (PR). Os resultados do estudo demonstraram que o voluntariado acumula diferentes atribuições dentro do hospital, expresso em orações, auxílio de materiais aos pacientes, atividades recreativas e captação de recursos. Observou-se também uma transformação da atividade voluntária, de esporádica, para um serviço voluntário prestado com frequência determinada, sobre regras internas e na vigência da lei. Assim, o voluntariado é marcado pelas características da esfera privada. O assistente social é a referência profissional para atender as demandas voluntárias.  |
| <b>Santos e Cavalcante. (2009)</b> | Responsabilidade social corporativa                           | O objetivo do trabalho foi conhecer o programa de voluntariado empresarial da Alpargatas. O gerenciamento dos programas são realizados pelos próprios voluntários-funcionários. Porém, há a presença do gestor do Instituto a quem se subordinam os funcionários na execução das atividades como voluntários. Todas as decisões são tomadas ou por eles ou com a efetiva participação deles, onde possuem autonomia para realizar os projetos.  |
| <b>Dias, Neto e Baldam (2009)</b>  | Círculos de Controle da Qualidade e voluntariado – CCQ Social | Objetivo é identificar os impactos da adoção de uma tecnologia de gestão intitulada &#8243;CCQ Social&#8243; (Trata-se de uma tecnologia que resulta da conciliação entre o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), e outra proveniente de uma lógica social - o voluntariado). A experiência em si revela impactos positivos do CCQ Social sobre os empregados voluntários, entidades beneficiárias e para a empresa articuladora dessa estratégia. Através da pesquisa, pôde-se constatar que, para os empregados, a iniciativa do CCQ Social possibilita a conscientização e o desenvolvimento de seu papel de cidadão, além de promover desenvolvimento de competências e habilidades que extrapolam o âmbito profissional. Neste sentido, pode-se citar o trabalho em equipe e o estabelecimento de objetivos comuns; a busca de soluções alternativas e criativas para os problemas através de uma atuação conjunta; habilidades de comunicação e de  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>relacionamento interpessoal; a aprendizagem em grupo, entre outras. Além de sensação de bem estar, a percepção de seu potencial solidário e a ampliação da visão sobre o ambiente que os cerca. No entanto, alguns fatores devem ser avaliados para garantir a efetividade do programa, tais como o monitoramento do processo de repasse da metodologia CCQ pela Fundação Alfa, a apropriação das ferramentas da qualidade pelas entidades – que entre outros fatores é prejudicada pela cultura já arraigada de assistencialismo – e a disponibilidade dos participantes para a dedicação aos trabalhos do CCQ Social nos horários de folga.</p>  |
| <p><b>Procopiuck Meyer Jr. (2011)</b></p>    | <p>Gestão estratégica</p>   | <p>Os autores tiveram como objetivo em seu estudo analisar o surgimento e evolução de uma organização voluntária com atividades nucleares concentradas na captação, capacitação e alocação de trabalho voluntário em Curitiba (PR), com base na gestão estratégica e em pressupostos teórico-conceituais da Visão Baseada em Recursos (RBV). Em termos de resultado de ação conjunta, a articulação tem se limitado a trocas relacionadas a metodologias e técnicas de trabalho com voluntários. Assim, como resultados revela-se a existência de uma rede de centros de voluntariado frouxamente articulada, pois a rede ainda não demonstrou plenamente sua capacidade de articulação de competências e recursos, sendo uma das dificuldades apontadas a distância geográfica entre os centros de voluntariado, limitações de capacidade de ação estratégica e a falta de apoio financeiro. O desempenho da organização em estudo é dependente mais de suas iniciativas locais isoladas do que de influências regionais ou nacionais de um sistema de governança de fomento do trabalho voluntário.</p>   |
| <p><b>Pace, Oliveira e Alkmim (2012)</b></p> | <p>Ativos intangíveis<br/>Terceiro setor<br/>Gestão estratégica</p> | <p>O estudo visou estimar o impacto da criação de valor dos ativos intangíveis originados da mão de obra voluntária de uma organização sem fins lucrativos, voltada para a saúde. Verificou-se que, a magnitude da capacidade de criar valor do trabalho voluntário representou em média 77,92% do valor da organização. O valor criado com ativos intangíveis e com a mão de obra voluntária foi testada representada principalmente pelo Lucro Intangível Ajustado e da Apuração de Valor Intangível. Os autores destacam que apesar da impossibilidade da generalização dos resultados, apresenta-se uma metodologia capaz de apoiar gestores sobre como avaliar o desempenho da instituição na sua capacidade de agregar valor.</p>   |
| <p><b>Silva e Neto (2012)</b></p>            | <p>Gestão social</p>  | <p>Esse trabalho analisa o processo de gestão de voluntários. Como resultados constatou-se a complexidade no processo de gestão de voluntários e, verificou-se que, apesar do conflito com a gestão estratégica, traços da gestão social foram encontrados, ainda que em processo de mudança, em aspectos como à participação de todos os voluntários em um processo democrático aberto à fala, e baseado em valores de cooperação, solidariedade, cidadania e comprometimento de todos os atores envolvidos. Quanto ao processo, no ingresso de novos voluntários, exige-se a passagem por um programa de capacitação, onde o futuro voluntário recebe treinamento e tem conhecimento da complexidade do trabalho a ser desenvolvido, e no qual, o mesmo decide sobre sua permanência. A maior dificuldade apontada pela gestão de voluntários é a mudança cultural ao qual o voluntário enfrenta, pois muitos voluntários estavam acostumados a trabalhar em ambientes com a gestão tradicional de empresa. Outro paradigma que se encontra no voluntariado é a questão da religião, no sentido de utilizar o trabalho voluntário para influenciar pessoas em adotar “a</p> |

|   |                    |  |
|---|--------------------|--|
|   |                    | melhor religião”. E também a mudança no conceito de voluntariado, ainda marcado por aspectos assistencialista e descompromissados. Segundo relatados da gestão, o problema não se concentra na execução do trabalho prático, mas no entendimento amplo do que é ser voluntário.  |
| <b>Rodrigues, Meyer Jr, e Cruz (2014)</b> | Ongs e sua gestão. | O estudo tem como objetivo examinar as práticas de gestão do trabalho voluntário desenvolvido em um hospital comunitário brasileiro. O estudo revelou que há contribuição efetiva e relevante do trabalho voluntário no desempenho do hospital, principalmente, na humanização, no bom atendimento e na otimização do tempo que os voluntários geram ao corpo clínico. No que tange a gestão de pessoas, na captação, retenção e na formação e desenvolvimento, o mesmo passa por um processo de profissionalização, desenvolvendo processos sistemáticos de aperfeiçoamento de tais processos, respeitando a complexidade da organização. Por parte dos voluntários, os processos de motivação interna e recompensa foram identificados como imprescindíveis para sua própria retenção. Neste sentido, os gestores também enfatizaram a motivação interna como fator mobilizador na retenção dos voluntários, além do processo de formação e desenvolvimento dos voluntários. Há entendimento de que a gestão do voluntariado é distinta da gestão de colaboradores, uma vez que os dois grupos de agentes possuem natureza e propósito diferentes. |

**Nota** Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme apresentado na Tabela 3, a gestão do voluntariado foi estudada por meio da abordagem de diferentes temas: responsabilidade social, filantropia, gestão estratégica, gestão participativa, gestão social, redes, ongs e gestão, terceiro setor e gestão social, análise de ativos intangíveis, CCQ social e sobre a própria literatura do voluntariado. Dessa maneira observa-se que há diferentes maneiras de olhar a gestão do voluntariado e que houve uma ampliação do foco nos estudos sobre a gestão do voluntariado em relação aos apontados anteriormente por Dias e Palassi (2007), evidências de evolução dedicados ao tema.

Os tópicos relacionados à gestão de programas de voluntariado foram: voluntariado e terceiro setor, racionalidade na gestão e responsabilidade social. identificaram que a gestão do voluntariado é um tema recorrente e que há uma tendência em profissionalizar a atividade voluntária com o uso de técnicas gerenciais provindas da esfera privada para o campo social.

## 5. CONCLUSÃO

A partir dos estudos encontrados e apresentados na seção anterior pode-se verificar que as pesquisas que tratam da temática de gestão do voluntariado utilizam metodologia qualitativa, aplicada e coleta de dados realizada por meio de entrevista, documentos e observação. Foi constatada a ausência de estudos exclusivamente quantitativos. Isto pode servir como orientação nas futuras pesquisas para os cientistas que estudam o tema.

Identifica-se uma transformação da atividade voluntária, de esporádica para um serviço prestado com frequência e sobre regras. A gestão de pessoas passa por um processo de profissionalização, desenvolvendo processos sistemáticos respeitando a sua complexidade. As evidências apontam para um alinhamento com as políticas de Recursos Humanos, como instrumentos de desenvolvimento interpessoais, liderança e trabalho em equipe. Demanda por decisões participativas e autonomia para realizar

projetos. O processo democrático é baseado em valores de cooperação, solidariedade, cidadania, comprometimento, amizade, empatia, acolhimento e confiança. Foi constatado também que o voluntariado pode contribuir de maneira estratégica para as organizações que utilizam o trabalho voluntário, melhorando a imagem social da instituição junto aos seus *stakeholders*, reforçando sua legitimidade social.

Diante do exposto, conclui-se que o voluntariado e sua gestão encontram-se ainda em adaptação no que se refere à gestão e atuação estratégica. Ainda não se apontou um único modelo de gestão para conduzir o trabalho voluntário, apesar do modelo participativo se mostrar presente em grande parte dos estudos. Após as transformações ocorridas em 1995 no que tange a gestão do voluntariado, observou-se que ainda há campo para melhorar e evoluir, tanto na perspectiva organizativa quanto estratégica. E neste sentido, estudos científicos contribuem para questionar e dialogar sobre o que e como atuar para trazer melhores resultados para ambos os lados, tanto para a instituição quanto para o voluntário. Assim, ressalta-se a importância de mais estudos quanto ao tema, já que os estudos encontrados se mostram recorrentes, no entanto há muito campo para discutir, verificar, avaliar e contribuir para a gestão do voluntariado.

O presente estudo pode apresentar limitações quanto à seleção e análise dos dados. Ressalta-se que o número limitado de estudos encontrados permite considerar os resultados e conclusões apenas para a amostra em questão.

## Referências

- Barbosa, A. C. Q. (2004). A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção. *Revista Eletrônica de Administração*, 3(2), 1-8.
- Corullón, M. B. G.; Filho, B M. (2002). *Voluntariado na Empresa: Gestão eficiente da participação cidadã*. São Paulo: Peirópolis.
- Dias, R. A. M., & Palassi, M. P. (2007). Produção científica sobre o voluntariado: uma análise a partir dos artigos publicados nos principais eventos e revistas nacionais de administração. In *Anais da Conferência Regional de ISTR para América Latina e El Caribe* (pp. 1-16).
- Dias, R. A. M., Neto A. de P., Baldam R. de L. (2009). CCQ social: tecnologia de gestão no voluntariado empresarial. *XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais...Salvador: Enegep*.
- Dohme, V. D. (2001). *Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Domenegueti, A. M. (2001). *Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Editora Esfera.
- Engel, W. (2012). A década dos voluntários: o papel do voluntariado empresarial. In.: *Olhares sobre o voluntariado corporativo*. Fundação vale.
- Fischer, R. M., & Falconer, A. P. (2001). Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. *Revista de Administração*, 36(3), 15-27.

França Filho, G. C., & Salazar, C. (2006). Por uma crítica anti-utilitarista da gestão do Voluntariado: reflexões à luz do caso Obras Sociais Irmã Dulce (OSID). IV Encontro de Estudos Organizacionais. *Anais... Porto Alegre*.

Garay, A. B. B. S.(2001). Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. *Revista de Administração*, 36(3), 6-14.

Guedes, V. L., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *Encontro Nacional de Ciência da Informação*, 6, 1-18.

Hair, J. F.; Et. al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre : Bookman.

Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Meyer Jr, V., Pascucci, L., & Murphy, J. P. (2013). Volunteers in Brazilian Hospitals: Good Citizens or Strategic Agents?. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 293-310.

Okabayashi, R. Y., & Costa, S. F. (2008). O serviço voluntário em hospitais do terceiro setor em Londrina: da sua configuração à construção de novos referenciais de gestão. *Serv Soc. Rev*, 10(2), 14-25.

Oliveira, F. C., & Bezerra, R. M. M. (2007). Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário. *I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal/RN.

Pace, E. S., de Oliveira, A. M., & de Alkmim, W. F. (2012). A Criação de Valor na Gestão da Mão de Obra Voluntária no Terceiro Setor. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 10(3), 218-242.

Pinheiro, L.(2002). Filantropia empresarial e trabalho voluntário: interação e conflito na gestão de voluntariado. *Organizações & Sociedade*, 9(23), 1-19.

Porciuncula, J. (2009). *Organização e Gestão do trabalho voluntário: um estudo comparativo em Instituições Hospitalares Brasil-EUA*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí.

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics?. *Journal of documentation*, (25), 348-349.

Procopiuck, M., & Meyer Junior, V. (2011). Gestão Estratégica em ambiência de trabalho voluntário. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 16(58), 1-23.

Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, K. M. (2014). *O trabalho voluntário de sua gestão: um estudo de caso em hospital comunitário*. Dissertação de Mestrado Escola de Negócios da Pontifícia Universidade do Paraná. PUCPR: Curitiba.

Rodrigues, K. M., Cruz, J. A. W., & Meyer Junior, V. (2014). Trabalho voluntário e seu gerenciamento: desafios para um hospital comunitário. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 11(4), 306-323.

Santos, T. de C., Cavalcante, C. E. (2009). Voluntariado Empresarial: Programa de Voluntariado Empresarial da SPA S.A. *IIX SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - FEA-USP. Anais... São Paulo: SemeAd*.

Silva, K. V. D. S., & Neto, L. M. (2012). O processo de gestão do voluntariado: um estudo de caso na associação amigos do hospital. *Revista de Administração da UEG*, 2(2), 3-22.

Sobolh, T., Widman, S. (2011). *Voluntariado, a possibilidade da esperança: cenário do trabalho voluntário no Brasil*. São Paulo: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein.

Thomas, J. R.; Nelson, J. K. (1996). *Research methods in physical activity*. 3. Ed. Champaign, Human Kinetics.

Teodósio, A. D. S. (2002). Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. *XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Recife: ANPAD*.

Vidal, F. A. B., Costa, D. P. B., Costa, S., & Branco, I. C. (2004). Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. In: *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Anais... Curitiba: ANPAD*.