



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos
Voluntários em Organizações Sem Fins
Lucrativos em Portugal: da Atracção ao
Desenvolvimento

Rúben Filipe dos Reis Pimenta

Orientação: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Presidente: Doutora Maria João Nicolau dos Santos

Vogais: Doutora Carla Maria Marques Curado

Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Janeiro de 2011

*Em memória de Ana Daniela Fernandes Martins
(1986-2010)*

Agradecimentos

Este trabalho surge de uma experiência que tive como voluntário na *Erasmus Student Network Lisboa (ESN Lisboa, organização sem fins lucrativos)*. Aqui integrei a divisão de Recursos Humanos (RH) onde havia necessidade de criar e alterar alguns procedimentos. Pela dificuldade em encontrar orientação na literatura (principalmente em Portugal) sobre as melhores formas de trabalhar e adaptar as práticas comuns da Gestão de Recursos Humanos (GRH) a uma organização de voluntários, onde as pessoas se movem por motivos que não o dinheiro e que possuem um nível de envolvimento/disponibilidade diferente, surgiu a oportunidade de realizar esta pesquisa. Desta forma, este trabalho apresenta, na minha opinião, uma enorme relevância pela possibilidade de entender o que outras organizações com características semelhantes às da *ESN Lisboa* estão a fazer ao nível da GRH de voluntários, assim como, indagar com que resultados. Assim gostaria de agradecer a quem me proporcionou esta experiência: Pedro Arez (Presidente da *ESN Lisboa*) e Paulo Gomes (Vice-presidente da *ESN Lisboa*).

Agradecer, também, a todos os entrevistados que permitiram a recolha da informação que consta nesta pesquisa e que tão bem me receberam nas suas “casas”: Pedro Silva; Irina Vicente; Ilda Costa; Patricia Madeira; Ana Moreira; Andreia Gonçalves; Carolina Vasconcelos; Susana Damasceno; Delfim Domingos; José Santos; CL e Manuel Fonseca.

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques que em tempos tão difíceis não deixou resvalar, nem um pouco, a sua responsabilidade de me orientar neste trabalho. À Professora Doutora Natividade Helena Jerónimo pelos seus preciosos conselhos.

Um especial agradecimento a quem não poderia deixar de faltar, amigos e família por serem sempre um suporte essencial e indispensável. Por fim, aos meus mais que colegas de trabalho (Quorumasterianos) e aos meus companheiros desta aventura de Mestrado: Karl Hücking; Elisabete Crespo, Catarina Loureiro e Márcio Ivo, sem desprimor para todos os outros que me acompanharam nesta jornada e que não estão aqui enunciados.

Resumo

Esta investigação pretende contribuir para aumentar o conhecimento da academia relativamente ao funcionamento das organizações sem fins lucrativos em Portugal, mais especificamente no que diz respeito às práticas mais comuns da GRH ao nível dos voluntários desde a atracção (recrutamento; selecção e socialização/acolhimento), ao desenvolvimento (formação; avaliação de desempenho e sistema de recompensas). Embora não sendo tema central desta investigação, não foi possível deixar de se reflectir sobre as diferenças para as organizações que perseguem lucros, numa visão global da GRH. Para cumprir os objectivos propostos realizaram-se onze entrevistas a responsáveis, pela gestão dos voluntários nas organizações escolhidas. Concluiu-se que à semelhança das organizações que perseguem lucros muitas das práticas de GRH, ainda que por vezes de uma forma menos elaborada, estão presentes. Foi possível então, à luz da teoria sobre GRH caracteriza-las e enquadrá-las numa determinada tipologia onde se percebeu que o informalismo dos processos, a falta de planeamento, as motivações dos voluntários pautam a maneira como as práticas são aplicadas. Ainda assim, uma missão nobre, que caracteriza este tipo de organizações, faz perceber que mais importante que a prática ou o processo é o facto das pessoas se conseguirem encaixar nos valores da organização, terem as motivações certas e poder serem alimentadas. Para além desta adequabilidade, existe, de facto, uma coerência na maneira como os processos são geridos na maior parte das organizações em estudo, desde o recrutamento até ao sistema de recompensas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Voluntário, Voluntariado, Organizações sem fins Lucrativos.

Abstract

This investigation pretends to increase the knowledge of the academy in what concerns the running of the Portuguese non-profit organizations. More specifically how the volunteer's resources are managed from the attraction (recruitment, selection, and socialization/welcoming) to the development process (training, performance assessment, and reward system). Although not being the main focus of this investigation it was impossible to not consider the differences between the non-profit and profit organizations regarding how human resources are managed. To achieve these goals, eleven interviews were performed to those responsible for managing the volunteers at the chosen non-profit organizations. The main conclusion achieved with this study is that non-profit organizations have the similar HR practices as in profit organizations but with a different level of complexity. On the light of the literature, regarding this subject, it was possible to characterize and to fit the processes in the same vocabulary. Doing that it was understandable that the informality, lack of planning and the volunteer's motivations compel the way these human resources processes are applied. A noble mission, however, that set apart these organizations, makes it possible to realize that more important than the actual process is how the individual is capable to adapt to the organization values and at the same time be available to let his motivations grow. There is also a coherency in the way the processes are managed in most of the organization studied when it comes to how the recruitment is done to the reward system itself.

Keywords: Human Resources Management, Volunteer, Volunteering, Non-Profit Organizations.

Índice

Índice de Tabelas	v
Índice de Acrónimos	vi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	2
1. Voluntariado.....	2
2. A Gestão de Recursos Humanos.....	6
3. Gestão de Recursos Humanos – Atracção.....	7
4. Gestão de Recursos Humanos – Desenvolvimento.....	13
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	19
1. Caracterização das Organizações.....	20
CAPÍTULO III – DISCUSSÃO	31
1. Atracção.....	31
2. Desenvolvimento.....	36
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	42
1. Conclusões.....	42
2. Limitações e Recomendações para Estudos Futuros.....	47
BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS	54
Anexo 1 – Guião de Entrevista.....	55
Anexo 2 – Tabelas de Resultados.....	57
Anexo 3 – Alguns Formulários de Candidatura a Voluntário.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Métodos de Formação.....	15
Tabela 2 – GRH Voluntários da Atracção ao Desenvolvimento.....	46
Tabela 3 – Recrutamento.....	58
Tabela 4 – Selecção.....	59
Tabela 5 – Socialização e Acolhimento.....	60
Tabela 6 – Formação.....	61
Tabela 7 – Avaliação de Desempenho.....	62
Tabela 8 – Sistema de Recompensas.....	63
Tabela 9 – Missões.....	64

Índice de Acrónimos

ADDHU – Associação para a Defesa dos Direitos Humanos

AMI – Assistência Média Internacional

ANPC – Autoridade Nacional de Protecção Civil

AX – Associação X

BACFL – Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa

BVC – Bombeiros Voluntários de Carnaxide

CAAP – Centro de Apoio e Acompanhamento Psicossocial

CAD – Centro de Apoio Domiciliário José Luís Champalimaud

CASA – Centro do Apoio ao Sem-Abrigo

CIET – Conferência Internacional de Estatísticos do Trabalho

CVP – Cruz Vermelha Portuguesa

DRH – Direcção de Recursos Humanos

ESN Lisboa – Erasmus Student Network Lisboa

EUA – Estados Unidos da América

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HSC – Hospital de Santa Cruz

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

LAHSC – Liga dos Amigos do Hospital de Santa Cruz

OEFP – Observatório do Emprego e Formação Profissional

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização não Governamental

RH – Recursos Humanos

ROI – Return on Investment

VIH – Vírus da Imunodeficiência Humana

INTRODUÇÃO

Quando acontece um sismo, uma enxurrada, um incêndio... Algo catastrófico que coloca o ser humano perante uma situação difícil, surge por arrasto um conjunto de pessoas que trazem consigo uma enorme vontade de ajudar. É este acontecimento que normalmente se garante de uma palavra: solidariedade.

A Economia Social (também classificada como Terceiro Sistema, Sector não Lucrativo, Economia Popular, Economia Comunitária ou Economia Solidária) caracteriza-se como fazendo parte da economia constituída por organizações privadas que têm como principais objectivos servir os seus membros ou a comunidade e não gerar lucros (Almeida, 2008). Embora com um peso na sociedade que é, por vezes, difícil de medir em quantidade de alimentos, cobertores, explicações, etc., quando é medido pela quantidade e intensidade com que as associações e movimentos lembram a importância de dar, torna-se fácil.

As organizações sem fins lucrativos têm um papel preponderante nos dias que correm e não são mais do que um reflexo das pessoas que todos os dias trabalham, com afinco, para atingir os seus objectivos. Assim, esta investigação pretende contribuir para alargar o conhecimento da academia no que diz respeito ao funcionamento destas, caracterizando as práticas mais comuns de GRH ao nível dos voluntários desde a atracção (recrutamento; selecção e socialização/acolhimento) ao desenvolvimento (formação; avaliação de desempenho e sistema de recompensas). Ainda que não tema central desta investigação será impossível deixar de se reflectir sobre as diferenças para as organizações que perseguem lucros, numa visão holística da GRH. Para cumprir os objectivos propostos realizaram-se onze entrevistas a responsáveis, pela gestão dos voluntários nas organizações escolhidas.

CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. O Voluntariado

1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos

Segundo Torrington *et al.* (2008), prisões, restaurantes, companhias petrolíferas, escolas, caridades, universidades, etc., são todos exemplos de negócios, no sentido em que têm todos uma missão corporativa a atingir com constrangimentos financeiros. Organizações sem fins lucrativos sofrem historicamente com dificuldades a nível dos RH, assim como, financeiros (Shields, 2009). No Canadá em 2004, uma empresa de consultoria em *fundraising* publicou um relatório onde afirmava que as organizações sem fins lucrativos viam os seus voluntários como um dos seus maiores activos (Dubé, 2005). Do ponto de vista da formulação de uma estratégia que oriente este tipo de organizações, Stone *et al.* (1999) concluíram que muitas delas não definem um planeamento estratégico e concluíram também que, apesar de não ser claro, parece haver uma associação entre um planeamento formal com o crescimento da organização. Igualmente no que diz respeito à avaliação da sua eficiência, Brooks (2006), explora as limitações de tentar fazer uma avaliação rigorosa da mesma. Muito dos medidores comuns como, por exemplo, o *Return on Investment (ROI)* não reflectem de forma apurada a missão da organização. Weintein & Bukovinky (2009), por outro lado, defendem a utilização de ferramentas mais eficazes na medição e na avaliação dos resultados como o *Balance Score Card*, mesmo neste tipo de organizações e mesmo perante as dificuldades que advêm da sua implementação. Isto porque, muitas vezes, para obterem fundos têm de conseguir mostrar resultados mensuráveis (o estudo foca-se nas organizações de Artes e Culturais, sem fins lucrativos). Brooks (2006) enumera os factos que podem levar as organizações sem fins lucrativos a não serem consideradas eficientes: em primeiro lugar está o facto de prestarem um serviço público; em segundo, o facto de não distribuírem lucros e terem métricas para medir a eficiência, pobres.

1.2. O Voluntariado

O voluntariado está definido no art.º2.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro como sendo “... o conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas. Não são abrangidas pela presente Lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.”. Nos termos das propostas da 18ª Conferência Internacional de Estatísticos do Trabalho/ Organização Internacional do Trabalho (18º CIET/OIT), realizada em Genebra no final de 2008, define-se trabalho voluntario como: “actividade desenvolvida de livre vontade, sem retribuição, em defesa de uma causa ou para produzir um benefício, que directamente auxilie alguém que não seja membro do seu agregado familiar ou familiar directo.”. Para estar de acordo com todas as vertentes desta última definição, o voluntariado deverá: constituir trabalho; não ser pago; não beneficiar, prioritariamente, a sua própria família; ser não obrigatório e envolver uma componente

significativa de livre escolha, mesmo se estiver em causa uma obrigação social; poder ser efectuado para (ou através de) uma instituição ou poder ser efectuado para pessoas individuais, fora do agregado familiar ou família directa sem intermédio de uma instituição. Esta última definição toma então, um carácter mais amplo (Almeida, 2008). Pintos (2003) refere a existência de inúmeras formas de voluntariado podendo estas agrupar-se em espontâneos e anónimos, individuais e organizacionais. Este não deve ser encarado como: uma forma simplista de preencher o tempo livre, uma maneira de encontrar um grupo de amigos, um caminho de purificação espiritual, uma expressão de caridade cristã, uma atitude de fazer proselitismo, ou como forma de intervenção política.

Independentemente de definições o voluntariado sempre existiu ao longo da história, de forma organizada ou não. Pode afirmar-se que todas as pessoas são intrinsecamente voluntárias (salvo raras excepções), devido à disponibilidade para ajudar alguém mais ou menos próximo, lutas, causas ou ideias, assim como desenvolver diversas actividades lúdico/pedagógicas para alguém (Catarino, 2003). Segundo um estudo estatístico realizado na Grã-bertanha em 2003 mais de vinte e seis milhões pessoas contribuem anualmente com cerca de dois biliões de horas para actividades de voluntariado (*Research Development and statistics Directorate*, 2004). Nos Estados Unidos da América (EUA), aproximadamente cinquenta por cento da população adulta faz trabalho voluntário e isto representa aproximadamente cinco milhões de empregos a tempo inteiro (Meier & Stutzer, 2006). Quer se esteja a falar da Grã-Bretanha, dos EUA ou de outro País qualquer, é o voluntariado que tem contribuído não só para a vida daqueles que precisam mas também para o melhoramento da eficiência financeira e social das organizações (Shin & Kleiner, 2003). Uma das tentações frequentes é olhar para o voluntariado como uma acção em que cada um faz o que quer e quando quer, não aceita um compromisso e abandona quando quiser. “Ora o voluntário não pode ser assim. Se há objectivos a atingir tem de se programar o tempo e o modo de conseguirlo.” (Pintos 2003: 127).

Para além disto, segundo Pintos (2003) existem riscos a ter em conta no exercício do voluntariado:

- exigir-se o mesmo ao voluntário que a um profissional, horas de trabalho, pontualidade, etc. (voluntariado e profissionalização);
- usar os voluntários como mão-de-obra barata, devido à escassez de recursos (voluntariado e dependência financeira do estado);
- reduzir o voluntariado a assistência aos pobres (voluntariado e assistencialismo);
- sectarismo do voluntariado, recorrente quando se desenvolve junto de instituições religiosas ou quando se tenta introduzir uma ideologia ou opção partidária (voluntariado e proselitismo religioso, e voluntariado e companheirismo político).

Almeida (2008) salienta ainda o facto de o voluntariado constituir, cada vez mais, um suplemento ao trabalho remunerado (e factor de sustentabilidade) numa grande variedade de instituições, como por exemplo de cuidados de saúde, acolhimento de idosos ou crianças, etc. Define-o como um “recurso renovável” que contribui para a solução de problemas sociais e ambientais. Apesar da importância que o voluntariado assumiu na sociedade, tem sido difícil avaliar a dimensão deste recurso. Por isso a Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou uma

Resolução em 2001, apelando a que os Governos melhorassem a base de conhecimento sobre o voluntariado e apoiassem os esforços para “medir” a sua contribuição (Catarino, 2003). Variz *in* Barros & Santos (2000) salienta o facto de não existir uma teoria económica coesa do voluntariado, mas uma série de parcelas pela incapacidade de se explicar quais as motivações por de trás deste fenómeno. Assim, em termos:

- Meso-económicos, os fundamentos relacionam-se intimamente com as falhas que caracterizam a intervenção do mercado e do estado na provisão de bens e serviços sociais. O voluntariado vai até onde o estado não chega ou chega de forma incompleta.
- Micro-económicos, as explicações dividem-se entre aquelas mais centradas na efectivação de comportamentos altruístas e as que se baseiam no axioma do indivíduo racional e exclusivamente auto-interessado.

“O facto de não figurarem na contabilidade nacional as prestações de trabalho a título voluntário ataca a seriedade com que o fenómeno é abordado.” (Variz *in* Barros & Santos, 2000:134). É pois neste contexto e no âmbito do lançamento da acção piloto “terceiro sistema de emprego” (*the third employment*) pela Comissão Europeia e do Planeamento Europeu, que o observatório do emprego e formação profissional (OEPF) de Portugal lançou um “inquérito ao voluntariado em instituições” solicitado pelo Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, de forma a conhecer os contornos e impactos do voluntariado (Catarino, 2003).

1.3. O Voluntário

Está definido no art.º 3.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro como sendo o “ indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora. A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei.”

Os direitos consagrados são (CAPÍTULO III, Artigo 7.º):

- a) ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário;
- b) dispor de um cartão de identificação de voluntário;
- c) enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social;
- d) exercer o seu trabalho voluntário em condições de higiene e segurança;
- e) faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas;
- f) receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário;

- g) estabelecer com a entidade que colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar;
- h) ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afectem o desenvolvimento do trabalho voluntário;
- i) beneficiar, na qualidade de voluntário, de um regime especial de utilização de transportes públicos, nas condições estabelecidas na legislação aplicável;
- j) ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma actividade programada pela organização promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificadas, dentro dos limites eventualmente estabelecidos pela mesma entidade.

Os deveres consagrados são (CAPÍTULO III, Artigo 8.º):

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

Para Pintos (2003) os voluntários são (ou deveriam ser) pessoas humanas (autónomas, livres, dedicadas, generosas, etc.), realizadas humanamente (encontrado já o equilíbrio, para se dar aos outros), preparadas tecnicamente (com formação de base que lhes dê qualidade de relação), em reciclagem constante (aceitando a normal actualização), ao serviço das pessoas que precisam (que são os mais pobres), com programas de serviço bem planeados (trazendo as respostas que as pessoas precisam), com uma organização de trabalho (que está definida nos objectivos propostos), actuando sempre em equipa (com a atribuição de tarefas segundo vocação) e sempre servindo o bem comum (seguro que nada tem sentido, se não estiver voltado para a comunidade). “Os voluntários são uma razão de esperança em todas as organizações, uma vez que eles estão apaixonados pelo que fazem e querem ver-se compensados apenas pelo bem que conseguem para todos.” (Pintos, 2003: 125). Outra forma interessante de olhar para o voluntário, que não do ponto de vista de classificação, é entender as motivações que estão por de trás deste “Ser” (Clary *et al.*, 1998; Yeung, 2004; Newell & Byanjankar, 2007).

2. A Gestão dos Recursos Humanos

Todas as organizações necessitam de ter os seus RH geridos (Torrington *et al.*, 2008). É na “Organização Missionária” (que se encontra normalmente nas ordens religiosas, fundações de caridade, etc.), que se foca este trabalho. Estas possuem uma forte ideologia partilhada por todos os colaboradores e assentam uma missão nobre. Este facto leva a que se possa confiar a cada membro da organização o cumprimento dos principais objectivos e estratégia (Mintzberg, 1995). “Cada organização tem especificidades próprias que carecem de respostas à medida; respostas que devem ser encontradas no seio de cada uma das organizações.” (Sousa *et al.*, 2006: 2). Estas especificidades derivam sempre das pessoas, quer se esteja a falar de factores endógenos ou exógenos, são sempre as pessoas as impulsionadoras dos fluxos que influenciam toda a dinâmica que ocorre nas organizações. Há quem diga que são o activo mais importante das organizações ainda que frequentemente, as decisões de gestão das pessoas, ao contrário das decisões financeiras, sejam tomadas de forma pouco rigorosa e com poucos conhecimentos (Bowen *et al.*, 2002; Gomes *et al.*, 2008). Segundo Veloso (2007) o conceito de GRH tem evoluído influenciado pelo desenvolvimento de um corpo teórico e empírico, vindo desembocar no que se chama de gestão estratégica dos RH. Este passa por olhar os RH como uma forma da organização obter vantagem competitiva. É necessário, para que tal aconteça, um bom planeamento das práticas da GRH de modo a que estas andem a par e passo com a estratégia da organização (Ngo *et al.*, 2008). Este reflecte-se numa visão cada vez mais abrangente do papel das pessoas nas organizações, onde deixam de ser consideradas simples recursos e passam a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra. É com base neste raciocínio, da pessoa como um ser humano e não como recurso, que assenta a análise da GRH neste trabalho. E que melhor sítio há para constatar este facto do que em organizações onde a humanidade se pratica todos os dias?

A GRH refere-se às políticas práticas e sistemas que têm impacto no comportamento, atitude e desempenho das pessoas nas organizações. Os processos incluem (Gomes *et al.*, 2008):

- planeamento de RH;
- recrutamento;
- selecção;
- formação e desenvolvimento; gestão de carreiras;
- avaliação de desempenho;
- compensação;
- criação de um ambiente de trabalho positivo.

Sousa *et al.* 2006 aponta sete práticas centrais na GRH:

- análise e qualificação de funções;
- recrutamento e selecção;
- acolhimento e integração;
- recompensas;
- avaliação de desempenho;
- desenvolvimento e gestão de competências;

- desenvolvimento de carreiras.

2.1. GRH em Organizações Sem Fins Lucrativos

A literatura tem direccionado alguma da sua atenção para as organizações sem fins lucrativos e para a GRH mas para a componente paga (colaboradores). Este trabalho foca a sua atenção apenas na GRH de voluntários, embora algumas vezes se faça referência aos colaboradores das organizações da amostra. Akingbola (2006) enumera três motivos pelos quais a GRH em organizações sem fins lucrativos apresenta uma enorme relevância. Primeiro os colaboradores são o seu activo mais importante e não podem ser substituídos. Em segundo, mais do que noutras organizações são os factores intrínsecos como o acreditar na missão da organização e nos valores que esta transporta que motivam as pessoas. Por fim, por via da necessidade destas organizações obterem fundos os trabalhadores são os *stakeholders* mais críticos na estratégia de uma organização deste tipo. Quando se pensa em organizações sem fins lucrativos que trabalhem exclusivamente com voluntários e onde não existam colaboradores (isto é pessoal remunerado) é ainda mais fácil perceber e prever a importância de uma boa GRH. Hager & Brudney (2004) referem o facto de haver instituições de caridade a adoptarem, até certo ponto, práticas de gestão dos seus voluntários profissionalizadas. Referem ainda que, embora possam ter altas taxas de rotatividade, devem procurar optar por práticas que deixem os seus voluntários satisfeitos em prol de práticas que visem, mais, as necessidades da organização. Callen (1994) menciona a importância do trabalho voluntário como um *input* de produtividade para organizações que prestam serviços de caridade social.

Este trabalho centra-se no processo que vai desde a atracção de voluntários até ao seu desenvolvimento, apresentando-se de seguida uma breve revisão da literatura sobre a Atracção dos RH: recrutamento, selecção e socialização/acolhimento, e ao Desenvolvimento dos RH: formação, avaliação de desempenho e recompensas. Em cada tópico poderá dar-se ênfase a um determinado ponto, no sentido em que este possa ter sobressaído nos resultados.

3. Gestão dos Recursos Humanos – Atracção

3.1. Recrutamento

Um processo de recrutamento e selecção pode, segundo Gomes *et al.* (2008), surgir com o objectivo de: engrossar a lista de potenciais candidatos para funções que embora preenchidas podem vir a necessitar de alguém; encontrar candidatos com qualidades potencialmente enriquecedoras para a organização ou para o eventual desenvolvimento de uma nova área de negócio; auscultar o mercado e poder fazer um *benchmark* face à concorrência. A decisão de preenchimento de um cargo é de uma enorme importância para a gestão da organização uma vez que, normalmente, esse preenchimento é feito por tempo indeterminado (há luz da legislação portuguesa), pelo que representa um custo fixo adicional na estrutura da organização (Camara *et al.*, 2007). Segundo Sousa *et al.* (2006: 54): “O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”. O recrutamento é um investimento e as empresas tentam escolher e reter os melhores (Walker III, 2007).

No caso das organizações sem fins lucrativos, o trabalho voluntário é o que lhes permite sobreviver, logo a maneira como recrutam e retêm os seus voluntários (nomeadamente jovens adultos) tem um papel preponderante para assegurar sua continuidade no longo prazo (Shields, 2009). O recrutamento deve iniciar-se sempre com a análise de funções (Gomes *et al.*, 2008). Peretti (2007) refere inclusive que não deve existir recrutamento quando não há uma boa definição da função para a qual se está a recrutar e que esta diminui potencialmente o risco de insatisfação por parte do colaborador no processo de integração. Nas organizações sem fins lucrativos outros autores não vão tão longe, mas referem que é muito importante ter um bom e detalhado plano de recrutamento. Isto vai permitir poupar tempo, estar mais orientado, garantir resultados muito bons e conseqüentemente maiores taxas de retenção. Este plano deve incluir: um descritivo funcional (onde estão quais as responsabilidades, qualificações, tempo necessário, etc.); o *target* para o qual se está a recrutar (idades mínimas, experiência requerida, etc.); e as fontes de recrutamento (quer sejam através dos media (TV, rádio, jornais), *flyers*, apresentações em escolas, colégios, grupos de caridade, feiras de voluntariado, etc.) (Shin & Kleiner, 2003). A mensagem utilizada no recrutamento é actor preponderante. No caso das organizações sem fins lucrativos, na mensagem deve dar-se ênfase à causa que a organização defende (Wymer, Jr. & Starnes, 2001). Talvez ainda mais importante que a mensagem num qualquer tipo de recrutamento é a maneira como os candidatos são tratados. Estudos demonstram que isto influencia as escolhas de emprego (Boswell *et al.*, 2003).

Normalmente o pedido do preenchimento de um posto de trabalho parte do gestor de linha do cargo que é preciso ocupar. A Direcção de Recursos Humanos (DRH) analisa o pedido e emite uma decisão (Peretti, 2007). No caso das organizações sem fins lucrativos tanto o pessoal remunerado como os voluntários devem estar envolvidos e serem responsáveis pelos processos de recrutamento, uma vez que, os segundos conferem maior credibilidade à mensagem que é passada aos candidatos e para além disso possibilita uma maior taxa de retenção (Wymer, Jr. & Starnes, 2001; Hager & Brudney, 2004).

3.1.1. Fontes do recrutamento

Wymer, Jr. & Starnes (2001) referem no seu artigo relativamente ao recrutamento de voluntários que este pode ser feito de duas formas: directa, através das próprias organizações de voluntariado utilizando, por exemplo, comunicação em massa (eventos, media, discursos públicos) ou através do boca-a-boca; indirecta, através de outras instituições (escolas, bancos de voluntariado etc.. Depois, de uma forma menos particular o recrutamento, segundo a literatura, pode ser feito de duas formas:

- **Internamente**, onde se vão buscar indivíduos que já trabalham na organização podendo ser através de: transferências, que permitem mobilidade; reconversão, que permite ao trabalhador adquirir novas competências e a extinção de funções obsoletas; e promoção, bastante relacionada com a avaliação de desempenho (Sousa *et al.*, 2006). A utilização da expressão “recrutamento” serve para sublinhar que os candidatos devem passar pelas mesmas fases que os candidatos externos (Peretti, 2007). Muitas vezes é obrigatório recorrer prioritariamente a esta forma por imposição da Contratação Colectiva (Camara *et al.*, 2007). Para cargos de responsabilidade, pode

estar-se condicionado a uma fonte de recrutamento interna (Sousa *et al.*, 2006). Para Camara *et al.* (2007) o recrutamento interno pode ser feito através de: escolha directa, que incide sobre cargos de confiança; concurso Interno, que consiste na fixação de um anúncio do lugar vago nos canais de informação da empresa; ou o “recomendar um amigo”, normalmente associado a um concurso interno e que consiste em convidar os colaboradores a indicar alguém que conheçam com as características que se procuram.

- **Externamente**, quando a organização procura preencher um determinado posto de trabalho com candidatos externos à organização, nomeadamente através do: recrutamento académico (em escolas, junto de finalistas, etc.); centros de emprego; empresas especializadas; *head-hunting* (para funções chave); anúncio; candidaturas espontâneas; anteriores processos de recrutamento e selecção; recrutamento online; informal (o vulgar: “conhece alguém para trabalhar aqui?”) (Sousa *et al.*, 2006). Para Camara *et al.* (2007) quando há um banco de candidatos é por aí que se deve iniciar a pesquisa. Se esta diligência não funcionar recorre-se ao mercado recrutando directamente (pela própria empresa e utilizando normalmente os media) ou utilizando empresas especializadas (*head hunters*, consultores de recrutamento ou consultores de pesquisa directa) tendo sempre em conta: qual o tipo de função a preencher e qual a vantagem e desvantagem de a empresa se identificar como estando à procura de candidatos.

Ambos apresentam vantagens e desvantagens. No caso do interno as principais vantagens são: ser mais económico, rápido e seguro (porque se conhece as pessoas). Em oposição as desvantagens são: poder gerar situações de frustração e exigir condições de potencial desenvolvimento para que haja promoções. No caso do externo as principais vantagens são: o renovar das equipas com sangue e ideias novas, dar visibilidade à empresa no mercado de trabalho, aproveitar os investimentos feitos por outras empresas em formação e poder comparar os candidatos internos aos externos a fim de melhorar a qualidade do recrutamento (Sousa *et al.*, 2006; Peretti, 2007). Relativamente a desvantagens é mais demorado, tem mais riscos (porque não se conhecem os candidatos), pode afectar a política salarial, pode frustrar as expectativas de carreiras dos colaboradores (Sousa *et al.*, 2006; Camara *et al.*, 2007). Quanto à rapidez dos processos, para Camara *et al.* (2007), o recrutamento interno é mais moroso, uma vez que terá de haver substituição do colaborador que deixa de ocupar a sua antiga função. Este processo de substituição normalmente atrasa a colocação do colaborador no seu novo posto de trabalho. As duas principais fontes de recrutamento são as candidaturas espontâneas e os pequenos anúncios (Peretti, 2007). A via informal, pelas suas características interessa também esmiuçar, para a análise dos resultados deste estudo.

3.1.2. Candidaturas espontâneas

O número de candidaturas espontâneas numa empresa é utilizado como uma medida de imagem. A participação, por exemplo, em universidades ou em fóruns, é um reflexo da vontade de despertar a atenção dos melhores candidatos (Peretti, 2007). Estas são, normalmente, arquivadas e a maior parte delas chegam por email. Algumas organizações disponibilizam nos seus *Websites* uma área para o preenchimento de dados dos candidatos. (Walker III, 2007). A utilização de páginas Web tem tendência para aumentar no futuro, como um meio estratégico para atrair candidatos em processos de recrutamento. Este meio alia

duas grandes vantagens para as empresas: permite fornecer aos potenciais candidatos um grande volume de informação a um custo reduzido (Cober *et al.*, 2000).

3.1.3. Anúncios

São os anúncios nos jornais que reúnem maior preferência das empresas. Algumas destas optam por colocar, ou não, o seu nome no anúncio evitando assim que tanto as empresas concorrentes como os seus próprios colaboradores tomem conhecimento (Peretti, 2007). Dá às organizações uma enorme exposição mas não é a fonte que leva a um maior número de contratações (Sousa *et al.*, 2006).

3.1.4. Informal

Esta fonte é o vulgar “boca-a-boca”. Tem custos de recrutamento e selecção muito baixos ou inexistentes. Esta fonte aproveita de forma eficiente as redes de contactos disponíveis na organização (Sousa *et al.*, 2006). Segundo Gomes *et al.* (2008), conduz a um maior ajuste entre o candidato e o empregador, assim como, leva a um maior nível de sentimento de compromisso pessoal.

3.2. Selecção

A selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos (Lockyer & Scholarios, 2004).

“A selecção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício das funções específicas depois de recrutadas/atraídas” (Gomes *et al.*, 2008: 226).

Sousa *et al.* (2006) refere que os métodos a utilizar num processo de selecção devem estar de acordo com a função para a qual se está a seleccionar, sendo ainda possível combinar vários métodos de selecção para uma mesma função. Para que tal aconteça é indispensável que o descritivo funcional esteja construído mesmo desde a altura do processo de Recrutamento. No caso de se tratar de voluntários, segundo Wymer, Jr. & Starnes (2001), o descritivo funcional também deve estar presente tendo em atenção aos seguintes pontos: deve ter as competências mínimas necessárias para o desempenho da função; no caso de uma “profissão” devem estar definidas não só as competências primárias (que são, por exemplo no caso de um advogado, as ligadas ao conhecimento da área legal) mas também, as competências secundárias (seguido o exemplo anterior, ligadas ao saber falar bem em público, competências administrativas, etc.); por fim é preciso perceber exactamente o voluntário, de modo a poder dar-lhe o tipo de trabalho mais recompensador (uma vez que muitas vezes estas pessoas procuram numa experiência de voluntariado, algo diferente daquilo que fazem no dia-a-dia e dar-lhes o mesmo tipo de tarefas pode não corresponder às suas expectativas).

Segundo Peretti (2007), uma primeira fase pode ser feita a partir de critérios relativamente simples e pode ser delegada num funcionário de fracas qualificações. Alguns dos métodos a utilizar num processo de selecção segundo Sousa *et al.* (2006) e Gomes *et al.* (2008) são:

- análise curricular;
- testes psicológicos;
- testes de personalidade;
- testes de aptidão física;
- testes de competências específicas (línguas, técnicas, etc.);
- testes de simulação;
- testes de consumo de drogas;
- entrevistas:
 - tradicional – semi-estruturada que permite a recolha de informação que ajude a compreender o comportamento do entrevistado;
 - situacional – estruturada em que se parte do princípio que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos. Nesta situação o entrevistado é colocado perante casos hipotéticos e é lhe questionado como actuaria nessa situação;
 - comportamental – semelhante à situacional. No entanto baseia-se em experiências passadas com o objectivo de perspectivar o seu desempenho futuro;
 - inicial – pouco utilizada tem como objectivo fazer uma primeira triagem, onde se podem excluir, por exemplo, as pessoas que não estão interessadas nas condições de trabalho. Serve normalmente para nivelar expectativas do entrevistado face àquilo que a organização tem para oferecer;
 - *follow-up* – também pouco utilizada, são segundas ou terceiras entrevistas para confirmar a selecção de um candidato.
- *assessment centers* (conjunto de exercícios, testes e entrevistas);
- referências e cartas de motivação.

A escolha dos métodos, segundo Torrington *et al.* (2008), deve ter atenção se estes são apropriados, fáceis de administrar, se têm em consideração o posto que se procura preencher, as habilitações das pessoas envolvidas no processo, factores temporais, se são apurados e quais os custos envolvidos.

3.2.1. Entrevista de Selecção

A validade preditiva dos métodos de selecção pode provocar um aumento da qualidade da selecção efectuada (Caetano & Vala, 2007). A entrevista ainda que um dos métodos mais utilizados (Ribeiro *in* Caetano & Vala, 2007; Gomes *et al.*, 2008) é curiosamente aquele cujos estudos de validade preditiva lhe atribuem um baixo valor (Caetano & Vala, 2007). Estas devem ser cuidadosamente planeadas em função do objectivo que pretendem atingir (Camara *et al.*, 2007), sendo que Peretti (2007), identifica dois principais objectivos: informar o candidato sobre o posto de trabalho e as suas características; e permitir-lhe dar o máximo de informações possíveis sobre o seu passado profissional e as suas expectativas face ao futuro. Devem incluir uma preparação, em que se tem em conta a informação que já se tem sobre o candidato, tempo e as condições físicas para a sua realização. Perante o candidato, o entrevistador deve esclarecer o objectivo da entrevista, conduzir a entrevista, deixar espaço para questões e acabar com a explicação dos próximos passos (Shin & Kleiner, 2003). Shin &

Kleiner (2003) apontam no caso das organizações sem fins lucrativos a utilização das entrevistas como uma importante fonte de informação e como uma importante técnica para poder colocar o candidato na posição correcta (evitando desta forma uma desmotivação do mesmo). Estes são normalmente importantes instrumentos capazes de revelar a personalidade, o carácter, o passado e as motivações de um candidato.

3.3. Socialização/Acolhimento

Em organizações com fins lucrativos, os candidatos durante um processo de selecção são testados tanto ao nível dos seus conhecimentos técnicos como ao nível das suas características pessoais. Fica em falta, conseguir avaliá-los em interacção com o contexto organizacional específico (Mosquera, *in* Caetano & Vala, 2007). O processo de acolhimento tem, assim, como objectivo dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, integração na função, consciencializá-lo para a missão da organização, etc. (Sousa *et al.*, 2006).

Segundo Hager & Brudney (2004) que realizaram um estudo, já antes referido neste trabalho, sobre o impacto das práticas de gestão de voluntários na sua permanência na organização de voluntários, concluíram que o facto de uma organização saber receber bem um voluntário e colocá-lo no sítio correcto leva a uma maior taxa de retenção. Peretti (2007) acrescenta ainda, que o sucesso da integração incide sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração. Num estudo de Vital & Alves (2010) ficou provado que o processo de acolhimento é muito importante para que novos colaboradores atingiam o nível de motivação desejada. Por outro lado ficou também provado o impacto na satisfação mediada pela motivação no trabalho. O estudo ressaltou que as variáveis mais importantes para a construção do acolhimento, por ordem decrescente de importância, são: informação dada sobre a filosofia institucional da organização; o processo de acolhimento em si; a explicação das funções; e o facto de se ser apreciado pelos colegas. Em contra partida é um processo que envolvendo alguma mudança e adaptação organizacional, se acompanhado de um ambiente mais hostil, atitudes como antipatia, falta de colaboração, ou não partilha de informação com o novo elemento, pode levar a que este abandone a organização. O insucesso deste processo acarreta obviamente custos para a organização. Está provado nos dias que correm a ligação entre o fracasso e o êxito individual em contexto organizacional com o êxito ou fracasso das interacções sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão (Mosquera, *in* Caetano & Vala, 2007).

O processo de socialização tem início mesmo antes da admissão do colaborador uma vez que a sua inserção é feita com uma carga de expectativas que este foi construindo no processo de recrutamento e selecção (Sousa *et al.*, 2006, Gomes *et al.*, 2008). Mosquera, *in* Caetano & Vala (2007) chama este processo de socialização antecipatória e caracteriza-o como a fase em que o candidato acede a informação sobre a organização, através de contactos com amigos, colegas, família, etc. A informação partilhada no processo de selecção é importante mas não suficiente para que o novo colaborador fique a conhecer verdadeiramente a organização. A chefia, o director geral, os colegas e os RH contribuem de forma decisiva para o acolhimento e integração na organização.

Segundo Sousa *et al.* (2006) o processo pode revestir-se de diferentes formas:

- **Distribuição de um manual de acolhimento** que ajuda o colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Pode conter informações relativamente à história da empresa, objectivos da organização, formalidades, relações individuais e colectivas de trabalho, etc.
- **Turn Around**, trata-se de um processo em que o colaborador tem oportunidade de contactar com pessoas das diferentes áreas da organização. É imprescindível um primeiro contacto com o responsável máximo da organização, num gesto que reconhece a importância que tem o novo colaborador.
- **Formação de acolhimento e integração**, num processo que funciona como primeira etapa na criação de laços de identidade. Existem algumas situações onde este tipo de formação é peremptório. A formação comportamental é bastante importante para que o candidato ganhe noção dos valores da organização.

Mosquera *in* Caetano & Vala (2007) numa fase que caracteriza como o Encontro e que se inicia no momento da admissão do colaborador aponta a necessidade da existência de:

- programa de acolhimento, que vem dar suporte ao colaborador num primeiro dia e que passa por informações gerais sobre a empresa, visita às instalações etc.;
- manual de acolhimento, também com informações sobre a organização, regulamentos, políticas de gestão de recursos humanos etc.;
- cursos de acolhimento que podem: dar a conhecer o negócio e a organização, fornecer informação técnica necessária, informar o colaborador sobre qual o seu papel na organização, desenvolver e formar no sentido de contribuir para uma integração na cultura organizacional;
- tutor ou orientador de estágio, que deve acompanhar o recém-admitido durante o seu período de integração.

4. Gestão dos Recursos Humanos – Desenvolvimento

4.1. Formação

A formação é vista como um meio que leva as pessoas a estarem mais preparadas para o trabalho, uma vez que a formação apresenta repercussões ao nível da produtividade, assim como, na generalidade do sistema de trabalho (Serrano, 2009). Num breve artigo de Levinson, (2007) onde são dadas dezanove dicas para gerir voluntários, a formação é apontada como um factor preponderante para aumentar a produtividade da organização. Um estudo sobre a rotatividade de voluntários de Skoglund (2006), anotou também a formação ou falta dela como um factor potenciador de um elevado *turn-over*. Outro estudo anterior de Hale *et al.* (1997), vinha também já concluir o mesmo numa comunidade de voluntários ligados à igreja. Vitner *et al.* (2008) aponta a formação como um facto crítico de sucesso para a actividade dos voluntários, uma vez que maior parte das vezes, as pessoas fazem voluntariado numa área diferente do seu *background* profissional. A formação segundo Camara *et al.* (2007) deverá dotar os indivíduos de capacidades de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação, decisão, adaptação às novas tecnologias e flexibilidade organizacional. Assim as orientações

fundamentais devem assentar numa componente: técnica; de gestão e comportamental. Os autores entendem a formação “como um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimento ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.” (Camara *et al.*, 2007: 559).

Para Shin & Kleiner (2003) a formação de voluntários deve conter temas relacionados com: procedimentos, políticas e objectivos da organização, responsabilidades, encaixe do trabalho voluntário no trabalho da organização, competências específicas e ainda informação de emergência. Os autores referem também, que a formação transmite aos voluntários que a organização reconhece, aprecia e valoriza o seu contributo. Muitas organizações têm um período de formação para dotar seus voluntários das competências necessárias para prestarem um serviço adequado (Wymer, Jr. & Starnes, 2001). Para que esta seja eficaz, deverá estar de acordo com a estratégia da organização e respeitar os seguintes passos (Camara *et al.*, 2007):

- **Diagnóstico de necessidades de formação**, é o ponto de partida para o desenho dos programas de formação. É através da identificação dos *gaps* nas competências dos indivíduos que surgem identificadas as necessidades de formação. O sistema de avaliação de desempenho, os pedidos dos colaboradores, os estudos de clima organizacional, etc. são importantes fontes de informação para o desenho de um plano de formação eficaz.
- **Concepção**, com base no diagnóstico a entidade formadora (externa ou interna) define os métodos de trabalho a utilizar, respectivas técnicas, ou seja tudo o que esteja relacionado com a forma como vai ser ministrada a formação.
- **Ação de formação** deve introduzir a mudança e eliminar as forças que se opõem a este processo de mudança. É a fase em que se vai implementar aquilo que se concebeu e desenvolveu na fase anterior.
- **Pré-avaliação**, tem como objectivo verificar, algum tempo após a realização da acção de formação, se os objectivos definidos à priori foram ou não atingidos e após as pessoas voltarem à rotina do seu local de trabalho.
- **Follow-up e acompanhamento**, pretende facilitar o processo de amadurecimento e aquisição dos novos conhecimentos técnicos ou comportamentais, trabalhando na manutenção do estágio de desenvolvimento atingido com a acção de formação.
- **Avaliação** afere se as necessidades identificadas foram ou não efectivamente colmatadas.

No que diz respeito ao contexto a formação pode ser dada em sala; *on the job*; *outdoors*; *online*; relacionamento um-a-um. Para Shin & Kleiner (2003) os elementos de uma boa sessão de formação para voluntários devem incluir informação relevante apresentada por alguém capacitado para tal, ser no tempo e localização adequada, ser interactiva e participativa, encorajar o *feedback*, levantar questões, ser colaborativa e dar poder. La Cour & Højlund, (2008) defendem a importância da formação nos voluntários no sentido de desenvolver determinadas competências para poderem ser voluntários. Os autores referem ainda mais, que este processo é um degrau com toda a lógica uma vez que os voluntários têm responsabilidades sociais e têm de estar preparados para as tarefas que lhe estão associadas. Hager & Brudney (2004), concluem do seu estudo em organizações de caridade nos EUA o

quão pouca é aplicada a formação (apenas vinte e cinco por cento aplicam de forma exaustiva, quarenta e nove por cento os que aplicam de forma exaustiva e moderada). Os autores reforçam ainda a importância da formação como prática de gestão de voluntários imprescindível para que estes se mantenham na organização.

A tabela seguinte resume alguns métodos de formação:

MÉTODOS	FORMAS	OBSERVAÇÕES
1. <i>On the Job training</i>	- Internatos e aprendizagem <i>off and on-the job training and coaching</i> . - Rotação de funções.	- Constitui o processo normal na função pública. - Por exemplo treino em novas tecnologias.
2. Métodos de apresentação de informação	- Instrução em sala de aula. - Instrução Programada. - Métodos audiovisuais.	- Em universidades, por exemplo. - Através do estudo de casos. - Vídeos, etc.
3. Métodos com base na Acção (<i>action-based methods</i>)	- Simulações e <i>role playing</i> . - <i>Behaviorial methods</i> . - Desenvolvimento Organizacional (D.O.).	- Envolvimento dos participantes. - Por exemplo o <i>sensivity training</i> . - O objectivo é desenvolver a sensibilidade para a mudança comportamental dentro do grupo. - Formação que incide sobre o todo organizacional.

Tabela 1 – Métodos de Formação in Rocha (2007: 159).

4.1.1. A Formação *on-the-job*

Refere-se a novos trabalhadores ou trabalhadores inexperientes que aprendem no contexto de trabalho e durante o desempenho das funções pela observação dos colegas ou chefes no desempenho das mesmas, tentando posteriormente reproduzir o que foi observado. É um tipo de formação informal que reúne várias vantagens pois pode ser personalizada (adaptada às experiências e competências dos estagiários) e imediatamente aplicável ao trabalho (capacidades/competências aprendidas são mais facilmente transferidas para o trabalho), o que leva a uma elevada motivação. Acresce a isto que é necessário menor investimento em recursos financeiros, materiais e humanos. Contudo, as desvantagens também existem, podendo não só ser transmitidas competências úteis como também “maus hábitos” (Noe, 2008).

4.2. Avaliação do Desempenho

Começou-se a dar importância à avaliação de desempenho, como factor preponderante na GRH, no início do século XX (Bilhim, 2004). Um sistema de avaliação e gestão de desempenho individual deve estar de acordo com a estratégia da organização e deve ser capaz de responder a perguntas como: Para que é que se pretende avaliar as pessoas? E quais as consequências dessa avaliação? (Sousa *et al.*, 2006). Segundo Peretti (2007) nem sempre um sistema de

avaliação é livre de reservas. “Será que vale a pena avaliar isto? Será que temos o direito de julgar?” (Peretti, 2007: 250). O autor acrescenta ainda que o sistema de avaliação até há muito pouco tempo estava apenas reservado aos quadros e às chefias. Tradicionalmente a avaliação de colaboradores servia unicamente para decisões de selecção. Uma dinâmica mais integrada da avaliação dos RH passou a combinar a avaliação com outras práticas da GRH como: recompensas, formação, gestão de carreiras etc. (Steinhaus & Morris, 2007). Bilhim (2004) divide a avaliação de desempenho em três componentes: objectivos; instrumentos de medida; e procedimentos, nomeadamente quem avalia, qual a formação dada sobre a avaliação de desempenho e como deve ser a entrevista de avaliação. Do ponto de vista de Sousa *et al.* (2006) os objectivos podem ir desde: auxiliar nas transferências, promoções, remunerações, retorno da informação ao colaborador sobre o seu desempenho, na orientação profissional, no desenho de estratégias de desenvolvimento de competências, entre outros. A avaliação de desempenho deve ser o menos subjectiva possível (ter objectivos quantificáveis, previamente negociados os recursos para atingir os objectivos). Quanto aos instrumentos de medida, Sousa *et al.* (2006) aponta como métodos de avaliação tradicionais: as escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, frases descritivas, auto-avaliação, avaliação por resultados, avaliação por objectivos, mistos. No que diz respeito aos métodos contemporâneos existe a avaliação por competências.

Já Fernandes & Caetano *in* Caetano & Vala (2007) refere um conjunto de abordagens, que integram instrumentos para a avaliação de desempenho:

- Abordagens centradas na personalidade: escalas ancoradas em traços (ou gráficas).
- Abordagens centrada nos comportamentos: incidentes críticos; escalas de escolha forçada e escalas ancoradas em comportamentos.
- Abordagem centrada na comparação com os outros: ordenação simples.
- Abordagens centradas nos resultados: gestão por objectivos.

Segundo os mesmos autores, quem avalia normalmente são as chefias directas, no entanto esta pode ser feita por um conjunto de pessoas desde o próprio avaliado, colegas e subordinados, ou numa avaliação do tipo 360º em que o colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afectam e são afectadas pela sua performance na empresa. Para Camara *et al.* (2007) dos papéis que as chefias são chamadas a desempenhar, o de avaliador, é o mais desafiador. Quanto à periodicidade, Sousa *et al.* (2006) refere que quando a avaliação é tomada de forma informal esta questão não se põe, quando é formal esta toma um carácter anual, sendo realizada normalmente no decurso de uma entrevista. Algo verdadeiramente imprescindível num sistema de avaliação é deste resultarem consequências. Quando implementado um sistema de avaliação de desempenho, são raras as vezes em que este não se torna no motor de desenvolvimento de todas as práticas de GRH. Este pode receber contributos de práticas como: o recrutamento e selecção, análise e descrição de funções, gestão de competências, desenvolvimento de carreiras. Pode servir também como meio de *output* para: validar métodos de selecção, gerir recompensas, gerir planos de carreiras, diagnosticar necessidades de formação, etc. (Sousa *et al.*, 2006; Peretti, 2007).

4.3. Sistema de Recompensas

Segundo Serrano (2009) é um conjunto de princípios definidos pela empresa que afecta directamente os seus colaboradores em matéria de retribuições, materiais ou imateriais em contrapartida do trabalho realizado. Esta deve estar de acordo com a estratégia da organização. Camara (2000) reforça a importância do alinhamento com a estratégia da empresa mas acrescenta a importância de que seja bem aceite pelos seus destinatários, sendo percebido como justo e objectivo.

Sousa *et al.* (2006) e Camara (2000) salientam nas suas obras a diferença entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

- Extrínsecas (materiais, tangíveis):
 - salário;
 - incentivos – comissões, bónus, *stock options*, viagens etc.;
 - benefícios – despesas de representação; planos de automóveis; seguros de vida, viagens, etc.;
 - símbolos de estatuto – dimensão e localização do gabinete, lugar reservado para o estacionamento do carro, direito a ter uma assistente ou secretária pessoal, carro de serviço topo de gama, etc..
- Intrínsecas (que se prendem com recompensas não-materiais, intangíveis):
 - menções honrosas;
 - informações na intranet ou no site da empresa;
 - referência em revistas da empresa;
 - *feedback* positivo;
 - maior autonomia e responsabilidade.

O voluntariado não é necessariamente um acto altruísta. Por exemplo o estudo Meier & Stutzer, (2006) vem concluir que ajudar pessoas aumenta o bem-estar do indivíduo. Para tal utilizou uma amostra de voluntários onde demonstrou que o voluntariado é recompensador em termos de um maior nível de satisfação pessoal. Este estudo vem ajudar a suporta a típica expressão utilizada por quem participa em actividades de cariz social: “Recebe-se mais do que se dá.”. Meier & Stutzer, (2006) fazem uma divisão diferente, no seu artigo, entre recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas, consoante o voluntário é movido por motivações intrínsecas ou extrínsecas respectivamente.

- Do lado das motivações intrínsecas está: o facto da pessoa se sentir melhor por estar a ajudar alguém e ver melhoras nessa mesma pessoa; independentemente do resultado a pessoa sente-se bem a desempenhar aquela tarefa e sente-se bem com a interacção social; por fim, pura e simplesmente, o facto de saber que está a contribuir para uma causa, também, independentemente do resultado.
- Do lado extrínseco, está: os ganhos profissionais que se podem retirar de uma actividade de voluntário; ou pelos contactos que se estabelecem e que podem gerar oportunidades de emprego; ou ainda, o facto de se poder afirmar socialmente perante o seu grupo, estando o prestígio, ligado a esta motivação.

Camara (2000) quando se refere às recompensas intrínsecas define reconhecimento como sendo o acto de premiar e distinguir actuações e comportamentos dando ao seu autor: visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas, orgulho naquilo que faz e reforço positivo ao apontá-lo como exemplo a seguir. Shin & Kleiner (2003) referem a importância do reconhecimento como uma forma de fazer ver aos voluntários que o seu trabalho é apreciado e valorizado. Recompensá-los através de jantares, presentes, certificados, cartões de agradecimento, cartas de referência ou mesmo através de meios intangíveis como um simples obrigado, fazer o voluntário sentir que faz parte da equipa, mostrar interesse pessoal na sua vida, proporcionar um bom ambiente de trabalho, assim como, reconhecer o seu trabalho perante os colaboradores, são tudo coisas ao alcance de quem lidera os voluntários e que devem ser trabalhadas para que estes se mantenham na organização. Num estudo sobre o impacto de uma linguagem motivacional (em organizações cristãs) ficou provado o efeito positivo na satisfação dos voluntários (Choi, 2006). O autor concluiu que uma boa comunicação, que reforce o trabalho dos voluntários, aumenta exponencialmente a sua performance e ligação à instituição. Hager & Brudney (2004) na sua investigação sobre as boas práticas na gestão de voluntários, embora destaque que maiores taxas de retenção estão relacionadas com mais reconhecimento, descobriu que apenas quarenta e sete por cento da sua amostra praticavam esse reconhecimento.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Segundo Moreira (2007), as técnicas de recolha de informação passam por: investigação documental, em que se recorre a um documento (material informativo) que existe independentemente da acção do investigador; observação participante, em que o investigador é não só observador mas também actor na investigação; entrevista qualitativa que se baseia numa conversa, mais ou menos estruturada; biográfico, usado para compreender o percurso de vida de pessoas ou instituições; e por fim o inquérito por questionário. Cada técnica não se esgota em si. A possibilidade de usar mais que uma foi e é uma realidade nesta investigação. Recorreu-se assim à aplicação de entrevistas qualitativas semi-directivas (utilizando a tipologia de Ghilione & Matalon (1993) que as divide em: não-directivas; semi-directivas e directivas). Optou-se por esta técnica onde existe um guião (Anexo 1) que define os temas a abordar mas não propriamente a ordem. Esta escolha prende-se com o facto de se querer ver aprofundada e verificada algumas informações, possibilitando alguma, mas não total, liberdade ao entrevistado para partilhar a sua experiência e conhecimentos acerca do tema.

Aplicaram-se então, onze entrevistas semi-directivas, individualmente a responsáveis pelo voluntariado nas organizações da amostra. De forma a complementar a informação recolhida nas entrevistas houve consulta dos *websites* institucionais de cada uma das organizações, assim como, análise de alguns documentos fornecidos (como fichas de inscrição no Anexo 3), técnica esta que se insere na investigação documental. Esta recolha de informação na impossibilidade de se estudar toda população (o universo) assenta numa amostra (Ghilione & Matalon, 1993). Este classifica as amostras em probabilísticas e não-probabilísticas. O primeiro tipo garante que todos os membros da população têm a hipótese de fazer parte da amostra e pode ser aleatória simples, sistemática, estratificada, etc.. O segundo pode ser por quotas, intencional, accidental, etc.. No caso desta investigação optou-se por uma amostra do tipo não probabilística, intencional. Não probabilístico uma vez que foi difícil fazer um levantamento do universo de organizações sem fins-lucrativos em Portugal. Intencional uma vez que a amostra foi seleccionada tendo em conta critérios definidos à priori, como o de diversificação das organizações presentes no estudo com base nas suas áreas de intervenção, com base no seu tamanho ao nível de número de voluntários e no facto de serem mais ou menos conhecidas.

As organizações foram seleccionadas a partir do *website* do voluntariado¹, sob a responsabilidade do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, onde foi feita uma pesquisa pelas organizações promotoras no Distrito de Lisboa. O facto de se ter optado pelos conselhos de Lisboa e Oeiras, prende-se sobretudo com economia de custos de deslocação. Dessa pesquisa resultou uma primeira vaga de contactos aos 15 dias do mês de Janeiro de 2010 às organizações Corpo Nacional de Escutas (CNE), ABRAÇO, AID GLOBAL, tendo estas, respondido em tempo útil. Numa segunda vaga contactou-se (a 22/01/2010), a Associação para a Defesa dos Direitos Humanos (ADDHU), Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa (BACFL), o Centro de Apoio ao sem Abrigo (CASA), a UNICEF, a Cruz Vermelha Portuguesa Portuguesa (CVP) e o voluntariado do Jardim Zoológico de Lisboa (ZOO). Desta segunda vaga apenas a UNICEF, por não trabalhar com voluntários, e o ZOO, por não se ter mostrado disponível para contribuir para esta investigação, não integraram parte da amostra. Por fim de

¹ <http://www.voluntariado.pt/>

modo a completar a amostra aos 2 dias de Fevereiro de 2010, contactou-se a Liga dos Amigos do Hospital de Santa Cruz (LAHSC) a Assistência Médica Internacional (AMI), o Centro de Apoio ao sem Abrigo (CASA), e os Bombeiros Voluntários de Carnaxide (BVC). A associação neste trabalho designada por AX (devido à confidencialidade requerida pelo entrevistado no tratamento da informação) foi escolhida por existirem conhecimentos privilegiados que permitiram o acesso ao entrevistado e que, respeitando o critério de diversificação veio dar mais um precioso contributo a esta pesquisa, fechando o leque de onze entrevistados. A elaboração das entrevistas desenrolaram-se entre os 22 dias do mês de Janeiro de 2010 e os 9 dias do mês de Maio de 2010, nas instalações das próprias organizações.

1. Caracterização das Organizações

1.1. História, Missão e Área de Intervenção

O **CNE** é uma associação de escutismo que tem um carácter educativo não formal e que tem a missão de: “... contribuir para a formação integral de crianças e jovens, assim como, para o seu desenvolvimento: físico, social, afectivo, espiritual, intelectual, etc. à luz de um método que foi desenvolvido há cerca de cem anos por, um general inglês (método escutista).” (Pedro Silva, CNE, 2010). É uma associação católica à luz do evangelho que nasceu no mundo em 1907 e em Portugal em 1923. O CNE em Portugal está ligado à federação escutista de Portugal, essa federação é membro da organização mundial do Movimento Escutista que se dividi em Comités regionais como o Europeu, de onde são emanadas as estratégias de desenvolvimento, sempre em cascata. Ainda que respeitando uma determinada hierarquia o CNE é autónomo, “... a autonomia é total, desde que esta não fira os princípios.” (Pedro Silva, CNE, 2010). A nível nacional o CNE está dividido em vinte regiões e em cerca de mil agrupamentos locais, com uma circunscrição semelhante à da paróquia. É basicamente nesses agrupamentos onde se faz escutismo. O agrupamento é um conjunto de quatro unidades: o explorador, o lobito o pioneiro e o clã, onde estão respectivamente, os exploradores, os lobitos, os pioneiros e os caminheiros, divididos por faixas etárias. As estruturas regionais e nacionais são estruturas de apoio numa lógica de subsidiariedade em que, por exemplo, a formação de adultos, produção de publicações, contactos internacionais, contactos com o estado, desenvolvimentos pedagógicos e metodológicos, etc. são funções destas. A associação é constituída por cerca de setenta mil membros e cerca de vinte profissionais que dão apoio ao nível nacional e também ao nível regional. Estes têm tarefas sobretudo de suporte administrativo embora existam alguns na área pedagógica e da formação.

A **ABRAÇO** é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) fundada em Junho de 1992 pela Margarida Martins (actual Presidente da associação). É uma Organização não governamental sem fins lucrativos criada para apoiar as pessoas vítimas do vírus da imunodeficiência humana (VIH). Hoje em dia mantém o mesmo propósito, tendo em vista, não só, os doentes, mas também, os familiares e amigos que sofrem com a doença do VIH. Vivem do apoio das empresas e de alguns sócios. Tem como missão: “... apoiar, enquanto nós estivermos cá e houver verbas, as pessoas que de alguma forma estão em contacto com o VIH.” (Patricia Madeira, ABRAÇO, 2010). Estão presentes no País com várias delegações (Porto, Lisboa, Setúbal e Funchal) no apoio que prestam. As delegações têm autonomia financeira e

administrativa segundo o artigo 3.º dos estatutos de 2009². Estabelecem a nível internacional ligação com uma outra organização na Baía (Brasil) embora funcionem ambas de forma independente. Estão divididos nas suas duas principais áreas de intervenção, o Centro de Apoio e Acompanhamento Psicossocial (CAAP) e o Centro Apoio Domiciliário José Luís Champalimaud (CAD), para as pessoas que estão acamadas. A ABRAÇO é constituída pelos seus órgãos de direcção: presidente, vice-presidente e vogais. Conta com quase cem assalariados, tem serviços de *marketing* (responsável pela imagem da Abraço a nível nacional), financeiro, voluntariado entre outros. Estes serviços assim como a direcção e coordenação estão centralizados em Lisboa e cada delegação tem um CAD e um CAAP específico que trabalham em conjunto com os serviços centralizados.

A **LAHSC** foi criada em 2000. A missão “... tem a ver com a Humanização. Ajudar os doentes e seus familiares. Tornar o mais fácil possível a sua permanência no hospital.” (José Santos, LAHSC, 2010). A sua área de actuação é sobretudo junto dos doentes, através do apoio aos enfermeiros e pessoal hospitalar, mas também desempenham uma função importante junto das famílias. Um trabalho sempre com vista à humanização dos cuidados de saúde. A Liga intervém também oferecendo cadeiras de rodas, medicamentos entre outras coisas a que os doentes não têm acesso. Não possuem qualquer tipo de relação internacional, assim como possuem uma estrutura organizacional bastante achatada, existem os corpos sociais e os voluntários. Relativamente a financiamento este é feito através da quota dos sócios e alguns donativos que permitem a associação cumprir a sua missão. A LAHSC, como o próprio nome indica, actua ao nível apenas do Hospital de Santa Cruz (HSC).

A **AID GLOBAL** nasceu de uma experiência de voluntariado que a fundadora, Susana Damasceno, realizou em Moçambique em Agosto de 2005 com mais quatro jovens. O objectivo era dinamizar uma ludoteca e apoiar cinquenta crianças de um orfanato, “... essa experiência realizou-se de uma forma tão positiva que eu disse que continuaria a fazer isto quando chegasse a Portugal, a vontade de fundar um orfanato ou melhorar as condições daquele orfanato foi a grande motivação da constituição da AID GLOBAL.” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010). Grande parte da sustentabilidade da organização passa por apoios, nomeadamente do instituto de emprego e formação profissional, trabalho realizado por estagiários curriculares não remunerados e ainda por voluntários. A missão da AID GLOBAL é “... agir e desenvolver globalmente.” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010). Ainda que a inspiração para o nascimento desta organização tenha partido de uma experiência internacional da sua fundadora a AID GLOBAL não partilha de qualquer tipo de ligações a outros organismos ou organizações internacionais. Ao nível do organograma, para além dos órgãos sociais, a AID GLOBAL conta com oito colaboradores que desempenham funções variadas. Têm gestores de projectos, coordenadores de gabinetes, administrativos, responsáveis pela logística e ainda contabilidade. A organização trabalha numa óptica de cooperação e educação para o desenvolvimento, assim como, ao nível do apoio à migração.

A **CRUZ VERMELHA PORTUGUESA (CVP)** nasce em 1865 com o Presidente José António Marques. Hoje em dia Portugal conta com cento e noventa e quatro delegações. Num instante inicial o objectivo durante a guerra era o socorro aos feridos e garantir a comunicação entre

² Fonte: http://abraco.org.pt/?page_id=335, acedido em 30 de Maio de 2010.

famílias e soldados, depois da guerra, a reunificação familiar. A Cruz Vermelha alargou as áreas onde actua, intervém nas emergências, nas catástrofes e ao nível do apoio social (como por exemplo em projectos de educação para a saúde, que vão desde a higiene oral, consumo abusivo do álcool, etc.). Este alargamento "... tem a ver com as necessidades que fomos identificando ao longo do tempo. O sofrimento deixou de estar centrado nas guerras e catástrofes." (Irina Vicente, CVP, 2010). A missão está definida como sendo: "Defender a dignidade humana e aliviar o sofrimento em todas as situações que sejam necessários." (Irina Vicente, CVP, 2010) e todo o modo *operandis* assenta sobre sete princípios: humanidade, imparcialidade, independência, neutralidade, voluntariado, unidade, universalidade. No que diz respeito às ligações internacionais existe a partilha de muitos projectos e é de salientar que o movimento internacional da Cruz Vermelha tem assento na Assembleia Geral das Nações Unidas. Relativamente ao organograma: no topo está o Comité internacional que garante o cumprimento das quatro convenções de Genebra e do Direito Internacional Humanitário; a Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho que tem as Sociedades Nacionais em cento e oitenta e seis países; mais abaixo estão os dois órgãos que dão orientações, princípios e directrizes gerais (ex.: reduzir o número de mortos por catástrofes). Ao nível local e mais especificamente na CVP, existe a Direcção Nacional constituída pelo presidente, vice-presidente com funções executivas. Segue-se a Assembleia Geral e Conselho Supremo que aprovam as linhas estratégicas para cada ano. Em baixo na hierarquia estão por esta ordem: os Serviços Centrais (com um gabinete de apoio a membros, gabinete da juventude, gabinete de acção social e gabinete de voluntariado) e Serviços Autónomos (hospitais e escolas). Ao nível das delegações estas contam sempre com os Órgãos sociais (presidente, vice-presidente e tesoureiro) e a assembleia local que depois se organizam de diferentes formas. São as delegações que trabalham directamente com a comunidade.

Os **BVC** nasceram em 1912 sendo que em Portugal já existem Bombeiros há cerca de seiscentos anos. A sua missão "... é socorrer pessoas e proteger bens." (Manuel Fonseca, BVC, 2010). Maior parte dos corpos de Bombeiros pertencem a associações (recebem quotas dos associados), como é o caso deste. Existem ainda os regimentos de Sapadores de Bombeiros que são profissionais, suportados pelas Câmaras Municipais, e que surgiram na história pelo facto de os Bombeiros voluntários não terem conseguido acompanhar o crescimento das grandes cidades. Todos os corpos de Bombeiros dependem a nível operacional da Autoridade Nacional de Protecção Civil (ANPC que é a entidade máxima a nível do socorro, coordenando todos os comandos distritais onde por sua vez está inserido cada regimento de Bombeiros) e essa está ainda ligada a organismos internacionais. Nos BVC o corpo de bombeiros divide-se em pessoal não profissionalizado e pessoal voluntário. Os primeiros são profissionais para assegurarem os compromissos que a associação tem com o transporte de doentes, no entanto, "... todo o pessoal que está cá tem de ser voluntário (mesmo os profissionais depois das horas de trabalho). " (Manuel Fonseca, BVC, 2010). No topo da organização está o Primeiro Comandante; Segundo Comandante e o Adjunto de Comando. Depois seguem-se do topo da pirâmide para a base: os Oficiais de Bombeiros (com formação académica, advogados, engenheiros, médicos, etc.), Chefes, Subchefes, Bombeiros de Primeira, Bombeiros de Segunda, Bombeiros de Terceira e Estagiários. Financiam-se através das quotas dos associados, alguns serviços e subsídios do Estado. Quem numa primeira intervenção assegura o socorro acaba por ser o pessoal profissionalizado.

A **AMI** é uma associação cem por cento Portuguesa, não governamental apolítica sem fins lucrativos e independente de qualquer organismo internacional. Criada em 1984 com o objectivo de dar assistência médica a nível internacional em países em vias de desenvolvimento, em 1994 alarga a sua área de intervenção devido à “... vontade do Dr. Fernando Nobre fazer algo em Portugal.” (Ilda Costa, AMI, 2010). A sua missão é: “Ajudar o ser humano como ele se apresenta sem credo religioso, sem ideologia política e sem condição de raça em qualquer parte do globo. Temos por isso missões nos três continentes mais necessitados: África, América Latina e Ásia. Em Portugal trabalhamos com os marginalizados ou com os excluídos da nossa sociedade que nos procuram pelos equipamentos que temos cá.” (Ilda Costa, AMI, 2010). Em Portugal intervêm através de quatro equipamentos de acção social (que servem para dar apoio a famílias com carências a excluídos da sociedade, sem abrigo, prostitutas, toxicodependentes, a crianças de rua, etc.): Centros Porta Amiga, Abrigos Nocturnos, Apoio Domiciliário e Equipas de Rua. A nível internacional têm missões de: desenvolvimento através de ajuda financeira, medicamentos ou roupa, sempre em conjunto com organizações locais; emergência, devido a catástrofes naturais, epidemias endémicas trabalhando com profissionais de saúde. Financiam-se através de campanhas ao longo do ano: peditório anual; sócios; cartão de saúde; preenchimento do IRS; três grandes projectos de reciclagem de produtos consumíveis, etc.. “Uma campanha de recolha de radiografias chega para angariar entre cento e quarenta a cento e cinquenta mil euros anuais.” (Ilda Costa, AMI, 2010). Ao nível da estrutura possuem a sede em Lisboa e delegações no norte, centro e ilhas. No sul têm pequenos núcleos de voluntariado. Na sede a estrutura está assente sobre quatro pilares:

- assistência médica, que consiste no desenvolvimento de missões internacionais, de Emergência e de Desenvolvimento;
- acção social, onde se coordenam os quatro equipamentos sócias da AMI;
- ambiente, que desenvolve as campanhas de reciclagem;
- alertar consciências, que consiste na sensibilização para temas fulcrais para a humanidade e para a intervenção da própria AMI.

No topo da organização está o Presidente Dr. Fernando Nobre, a administração e de seguida as direcções dos diferentes departamentos constituídos por: director, subdirector e restante equipa. No norte e centro do País existe um responsável pela Porta Amiga, Abrigo e Equipas de Rua. Nas ilhas existe uma delegada. Cada um reporta à sede, assim como, o departamento internacional na sede é responsável por todas as missões e micro projectos no estrangeiro.

O **CASA** faz parte da rede social da Câmara Municipal de Lisboa³. Tem como objectivo o apoio directo aos sem abrigo e resume-se a levar os meios básicos para que possam suplantar esta situação. “Nós vamos à rua e damos comida, artigos de higiene, cobertores. Temos, inclusive, um acordo com a Junta de Freguesia de S. João de Deus para eles poderem usar o balneário. Começamos com quinze refeições, dois dias por semana (...) hoje em dia nós servimos cerca de duzentas e cinquenta refeições por dia em Lisboa.” (Ana Moreira, CASA, 2010). A associação nasceu em Novembro de 2007 de forma informal através de um grupo de amigos que encontravam cada vez mais pessoas na rua. “O movimento começou em Lisboa, mas foi

³ Coordena as várias associações que fazem este tipo de actividade na rua junto aos sem abrigo.

contaminando outras cidades, os amigos foram contaminando outros. Uma contaminação positiva.” (Ana Moreira, CASA, 2010). Actualmente o CASA está presente em Lisboa, Porto, Coimbra, Faro, Setúbal e Região Autónoma da Madeira não havendo ligações directas das associações no País. O financiamento desta instituição é feito grande parte pelos próprios voluntários e a sua missão é “... levar a cabo acções de solidariedade social, em particular dar apoio, alimentação e alojamento a favor de Sem-abrigo, crianças, adolescentes e idosos socialmente desfavorecidos, vítimas de violência ou maus-tratos, independentemente da sua nacionalidade, credo religioso, política ou etnia.”⁴ A Organização, juntamente com a LAHSC são as únicas presentes neste trabalho que, funciona exclusivamente com voluntários há excepção de uma secretária, quer num caso quer noutro, que está ao abrigo do regime de estágios do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

A **AX** tem como fim o acolhimento de crianças e jovens. Nasceu em 1996 em Portugal, tendo importado o conceito de um País Europeu onde já existem há trinta anos. Apesar da inspiração, no que toca a funcionamento a AX em Portugal é independente e autónoma. Têm visitas mútuas e partilham as melhores práticas, como a feira de solidariedade anual (que importaram para Portugal), “... temos relações cordiais, temos a mesma filosofia, mas não a mesma forma de funcionar.” (CL, AX, 2010). A sua área de actividade está nos lares de infância e juventude (lares) espalhados pelo distrito de Lisboa e Porto. Estes são constituídos por jovens e crianças que tem uma medida aplicada pelo tribunal de acolhimento em instituição a longo prazo. A associação é quarenta por cento financiada pela Segurança Social e o resto é feito através de angariação de fundos. “Como não temos fins lucrativos apoiamo-nos muito em voluntários que nos permitem dar resposta às nossas necessidades mas a um nível não pago, porque temos muita dificuldade em arranjar fundos.” (CL, AX, 2010). A missão da associação é o “... apoio de crianças e jovens, oferecendo lares de infância e juventude.” (CL, AX, 2010). Funcionam com cerca de oito crianças (doze no máximo) por lar e com pessoal remunerado que asseguram o normal funcionamento da instituição. Quanto à estrutura a associação tem no topo da sua estrutura a Assembleia Geral e conselho fiscal, imediatamente abaixo a Direcção, e novamente em baixo as equipas: administrativa; angariação de fundos; técnica; e financeira. Nos lares existe um educador social, uma empregada de serviços gerais e uma auxiliar de acção educativa. Estas equipas são coordenadas pela equipa técnica.

O **BACFL** é uma instituição de solidariedade social independente do meio político e religioso. É uma associação que está espalhada por todo o mundo com a mesma imagem e a mesma missão: “... dar de comer a quem tem fome, lutando contra o desperdício provocando a generosidade das empresas e das pessoas e organizando o aproveitamento óptimo dessa generosidade.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010). Teve início nos EUA e em Portugal o BACF nasce em 1992 em Lisboa, a partir daí deu lugar à criação de mais dezassete BACF. Não existem qualquer tipo de hierarquia entre Bancos, existe, contudo, no País uma federação sem qualquer poder hierárquico mas que faz a ligação entre todos e serve para representa-los em reuniões internacionais. Ao nível das ligações internacionais, existe uma federação internacional que reúne uma vez por ano com os presidentes dos vários países, servindo sobretudo para partilhar experiências. O BACF de Lisboa é o maior da Europa (a nível de alimentos distribuídos), cobre toda a zona Norte do Tejo até Azambuja, “... daqui saem

⁴ Fonte: <http://www.casa-apoioaosemabrigo.org/oquefazemos.html>, acedido a 28 de Maio de 2010

diariamente quarenta toneladas de alimentos, setenta mil pessoas conseguem comer todos os dias.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010). Tendo como principal objectivo a luta contra a fome e o desperdício o Banco funciona recolhendo alimentos que recebe da: União Europeia (excedentes⁵) que são da responsabilidade do Governo (Ministério do Trabalho e Segurança Social) que não tendo “... nem educação nem capacidade para fazer a gestão desses excedentes delegaram no BACF.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010); directamente da produção, onde fazem uma grande pressão junto de produtores para doarem, ou quando há excesso de produção; e grandes superfícies (por exemplo os iogurtes que estão perto do fim do prazo de validade). Para distribuir há que ter em conta que o BACFL só distribui a instituições, que se candidatam a receber alimentos. Estas são avaliadas por conjunto de visitantes voluntários que vão ver: como funcionam, onde estão inseridas, qual o tipo de população que servem e quais são as condições físicas que a instituição tem a nível de armazenagem e confecção. O BACFL está dividido em comissões e serviços, no topo estão cinco elementos da direcção (voluntários). Os serviços estão ligados às comissões e todos dependem directamente da direcção. Existe a comissão de imagem, que faz os cartazes para as campanhas; a comissão de abastecimento, que “bate à porta” das organizações para darem alimentos; a comissão de voluntários, que gere os voluntários do armazém; a comissão técnica, que trata das instalações; e a comissão de distribuição, que trata da distribuição pelas instituições. Existe depois, e interligado a todas as outras comissões, o serviço de campanhas que trata exclusivamente das campanhas. A nível de pessoal assalariado têm um chefe de armazém, condutores de empilhadores, duas secretárias e uma pessoa para o acolhimento (assistente social).

A **ADDHU** é uma associação não governamental Internacional, para a defesa dos direitos humanos nascida em 2006. É uma Organização não Governamental Portuguesa (ONG), reconhecida pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento e como trabalham em parceria com associações locais no estrangeiro, são também reconhecidos como ONG Internacional. Nasceram em torno da questão da defesa dos direitos humanos na Birmânia (País que ainda hoje vive em ditadura), no entanto há medida que foram crescendo começaram a voltar-se também para a ajuda humanitária nomeadamente no Nepal e no Quénia. Tem como missão: “Levar ajuda a quem quer que precise sem discriminar nem raça, nem religião, nem género. Nós estamos para ajudar quem precisa.” (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010). Em Portugal trabalham sobretudo a área da defesa dos direitos humanos e da educação para os direitos humanos (através de programas de: intercâmbio cultural entre alunos Portugueses e crianças dos orfanatos do Nepal e do Quénia, e integração de emigrantes através de um curso de Português). A nível internacional é no Quénia que estão mais focados, através do orfanato fundado em 2008 para acolher crianças vítimas do VIH que viviam nos bairros de Lata. Têm um acordo de parceira com uma organização local que gere e coordena o orfanato. Em termos monetários é a ADDHU que sustenta o orfanato através de um programa de apadrinhamento com cerca de sessenta padrinhos Portugueses, que todos os meses contribuem com um donativo. No Nepal também, trabalham com uma associação muito pequena que coordena os voluntários que a ADDHU envia para lá. Ao nível da estrutura têm dois departamentos principais: o Nacional e o Internacional. Existe ainda um departamento de

⁵ Produtos que estão contigendados - Há países que só podem produzir determinada tonelagem de leite, quando sobra há intervenção do Estado junto dos produtores para fazer a recolha.

comunicação e eventos, que trata de organizar os eventos, angariação de fundos, imagem da ADDHU e comunicação. Têm um administrativo e vão completando a equipa com estagiários, sendo apenas quatro funcionários fixos.

1.2. Os Entrevistados

No **CNE** o secretário nacional pedagógico, Pedro Silva faz parte da Direcção Nacional e é responsável pelo programa educativo, assim como, pela formação, recrutamento e gestão de adultos. Integrou o movimento em 1981.

Na **ABRAÇO** a entrevistada Patricia Madeira iniciou funções em 2009 de modo a substituir a pessoa que estava responsável pelo voluntariado. Para além do voluntariado onde tem como responsabilidades “... recepcionar só as fichas de candidatos.” (Patricia Madeira, ABRAÇO, 2010) é também assistente de *marketing* e dá assessoria à direcção.

Na **LAHSC** foi José Santos, Director da LAHSC e coordenador do voluntariado no HSC, que facultou a informação presente neste trabalho. É responsável por tudo o que diz respeito ao corpo de voluntariado, desde a selecção, admissão e a sua continuidade. À semelhança da CVP começou a sua actividade na LAHSC, como voluntário, após a reforma.

Na **AID GLOBAL**, Susana Damasceno fundadora e actual Presidente da Direcção. A associação que existe desde 2005.

Na **CVP**, entrevistou-se Irina Vicente que, embora seja responsável pelo Gabinete da Juventude, Ambiente e da Segurança Rodoviária já pertenceu ao Gabinete de Voluntariado e por isso continua a dar apoio. Começou a sua actividade como voluntária na CVP há cerca de nove anos.

Nos **BVC**, entrevistou-se o Segundo Comandante Manuel Fonseca que acumula funções como profissional (Coordenador dos BVC). Como Coordenador coordena o serviço de transporte de doentes e orienta o pessoal profissional. Como Segundo Comandante dirige o corpo de bombeiros garantindo que este é eficaz e que sai para o socorro. É voluntário nos bombeiros desde os sete anos de idade.

Na **AMI**, entrevistou-se Ilda Costa, integrada no departamento de informação e comunicação. Tem responsabilidades nas áreas de divulgação do papel da AMI pelas escolas, sector do voluntariado em Lisboa e Sul. Ingressou como voluntária na AMI em 1991.

No **CASA**, Ana Moreira, é uma das fundadoras da associação (Outubro de 2007). Para além de coordenador da equipa de sábado, tem como responsabilidades receber os novos voluntários e reencaminhar directamente para os coordenadores de grupo.

Na **AX**, entrevistou-se CL (designada assim neste trabalho de modo a manter a confidencialidade da informação recolhida nesta pesquisa), psicóloga. Pertence à equipa técnica responsável pela gestão do voluntariado e é ainda psicóloga clínica na AX. Está na associação desde 2005.

No **BACFL** o entrevistado, Delfim Domingos, tem como passado profissional um longo percurso na AC Santos. Passou a integrar comissão de voluntários do Banco depois de reformado. Mais tarde por convite passou também a exercer funções na Direcção.

Na **ADDHU** estiveram presentes, Carolina Vasconcelos (há um ano e três meses na ADDHU) tendo como área de formação letras, é responsável pelo departamento internacional e pelo voluntariado; Andreia Gonçalves (há dois anos e meio na ADDHU), técnica social, é responsável pelo departamento nacional e Inês Fernandes, de nacionalidade Espanhola inserida no programa Leonardo da Vinci, psicóloga.

1.3. Voluntários e as suas Tarefas

No **CNE** são os animadores e dirigentes que enquadram todo o trabalho associativo e todo o trabalho educativo da associação. Estes estão presentes nas unidades locais, nos agrupamentos e alguns estarão ainda a trabalhar também ao nível regional ou nacional totalizando cerca de onze a doze mil no País. A estrutura “política”, os órgãos eleitos as direcções etc. são todos voluntários. Assim existem dois grandes tipos de voluntários os que estão nos agrupamentos (neste trabalho designados de voluntários de agrupamento), e os que estão nas estruturas nacionais (neste trabalho designados de voluntários nacionais). Os voluntários que integram os agrupamentos e que têm funções de direcção têm como principal responsabilidade assegurar o funcionamento do método escutista, isto é, assegurar as condições para que se consigam desenvolver actividades e cumprir os seus objectivos em autonomia. Quem está a nível nacional é responsável por fazer cumprir as directrizes, sempre numa lógica de cascata, assim como, por correr os projectos a nível nacional, como o acampamento nacional ou, por exemplo, a produção de calendários para cada agrupamento vender.

Na **ABRAÇO** pode-se dividir os voluntários em dois grupos. Os primeiros participam na actividade normal da organização (designados por voluntários regulares), fazem tarefas mais simples (desde arrumar caixas a fazer laços da abraço, tirar fotocópias para pastas, lavar loiça ou varrer o refeitório), “... fazem o que é preciso...” (Patrícia Madeira, ABRAÇO, 2010) e que não requer formação. No total são cerca de quatro ou cinco voluntários. Os segundos são os voluntários das feiras ou campanhas que ajudam nas angariações de fundos e projectos pontuais (designados por voluntários de campanha).

Na **LAHSC** o trabalho voluntário é individual, cada piso e cada serviço tem o seu voluntario. Normalmente só trabalham quatro horas por dia, conforme o horário da enfermaria ou do serviço onde estão. O mínimo é uma vez por semana quatro horas e a maior parte dos voluntários são sobretudo reformados. Existe no HSC cerca de vinte e um a vinte e dois voluntários, por se tratar de um Hospital relativamente pequeno. O corpo de voluntariado é constituído por um coordenador e um responsável pelo voluntariado geral. Estas duas pessoas têm responsabilidade pelo voluntariado (fazer a admissão e a integração dentro do hospital e depois acompanhar o trabalho de cada voluntário). Todos os outros voluntários estão nos diferente pisos trabalhando no sentido de tentar tornar a estadia do doente e dos seus familiares o menos penosa possível. “Ainda que não se sobrepondo ao trabalho dos técnicos.

Só ajudamos naquilo que podemos ou a pedido deles. É o enfermeiro chefe de cada piso que diz o que pode ou não pode fazer.” (José Fonseca, LAHSC, 2010).

Na **AID GLOBAL** “... grande parte do trabalho realizado até hoje, foi com recurso a trabalho voluntário.” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010). Desde a sua fundação até aos dias de hoje passaram pela organização trinta e cinco voluntários, “... que foram estruturais...” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010). Os voluntários são de três tipos:

- regulares, aqueles que integram a organização e que estão diariamente, tendo um programa de trabalho e integrando um gabinete ou uma área de acção;
- esporádicos, que carregam caixotes, picam bilhetes quando há iniciativas de angariação de fundos;
- internacionais, que vão para missões como, por exemplo, em Moçambique.

Nos Estatutos de 2009 da AID GLOBAL o artigo 6.º define que os Voluntários são pessoas que se propõem através do trabalho voluntário e integradas nas estruturas organizativas da associação a colaborar na prossecução dos seus fins, com um mínimo de horas de trabalho voluntário anuais igual ou superior ao fixado pela Assembleia-Geral e nas condições de formação definidas pela Direcção⁶. É de resto de salientar que toda a política de voluntariado da AID GLOBAL é bastante explícita.

Na **CVP** o voluntariado é um dos sete princípios da instituição. Os voluntários são transversais a toda a associação, por exemplo, os Presidentes das delegações são voluntários, assim como, todos os órgãos sociais incluindo a Direcção Nacional. Há muitas delegações que não têm funcionários enquanto outras têm mais funcionários do que a sede nacional. Na sede existem entre vinte a vinte e cinco voluntários (designados neste trabalho por voluntários sede). Têm um voluntário com noventa e quatro anos, que ajuda o departamento financeiro. No total das delegações existem entre onze a onze mil e quinhentos voluntários, contando com os da emergência. Um voluntário nunca deve substituir um posto de trabalho. As delegações fazem uma avaliação das necessidades locais para saberem quais os projectos que podem desenvolver e de acordo com esses projectos definem quantos técnicos é que precisam (enfermeiros, psicólogos, engenheiros, etc.). Identificam quais as funções que podem ser desempenhadas por voluntários (designados neste trabalho por voluntários locais). A diferença entre uma função ocupada por um voluntário ou um funcionário tem a ver com sensibilidade que se tem de ter para perceber o tempo que essa actividade leva a ser executada “... tudo o que começa a tomar muito tempo, já não deverá ser feito por um voluntário.” (Irina Vicente, CVP, 2010). Qualquer voluntário que entre para a CVP está sujeito a assinar um acordo que se chama de compromisso. Este pode ser algo mais formal, com os direitos e deveres, ou algo mais simples como: eu comprometo-me a dar duas horas por semana.

Nos **BVC** a função de bombeiro em si é totalmente voluntária: “Os bombeiros voluntários estão nos seus trabalhos, se houver fogo eu tenho de esperar que eles saiam dos seus

⁶ Fonte: <http://www.aidglobal.org/userfiles/files/voluntariado/PROGRAMA%20de%20voluntariado.pdf>, acedido em 30 de Maio de 2010.

trabalhos. Os bombeiros profissionais estão nos quartéis. As pessoas não se lembram que os bombeiros são voluntários, pensam é que têm de ser socorridas.” (Manuel Fonseca, BVC, 2010). Fora do horário de trabalho os profissionais são também voluntários (têm piquetes a cumprir durante a noite). Um voluntário pode “ingressar” nos bombeiros a partir dos dez a doze anos de idade (Infantes), sendo que só quando não têm escola é que se podem fardar, fazem formação a partir dezasseis/dezoito anos e a partir daí podem permanecer até aos cerca de sessenta anos de idade no activo, depois disso passam a elementos do quadro de honra. A média de idades de um bombeiro voluntário é muito variável. Existem nos BVC cerca de oitenta a oitenta e cinco bombeiros.

Na **AMI** existem cerca de dois mil e trezentos voluntários inscritos, no activo são cerca de quinhentos (sendo que os internacionais não estão incluídos neste número). Estão distribuídos por dois grandes sectores: equipamentos de acção social e sede (designados neste trabalho por voluntários locais e voluntários de sede, respectivamente). No primeiro tipo está, por exemplo, o Centro Porta Amiga onde se procura enquadrar os técnicos profissionais (médicos, enfermeiros, psicólogos, advogados e assistentes sociais) dentro das áreas onde são necessários. Aqui trabalham em média quatro a cinco elementos assalariados e uma equipa cinco voluntários. No que diz respeito ao Abrigo Nocturno existem dois responsáveis, um assalariado (segurança) e, em média, três voluntários. Tanto as equipas de um, como do outro, são constituídas na sede e estão sob a alçada do departamento da acção social, embora tenha de haver sempre o aval do responsável do respectivo equipamento para onde vai o voluntário. Os voluntários da sede fazem um trabalho pontual, estão inscritos nessa situação e são chamados para dar apoio num determinado departamento em tarefas simples. Também os colaboradores, por vezes, são voluntários, “... no caso do peditório todos os colaboradores são obrigados a serem voluntários.” (Ilda Costa, AMI, 2010). Relativamente às missões internacionais a AMI envia voluntários que recebem um salário que nunca será igual ao que receberiam em Portugal.

No **CASA** só trabalham voluntários, existe apenas uma pessoa que está a fazer um estágio pago pela Segurança Social. São mais de cem voluntários que, divididos, todos os dias da semana em grupo ou em vários grupos deslocam-se para diferentes áreas de Lisboa: São Jorge de Arroios, Baixa e zona do Parque das Nações (Gare do Oriente). A média de idades ronda os trinta anos e cada grupo tem um coordenador que tem de assegurar que tem um número mínimo de voluntários para fazer esse trabalho, “... tem de garantir que a coisa acontece e acontece todos os dias ...” (Ana Moreira, CASA, 2010). Tem havido um grande número de voluntários que vêm da faculdade e que têm demonstrado interesse em participar, mas normalmente tem pouca disponibilidade e pouca regularidade na forma como comparecem e como estão. No CASA tentam por isso que as equipas tenham o máximo de diversidade possível, porque “... se o carro fica empanado o adulto tem a capacidade de dizer: olha, vou ligar a alguém. O reformado é capaz de não ter tanto essa coisa de agarrar no telemóvel, o da licenciatura é capaz de não ter saldo no telemóvel.” (Ana Moreira, CASA, 2010). Ao nível dos coordenadores são cerca de vinte e um e “... não digo que estejam desde o início, mas são pessoas que mostraram desde o início que são pilares.” (Ana Moreira, CASA, 2010). Para além das equipas de rua existem as equipas técnicas com médicos, psicólogos, assistentes sociais, enfermeiros, advogados, entre outros, todos eles também voluntários. Apesar da distinção entre coordenadores e equipas de rua, os primeiros fazem parte das equipas e não deixam de ser

voluntários “... são líderes democráticos...” (Ana Moreira, CASA, 2010). Esta igualdade está presente transversalmente em toda a organização. Também o Presidente sai para a rua à terça-feira.

Na **AX** usa-se o voluntariado para as funções complementares, como explicações, etc.. Os voluntários são transversais à associação, sendo a excepção à regra a equipa técnica onde não há voluntários. Existem na generalidade três tipos de voluntários: os que estão directamente com as crianças e jovens (através do apoio escolar, idas ao médico, etc., neste trabalho classificados como directos); os que estão indirectamente (apoando nos armazéns, feiras de solidariedade e angariação de fundos, classificados como indirectos); e os que têm tarefas mais administrativa (saída de correspondência, dos recibos de donativo, etc., classificados como administrativos). Os voluntários que trabalham na associação desempenham tarefas acessórias ou complementares ao trabalho profissionalizado “... até porque na lei do voluntariado um voluntário não pode substituir o trabalho profissional. Nós baseamo-nos na lei do voluntariado...” (CL, AX, 2010). Existem quarenta e cinco voluntários na angariação de fundos que são regulares e que ajudam a preparar a feira de solidariedade ou noutras angariações (que acontecem de três em três meses), mais cerca de quarenta e cinco que prestam apoio nos lares. Depois existem mais trezentos voluntários que ajudam na feira da AX e que ajudam só nesse dia.

No **BACFL** existe um ficheiro de voluntários activos, estes podem ser: voluntários de campanha (ajudando nas duas campanhas que se fazem durante o ano), cerca de cinco mil no total; visitantes (fazem as visitas às instituições que se candidatam para receber os alimentos do BACFL e que depois de aprovadas continuam a ser visitadas periodicamente), cerca de cinquenta e seis; ou assíduos (que podem dar pelo menos dois meios dias por semana à organização), cerca de setenta. Nos voluntários de campanha é necessário ainda separar entre os que fazem a recolha de alimentos (loja, que funcionam por equipas formadas pelos chefes de equipa que já tem um largo conhecimento sobre o funcionamento do BACFL, exemplo dos escuteiros) e os de armazém, que fazem a triagem do que chega das lojas. Nas lojas existem cerca de dois mil e quinhentos a três mil voluntários em cada campanha (indicador de Lisboa) e estas campanhas são a nível nacional. Têm na base de dados para o armazém cerca de cinco mil voluntários inscritos, três mil activos. “O Banco tem voluntários e empregados porque há funções que não podem funcionar com voluntários como é o caso do chefe de armazém...” (Delfim Domingos, BACFL, 2010) onde a responsabilidade é muito grande. “Os empregados estão cá para ajudar os voluntários e não o contrário...” (Delfim Domingos, BACFL, 2010).

Na **ADDHU**, existem voluntários nacionais e internacionais, sendo que maior parte estão no Nepal e no Quênia (designados por voluntários internacionais) onde desenvolvem actividades junto dos orfanatos ou junto da comunidade Nepalesa através de programas de construção de escolas, ajuda na agricultura, etc.. Em Portugal tenta inserir-se os voluntários em áreas das suas competências “Por exemplo precisamos de um Cartaz, de um Poster ou de uns *flyers* novos para uma campanha. Temos uma série de *designers* voluntários que se oferecem para fazer aquilo.” (Andreia Gonçalves, ADDHU, 2010). Como os voluntários são utilizados com carácter pontual e a nível de projecto não existe um número definido de voluntários a trabalhar na organização (neste trabalho designados por voluntários nacionais). A média de idade dos voluntários ronda os vinte e cinco anos de idade.

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO

Na análise dos resultados, que se segue, ainda que as tipologias utilizadas nas Tabelas de Resultados (3, 4, 5, 6, 7, e 8 no Anexo 2) não sejam específicas deste tipo de organizações (sem fins lucrativos), as semelhanças existentes levou a que se considerassem utiliza-las. Obviamente que com as devidas precauções. Para que a análise dos resultados, e tendo em conta a escassez de literatura específica sobre este tópico, fosse a mais fidedigna, procurou-se em algumas situações fazer uma fusão das tipologias enunciadas no Capítulo I.

Na realização deste estudo identificou-se a situação da AMI, AID GLOBAL, ABRAÇO, BACFL, BVC e AX que em determinadas situações utilizam colaboradores como voluntários: “No fundo o voluntariado somos nós colaboradores que podemos fazer umas horas para ajudar.” (Patrícia Madeira, ABRAÇO, 2010). Entende-se como voluntárias as pessoas que se enquadram no art.º 3.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro em que se salienta o facto de: “... o indivíduo pratica-o de forma livre...” e “... não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora.”. Perante uma liberdade que não se consegue assegurar nesta situação, assim como, um vínculo profissional que de alguma forma torna estas situações dúbias de classificar, excluíram-se estes exemplos desta análise. Também pelo último facto os médicos da AMI que vão em missão internacionais foram excluídos.

Uma vez que neste momento não existem voluntários internacionais no activo no caso da AID GLOBAL, excluíram-se este tipo de voluntários da análise de resultados.

1. Atracção

1.1. Recrutamento

Relativamente às situações de recrutamento identificadas, (como se pode observar na Tabela 3 no Anexo 2), a fonte de recrutamento preferencial é a externa. Existe a utilização da fonte de recrutamento Interna mas que está ligada a uma espécie de carreira passível de ser feita quer no CNE (quer a nível de Agrupamento quer a nível Nacional) quer no CASA (no caso dos coordenadores). No caso do CASA, como a entrevistada refere, os coordenadores são “pilares” da organização que “... têm de garantir que a coisa acontece e acontece todos os dias.” (Ana Moreira, CASA, 2010). Tendo em conta Câmara *et al.* (1997), o recrutamento interno incide sobre cargos de confiança e por isso faz sentido que assim seja para situações em que se vai subindo no organograma da organização. No CNE este recrutamento a nível de Agrupamento é quase como que algo natural, a situação em que se recorre a uma fonte externa é que funciona de forma excepcional. A nível Nacional como o entrevistado refere: “Nós nunca recrutamos directamente para aqui (nacional). O local de entrada é sempre os agrupamentos. A pessoa entra para o agrupamento, para o movimento, torna-se dirigente, etc. e depois alguns vão sendo chamados para desempenhar funções ao nível regional, ao nível nacional, etc...” (Pedro Silva, CNE, 2010).

Peretti (2007) referido no início deste trabalho anunciava já as candidaturas espontâneas como uma das principais fontes de recrutamento. Quase todas as organizações aqui referidas

têm nos seus *websites* institucionais uma área reservada as candidaturas espontâneas dos seus voluntários. Talvez não seja de estranhar que o meio mais utilizado seja, as candidaturas espontâneas (mencionado doze vezes em vinte e duas vezes na Tabela 3, Anexo 2) (com especial enfoque na candidatura espontânea através da Internet (fichas disponíveis online – Anexo 3)). “Nós não procuramos voluntários.” (Ana Moreira, CASA, 2010); “Hoje eu recebo dez inscrições por dia.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010). O recurso ao informal, provavelmente pelos seus custos, muito baixos (Sousa *et al.*, 2006) e pela facilidade em encontrar pessoas que partilhem da cultura destas organizações (Gomes *et al.*, 2008) aparece referenciado em segundo lugar (com onze referências): “... muitos dos voluntários vêm através voluntários.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010). Em terceiro, completando o pódio, aparece o recurso aos anúncios, referenciado por Peretti (2007) a par das candidaturas espontâneas como uma das fontes de recrutamento mais utilizada (referenciado seis vezes).

Ficam fora do topo as bases de dados e o recrutamento académico, também identificados neste estudo. As primeiras (referenciadas cinco vezes em vinte e duas vezes na Tabela 3, Anexo 2) são bases de dados das próprias instituições, constituídas, maioritariamente, por pessoas que já participaram em acções de voluntariado da instituição ou são simplesmente fruto de uma candidatura espontânea por explorar. O recrutamento Académico, mencionado três vezes (em vinte e duas vezes na Tabela 3, Anexo 2), é utilizado com mais frequência na AMI e BVC: “... há sensibilizações anuais nas escolas para o pessoal novo, para ocupar os seus tempos livres. Isto a nível nacional. Essas sensibilizações são feitas desde preparatória à secundária.” (Manuel Fonseca, BVC, 2010).

De uma forma geral salta à vista que existe uma preferência pela utilização, ao nível do recrutamento, de meios mais económicos. Isto é explícito não só na utilização do meio como no recrutamento em si, que acaba por ser um processo passivo, no sentido em que as organizações não procuram activamente voluntários mas esperam ser procuradas: “... são as pessoas que vêm à nossa procura.” (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010). Para casos mais específicos e urgentes recorre-se aos conhecimentos (via informal) ou no caso do BALCF, em altura de campanhas, recorre-se a apelos na rádio reflexo, de um não planeamento da GRH e reflexo de um mal recorrente nas empresas portuguesas: “o desenrasca”. O forte recurso ao informal caracteriza-se, nas organizações com fins lucrativos, por um maior compromisso e menores taxas de absentismo (Gomes *et al.*, 2008). No caso das organizações sem fins lucrativos a preferência pelo método informal, para além dos custos baixos, leva a que haja, obrigatoriamente, um envolvimento dos voluntários no processo de recrutamento conferindo assim, maior credibilidade à mensagem que é passada aos candidatos (Wymer, Jr. & Starnes, 2001). Isto levará, com certeza, a um maior compromisso e conseqüentemente a uma maior retenção dos novos voluntários. Outros estudos revelam, precisamente este facto, que em organizações sem fins lucrativos, ligadas às artes, há uma elevada taxa de retenção e é onde o recrutamento apresenta resultados bastante positivos, por ser feito exactamente de forma informal (Bussel & Forbes, 2007).

1.2. Selecção

As entrevistas são um dos métodos mais utilizados ao nível da selecção (Ribeiro *in* Caetano & Vala, 2007; Gomes *et al.* 2008) nas organizações. Quando se fala de organizações sem fins

lucrativos a entrevista, quer seja mais informal, para transmitir o que se pretende do voluntário, quer seja para fazer uma análise mais cuidada do perfil e motivações do candidato, está quase sempre presente e parece ser também o método preferencial (referida doze vezes em dezassete divisões feitas na Tabela 4). A entrevista referida como tradicional nesta análise de resultados, muitas vezes não é mais do que uma conversa informal. “As entrevistas, quer para os agrupamentos, quer para o nacional, são sempre com um carácter bastante informal...” (Pedro Silva, CNE, 2010). Talvez esteja aqui assim patente, a maior diferença na maneira e no rigor com que se utilizam estes métodos das organizações de cariz lucrativo para as organizações de cariz não lucrativo.

No que diz respeito a outros métodos de selecção referidos por Sousa *et al.* (2006) e Gomes *et al.* (2008) no início desta investigação, como a análise curricular, as referências e cartas de motivação, também aparecem referenciados nos resultados (Tabela 4, Anexo 2). Ficaram de fora, no entanto, os testes e os *assessmet centers*. A análise curricular (referida seis vezes em dezassete divisões feitas na Tabela 4, Anexo 2) juntamente com as fichas de inscrição (mencionadas 8 vezes em dezassete divisões feitas na Tabela 4, Anexo 2), são também importantes métodos de selecção. As fichas de inscrição funcionam algumas vezes como ferramenta de análise curricular e carta de motivações (ex: AID GLOBAL (Anexo 3)) bem como, método de pré-selecção, eliminando logo alguns candidatos que não preencham os requisitos, quer de disponibilidade quer de outro tipo (caso da: AX, AMI, BACFL, AID GLOBAL e ADDHU). “A ficha de voluntariado, ela já de certa maneira faz uma triagem daquilo que são as necessidades da organização...” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010). As referências (mencionadas sete vezes em dezassete divisões feitas na Tabela 4, Anexo 2) estão, como é óbvio, ligadas a processos de recrutamento interno, e aqui utilizou-se o termo mais no sentido de a pessoa ter passado por uma avaliação (ainda que informal) e poder ser indicada/referenciada por alguém dentro da organização para assumir determinadas responsabilidades (caso CNE e CASA). É de notar contudo que as referências estão, para além disso, ligadas aos processos de recrutamento informal como é o caso da AID GLOBAL, ABRAÇO CVP e novamente o CNE.

A utilização de um período experimental (referido vezes vezes em dezassete divisões feitas na Tabela 4, Anexo 2), não mencionado na revisão de literatura para este trabalho, surgiu no seguimento de ser efectivamente dada ao candidato a voluntário a possibilidade de experimentar o trabalho (caso da ADDHU, nacionais e CASA, equipas de rua) no sentido de perceber se tanto para ele como para a organização há um encaixar de expectativas.

Foi também identificado nesta pesquisa, a existência de como referido por Wymer, Jr. & Starnes (2001), a definição de competências mínimas necessárias para o desempenho da função. Mais que isso foi reconhecida alguma relação entre o grau de requisitos exigidos e a complexidade da tarefa, embora, por vezes, esta não pareça estar acompanhada de métodos de selecção mais robustos. Os exemplos que se seguem demonstram o contrário: a ADDHU, para o voluntariado internacional realiza para além de uma análise curricular mais do que uma entrevista; na AX, a entrevista para além de ser feita por uma psicóloga, é também acompanhada de uma análise curricular através da ficha de inscrição, assim como, por um acompanhamento muito forte *on the job*; o CNE, a nível de agrupamento, exige a frequência de uma formação que tem um teste obrigatório e que condiciona ou não o exercício das novas

funções; finalmente os BVC, que exigem também a frequência de uma formação, uma parte de análise curricular e apresentação de documentos que aprovam um bom estado de saúde física e mental para a prática da função.

Quanto ao responsável pelo processo de selecção, normalmente este é alguém da direcção, (CASA, BACFL, CNE, LAHSC, BVC) ou alguém designado para a função (AID GLOBAL, AMI, ABRAÇO, ADDHU, CVP) ou com competências técnicas para fazer a avaliação do candidato (AX).

A selecção, segundo a literatura de uma forma geral, será o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício das funções específicas (Lockyer & Scholarios, 2004). Quando se fala em selecção em organização deste tipo, na generalidade dos casos “... é a pessoa que percebe se tem ou não as competências; todas as pessoas têm a porta aberta...” (Ana Moreira, CASA, 2010). Parecem ser as pessoas que se auto seleccionam. Outro facto interessante é que, uma vez que o recrutamento e selecção não representam um investimento na maior parte destas organizações (pois beneficiam de trabalho voluntário e de uma missão nobre que lhes permite estabelecer parcerias), leva a que exista pouca atenção ao sucesso destes processos. O rigor com que se procede ao recrutamento e selecção, nestes casos, acaba por ser diminuto (salvo algumas excepções como: AX, onde identificou-se uma análise das necessidades de voluntariado ao nível de cada Lar todos os anos; a CVP que também faz esta análise por projecto; e a ADDHU, que envolve trabalho com crianças).

1.3. Socialização/Acolhimento

Este capítulo dará especial enfoque à forma como o processo de acolhimento está inserido nas organizações em estudo, nomeadamente utilizando a tipologia de Sousa *et al.* (2006) (Tabela 5, Anexo 2). A socialização/acolhimento tem início mesmo antes da admissão de um novo colaborador (Sousa *et al.*, 2006). Neste tipo de organizações as entrevistas iniciais (identificadas no CASA, na AMI), que servem sobretudo para nivelar expectativas (Sousa *et al.*, 2006), parecem ganhar um peso preponderante: “A pessoa já tem um lamiré valente na primeira reunião. O que vai fazer especificamente há uma diferença, entre a teoria e a prática.” (Ana Moreira, CASA, 2010). Isto juntamente com a peculiaridade do restante processo de recrutamento e selecção, anteriormente caracterizado, marca o processo de acolhimento quer pela informalidade quer muitas vezes pela inexistência do processo em si.

Maior parte dos processos de acolhimento acontece com recurso a uma formação acolhimento e integração *on the job* onde quem orienta são, maior parte das vezes, os pares e chefes de primeira linha. Isto passa-se, regra geral, na: ADDHU; BACFL; AX; CASA; ABRAÇO; CNE (Nacional); AID GLOBAL (regulares). Em alguns casos como o da AX e o da AID GLOBAL esta formação *on the job* foi apontada mais como um acompanhamento do que propriamente como formação. Na ADDHU e a AX novamente, o acolhimento caracteriza-se por uma reunião de *briefing* onde é apresentada de forma mais detalhada os pontos importantes do projecto e/ou da organização: “... não é em sala com diapositivos, mas numa mesa redonda...” (CL, AX, 2010). O que levou à caracterização do acolhimento nestas organizações como uma formação de acolhimento e integração (informal).

Houve organizações em que os entrevistados disseram explicitamente que não havia qualquer programa de acolhimento (AMI; CASA (coordenadores); AID GLOBAL (esporádicos)). No caso da AMI, à semelhança das outras organizações pelo tipo de trabalho que os voluntários realizam, é possível indagar que deve existir uma formação de acolhimento e integração nem que seja do tipo informal *on the job*. No caso do CASA, como os coordenadores fazem parte da equipa de rua, sempre que alguém passa de voluntário da equipa de rua a coordenador, é normal que já exista um conhecimento alargado das suas novas responsabilidades e tarefas. Isto não invalida, obviamente, que não haja uma espécie de acompanhamento, por exemplo, por parte do Presidente da associação. Talvez não seja, no entanto, suficiente dizer que o que existe é efectivamente um programa de acolhimento. No caso da AID GLOBAL, os voluntários parecem desempenhar tarefas bastante simples (como carregar caixotes).

Já no que diz respeito à formação de acolhimento e integração identificada nos BVC, assim como, nos voluntários dos agrupamentos do CNE, parece ser a que mais se identifica com a formação identificada por Sousa *et al.* (2006) na revisão de literatura neste trabalho. Esta adquire um carácter não só obrigatório como estruturante no processo de integração de novos membros. No CNE esta formação é de introdução ao movimento e só se aplica a pessoas que não tenham feito um percurso desde criança nos escuteiros. No caso dos BVC esta formação existe para menores de trinta e cinco anos e existe ainda uma formação própria para cadetes (menores de dezoito anos). A CVP tem uma formação de acolhimento e integração que visa enquadrar-se na tipologia das últimas duas, quer pela transmissão dos valores da organização quer pela transmissão de *soft-skills* necessárias ao trabalho do voluntário. “As pessoas depois de entrarem têm uma formação específica para o projecto para o qual foi seleccionada.” (Irina Vicente, CVP, 2010).

A existência de manuais de acolhimento só se verificou na ADDHU onde este aborda maioritariamente pontos relacionados com o projecto internacional: “Tem uma primeira parte que explica a história do centro e tem um perfil de cada criança (...) uma segunda parte que diz respeito às tarefas dos voluntários, o que é que eles têm de fazer quais as responsabilidades...” (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010). Na AX existe também um guia do voluntário mas que foca apenas aspectos mais relacionados com questões legais: “... está feito segundo a lei do voluntário e não tem nada relativamente às funções que vão fazer.” (CL, AX, 2010). Na AID GLOBAL relativamente aos voluntários regulares foi referida a necessidade de haver um manual mas proposta que está, ainda, “... sobre a mesa...” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010).

Turn around é processo em que o colaborador tem oportunidade de contactar com pessoas das diferentes áreas da organização (Sousa *et al.*, 2006). Foi identificado na LAHSC em exclusivo mas também na ABRAÇO, CNE (Nacional) e no CASA (equipas técnicas) como forma complementar a uma formação de acolhimento e integração *on the job*.

Reparos à parte o que se pode concluir é que em dezasseis divisões feitas na Tabela 5 (Anexo 2), quer seja mais ou menos formal, obrigatório ou não, a formação de acolhimento e integração foi referida doze vezes, o *turn around* quatro e o recurso ao manual de integração e acolhimento apenas duas vezes. Talvez pelo carácter social destas organizações e socialização, ao contrário do que vem referido na literatura sobre organizações com fins

lucrativos, neste estudo parece não haver qualquer tipo de rigor e preocupação na construção e aplicação de processos de acolhimento e de socialização (Peretti, 2007). Não houve também nas entrevistas qualquer referência ao facto de um bom acolhimento estar ligado a uma maior taxa de retenção como Hager & Brudney (2004) referem no seu estudo citado no início deste trabalho.

Pode-se indagar contudo, que a importância da primeira entrevista ou reunião, assim como, aquilo que Mosquera *in* Caetano & Vala (2007) chama de socialização antecipatória, têm um enorme peso no processo de socialização dos voluntários. O facto destas organizações se exporem frequentemente à sociedade, faz com que os candidatos a voluntários conheçam já de antemão relativamente bem quais os valores e cultura destas. Fará pois sentido dizer que o processo de recrutamento e selecção é ao mesmo tempo um processo de acolhimento. As expectativas que um colaborador vai construindo no processo de recrutamento e selecção (Gomes *et al.* 2008), parecem aproximar-se o mais possível da realidade.

2. Desenvolvimento

2.1. Formação

Observando-se a Tabela 6 (Anexo 2), apesar de a literatura apontar a importância da formação como um instrumento para aumentar a produtividade da organização (Levinson, 2007), assim como, diminuir a rotatividade dos voluntários (Skoglund, 2006; Hale *et al.*, 1997), a formação neste estudo aparece um pouco marginalizada. Não se pretendeu, por isso, focar o tipo de formação existente mas antes de mais se existia formação complementar a uma formação de acolhimento.

Vitner *et al.* (2008) aponta a formação como um factor crítico de sucesso para a actividade dos voluntários uma vez que maior parte das vezes, as pessoas fazem voluntariado numa área diferente do seu *background* profissional. Neste caso em situações como, por exemplo, a AMI (sede), ADDHU (nacionais) e o CASA (equipa técnica), as pessoas são inseridas nas suas áreas de competências: "... eu não vou por uma pessoa a mexer numa base de dados se não percebe nada de computadores." (Ilda Costa, AMI, 2010); "... nós tentamos aproveitar as competências das pessoas e inseri-las nas áreas delas." (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010); "As pessoas já trazem as competências necessárias." (Ana Moreira, CASA, 2010).

Posteriormente neste estudo, identificou-se dois momentos classificados como formação pelos entrevistados (LAHSC e BACFL (campanha – loja)). Isto, uma vez que se entendeu que estes dois momentos de certa forma poderiam habilitar os indivíduos de capacidades de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação, decisão, adaptação às novas tecnologias e flexibilidade organizacional segundo Camara *et al.* (2007). No caso do BACFL os chefes de equipa que estão na loja "... nós convidamo-los sempre para uma reunião antes da campanha, dos cento e setenta, vêm cinquenta. Para lhes dar informação, porque há coisas novas, há coisas que precisamos de lembrá-los." Delfim Domingos, BACFL, 2010). No caso da LAHSC a palestra acontece "... uma vez por ano a todos os voluntários em conjunto. Chamamos pessoas de outros hospitais como do S. Francisco Xavier, Egas Moniz ou mesmo de outros; psicólogos, padres, ligadas a esta área. Vêm falar do que é o voluntariado." (José Santos, LAHSC, 2010).

A AMI posiciona-se como oferecendo formação mas mediante uma carteira de oportunidades. Pode ser oferecida através dos cursos dados aos utentes dos equipamentos sociais, assim como, quando existe formação para os colaboradores, pode oferecer-se a um voluntário mais regular a possibilidade de usufruir deste. Por fim surge o CNE e os BVC em patamares distintos. O CNE apesar de oferecer formação e até em áreas bastante específicas adequa a formação às necessidades que vão surgindo, quer a nível de agrupamento quer a nível nacional. Não foi contudo identificado a existência de um plano de formação: “Vão surgindo conforme as necessidades.” (Pedro Silva, CNE, 2010). Esta formação pode ser tanto a nível de Outdoor, quando é a nível dos agrupamentos, ou sala para a sede. Já os BVC têm um programa de formação é anual definida e nos moldes da escola nacional de bombeiros com um determinado numero de horas para cada tema definido. “Essa formação vai-se adaptando todos os anos. É conforme as necessidades. Se acharmos que aqui na área temos falta de formação num determinado tópico, para o ano a gente adapta.” (Manuel Fonseca, BVC, 2010).

De uma forma geral pode concluir-se que a formação utilizada, sempre que é necessária para adquirir novas competências, é uma formação *on the job*. Esta está de acordo com o tipo de formação que também é feita no acolhimento (*on the job*). São os Pares que fazem o acompanhamento inicial “... são seguidas por outros colegas que já cá estão há mais tempo e que estão no mesmo piso.” (José Santos, LAHSC, 2010). Os voluntários na maior parte destas organizações trabalham por projectos, o que leva muitas vezes a que quando são recrutados, já levam as competências necessárias para desempenhar a sua actividade. Os resultados obtidos nesta amostra vêm reforçar algo que Hager & Brudney (2004), concluem no seu estudo em organizações de caridade nos EUA: a formação é pouco aplicada embora os entrevistados reconheçam a importância desta e até a tentem disponibilizar aos seus voluntários mediante algum esforço. Hager & Brudney (2004) partilham da mesma opinião face à importância da formação como prática de gestão de voluntários imprescindível para que estes se mantenham na organização.

2.2. Avaliação de Desempenho

Entendeu-se, nesta parte da investigação, que era importante não só identificar a existência de um sistema de avaliação de desempenho mas também perceber se seria ou não, uma prática importante (nem que fosse em teoria para os entrevistados) nas organizações deste tipo. Foi curioso concluir que na maior parte das entrevistas foi considerado não só importante, como muito importante, no caso daquelas que têm um sistema de avaliação de desempenho formal: “Sim, muito, porque temos de saber o que é que as pessoas andam cá a fazer no corpo de bombeiros. Para ser bombeiro voluntário não é quem quer, é quem pode. Quando se entra para bombeiro voluntário está-se com uma responsabilidade que é a de socorrer a população e se você não tiver formação e não for um bombeiro que cumpra, não está preparado para socorrer a população (Manuel Fonseca, BVC, 2010); “Sim, assim como faz aos salarizados.” (Irina Vicente, CVP, 2010).

Da amostra, quatro organizações referiram a inexistência de uma avaliação, mesmo que informal, quer para algum quer para a totalidade dos voluntários (BACFL; ABRAÇO; AMI (sede) e AID GLOBAL (esporádicos) (Tabela 7, Anexo 2). O BACFL e a ABRAÇO estão inseridos no grupo em que os entrevistados referiram não só não haver avaliação, como também, não acharem

importante haver: “... só é voluntário quem tem vontade de o ser e portanto, se tem vontade falo o melhor que pode e sabe. Qualquer tipo de ajuda é sempre útil.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010). Estas organizações reforçam algumas opiniões presentes na teoria que colocam reservas a algum tipo de avaliações (Peretti, 2007). Na AMI, existe avaliação para os voluntários nos equipamentos sociais, já na sede não: “... estamos a falar de pessoas que vêm para aqui fazem um trabalho acabam e voltam para a base de dados.” (Ilda Costa, AMI, 2010). Na AID GLOBAL (esporádicos) passa-se o mesmo que na AMI. Nas restantes sete organizações da amostra os entrevistados referiram que existia uma avaliação ou uma espécie de avaliação.

As organizações com uma avaliação formal parecem ser apenas os BVC e a CVP que respondem em certa medida às componentes que Bilhim (2004) aponta como fazendo parte de uma avaliação: objectivos, procedimentos, e entrevista de avaliação. Nos BVC toda a estrutura é avaliada e parece estar muito bem definido: quem avalia, com base em que critérios e quais as consequências. Os critérios definidos são por exemplo: horas de serviço ao corpo de bombeiros; serviços extras; comportamentos e comparências a formação. Uma má ou boa avaliação têm efeitos positivos ou negativos na carreira de um bombeiro como indicado na Tabela 7 (Anexo 2). A CVP tem uma avaliação formal mediante o projecto.

Posteriormente existem duas organizações que referiram a ambição de querer ver o processo de avaliação melhorado. A primeira, o CNE tem um sistema de avaliação informal e que assenta “... no próprio método escutista, que é o método do projecto e que tem quatro fases: escolha, enriquecimento, concretização e avaliação; e nenhum trabalho ou projecto é completo se não tiver essas quatro fases.” (Pedro Silva, CNE, 2010). Pretende-se agora construir uma ferramenta que possa habilitar os chefes de agrupamento a fazer uma avaliação, numa lógica de “... sabemos que as pessoas fazem avaliação, queremos valorizar essa avaliação que as pessoas fazem, agora queremos também qualificá-la. Para que as pessoas façam cada vez melhores avaliações porque temos a certeza que se a avaliação for melhor feita, os resultados também serão melhores.” (Pedro Silva, CNE, 2010). A AID GLOBAL foi a segunda organização que referiu a ambição de implementar um sistema de avaliação formal “... neste momento estamos a fazer formulários de avaliação para todas as nossas áreas” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010). Aqui a avaliação é feita não só ao voluntário mas também à organização: “Nós iremos avaliar a integração, os recursos (se lhe foram dados os recursos para desempenhar a tarefa), o enquadramento na organização (se lhe foi prestado apoio ao nível do conhecimento dos procedimentos da organização...” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010).

Também esta abertura para uma avaliação no sentido: voluntário organização, foi apontada naturalmente pelas entrevistadas da AX (no caso dos voluntários de uma forma geral) e da ADDHU (no caso dos voluntários internacionais “... há é abertura para o voluntário poder-se dirigir não só as chefias intermédias bem como à direcção e colocarem questões ou críticas.” (CL, AX, 2010); “Eles fazem um relatório onde eles avaliam o programa...” (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010). No caso destas duas organizações, a avaliação é dada conforme se os voluntários cumprem ou não aquilo que está predefinido nos manuais e guias do voluntariado: “No manual o voluntário tem uma serie de tarefas que tem de cumprir. E se não cumprir terá uma avaliação negativa.” (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010); “A pessoa sabe

quais são os seus objectivos de trabalho, uma vez que isso fica no programa de voluntariado.” (CL, AX, 2010).

As avaliações são maioritariamente informais nestas organizações porque uma avaliação formal é dispendiosa e como CL diz: “... faz sentido no entanto não temos é tempo nem pessoal disponível para a fazer.” (CL, AX, 2010). É provavelmente por isso que a avaliação de desempenho não passa, muitas vezes, de um momento meramente informal ou mesmo algumas vezes apenas de um *feedback* sobre o desempenho, numa rápida reunião. Não deixa de ser interessante, contudo, olhar para a Tabela 7 (Anexo 2) e perceber que existem sempre consequências quer seja a um nível extremo, como o da exclusão ou a não renovação do programa de voluntariado (acontecendo muito poucas vezes no: CNE, LAHSC, AID GLOBAL, ADDHU e AX), quer seja a um nível de poder contribuir para melhorar performances (CNE, AMI e LAHSC). O sistema de avaliação de desempenho serve também para retirar alguns *outputs* com, por exemplo, validar métodos de selecção (na ADDHU), gerir recompensas (no BVC), gerir planos de carreiras (nos BVC) e diagnosticar necessidades de formação (no CNE) (Sousa *et al.*, 2006; Peretti, 2007).

Relativamente ao avaliador a literatura diz que normalmente são as chefias directas que fazem a avaliação do colaborador (Sousa *et al.*, 2006). Neste caso passa-se exactamente isto. Já numa perspectiva de avaliação 360º (Caetano & Vala, 2007) é de destacar o caso do CASA, onde a já referida estrutura *flat* permite que qualquer um avalie o trabalho dos voluntários “... desde o sem-abrigo ao Presidente, todos têm um papel activo na avaliação do trabalho do CASA.” (Ana Moreira, CASA, 2010) e consequentemente das pessoas que lá trabalham.

De uma maneira geral pode-se concluir neste capítulo que as organizações deste tipo parecem reconhecer a importância de um sistema de avaliação e a vantagem de utiliza-lo. Algumas como o CNE e a AID GLOBAL sentem mesmo a necessidade de dotá-lo de algum formalismo, de modo a que exista mais rigor e orientação. Ainda que muitas vezes os entrevistados tenham tido alguma relutância em aceitar a utilização da palavra avaliação, pela informalidade do processo: “A avaliação é de tal forma informal, que nem sequer se poderia chamar de avaliação...” (Ana Moreira, CASA, 2010), o facto é que esta existe à medida das necessidades de cada organização e servindo os fins de uma qualquer avaliação de desempenho. Nem que seja, simplesmente, como forma de garantir que só são voluntários aqueles que estão aptos (física e psicologicamente).

2.3. Sistema de Recompensas

Mais do que seria de esperar as recompensas extrínsecas aparecem em mais de metade das organizações referenciadas no estudo. Ainda que não se esteja a falar de dinheiro, “... financeira não é seguramente (*RISOS*)...” (Pedro Silva, CNE, 2010), o facto de haver: festas de convívio (BACFL), cartas de agradecimento (BACFL), possibilidade de passar a colaborador (AID GLOBAL), visibilidade do trabalho efectuado em meios de consulta pública como *websites* (ADDHU): “Nós no fundo fazemos publicidade ao trabalho deles. Aos designers que trabalham, sobretudo, como *free-lancers* interessa-lhes ter o nome deles associados a causas nobres não é?” (Carolina Vasconcelos, ADDHU), subsídios (AMI), viagens (CVP), formação (CVP) e oportunidades de carreira (BVC, ainda que não referido pelo entrevistado), dentro das

organizações faz com que exista um conjunto de recompensas apetecíveis para quem trabalha nelas.

Depois, pode-se olhar ainda para as recompensas intrínsecas. Aqui destaca-se a própria actividade reforçando os estudos que mostram que o voluntariado é uma actividade que por si só recompensa as pessoas (Meier & Stutzer, 2006). “As recompensas acabam, sobretudo, por ser numa lógica de satisfação pessoal, mais que satisfação talvez realização pessoal.” (Pedro Silva, CNE, 2010). Uma recompensa bastante ligada ao sentido de cumprimento do dever cívico: “Para os sãos, a forma de encarar a cidadania de forma mais proactiva, saber que se está a desenvolver um trabalho e que tem fruto no longo prazo na malha social.” (Ana Moreira, CASA, 2010); “Sentem-se úteis à sociedade, portanto há aqui um dever de cidadania e isso tem sido muito bom para as pessoas e mesmo para nós (...) Fala-se muito mais em cidadania em solidariedade em responsabilidade social e infelizmente as catástrofes têm sido muitas e isso motiva as pessoas na entreaajuda.” (Ilda Costa, AMI, 2010).

Também o *feedback* questionado na óptica de uma eventual avaliação de desempenho apareceu referido como forma de reforçar positivamente o trabalho do voluntário e não tão frequentemente como forma de rectificar erros: “... reforçar é importante, são pessoas que só recebem subsídio de alimentação que é só o que podemos dar. Por isso é importante dar-lhes os parabéns quando fazem um bom trabalho.” (Patricia Madeira, ABRAÇO, 2010); “Aqui não há aumento de ordenado como sabe. Portanto damos o seu elogio que a pessoa que vem para receber um sorriso ou um agradecimento já fica contente.” (José Santos, LAHSC, 2010).

Recompensa que pode não ser tanto comum mas algumas vezes identificada foi a possibilidade de carreira, quer como voluntário, quer passando de voluntario a colaborador. No primeiro caso existe o BACFL onde Delfim Domingos foi convidado a fazer parte da direcção. José Santos na LAHSC começou, também, por ser voluntário e mais tarde passou a integrar a direcção. Por fim no CNE é dado ao voluntário a possibilidade de uma função de chefia. Na segunda assume-se o estado de voluntario como um degrau, antes de poder vir a ser colaborador. Tal caso foi apontado: na AID GLOBAL: “... foi nossa voluntária durante oito a nove meses e entretanto integrou a organização como colaboradora.” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010); CVP, o da própria entrevistada (Irina Vicente); e a AMI, também no caso da entrevistada (Ilda Costa).

Neste capítulo o caso que se revelou mais interessantes foi o da CVP, em que as recompensas para além de vastas são também personalizadas: “Tem muito a ver com o perfil da pessoa (sendo o chefe da equipa que deve identificar o que é que a pessoa mais valoriza) mas dar os parabéns no dia do aniversário todos gostam; ou dar uma função mais de chefia, uma reunião com um grupo do presidente nacional ou da delegação.” (Irina Vicente, CVP, 2010). Outro caso *sui generis* neste conjunto de entrevistas foi a atitude do entrevistado Manuel Fonseca (BVC), face à questão das recompensas. Como expresso na Tabela 8 (Anexo 2), referiu aspectos negativos que não reflectem obviamente uma valorização do trabalho voluntário: “Seremos às vezes mal tratados. Porque para população nunca esta nada bem. Porque se fizermos um bom trabalho é obrigação deles. Se fizermos um mau trabalho cai-nos como o gato ao bofe.” (Manuel Fonseca, BVC, 2010). Não é algo que quem trabalhe como voluntario neste tipo de

organização não o possa sentir mas preferiu-se olhar para algumas das consequências da avaliação como a existência de condecorações ou possibilidade de carreira.

Quando se olha para as recompensas em organizações sem fins lucrativos e para os voluntários o que se pode identificar é que em todas as organizações estão sempre presentes as recompensas intrínsecas (Tabela 8, Anexo 2). Já as extrínsecas nem sempre. Isto significa que muito provavelmente aquilo que a literatura designa como reconhecimento (recompensas intrínsecas – acto de premiar e distinguir actuações e comportamentos dando ao seu autor: visibilidade dentro da empresa; prestígio entre os colegas; orgulho naquilo que faz e reforço positivo, ao apontá-lo como exemplo a seguir (Camara, 2000)) é o mais importante e o mais viável em organizações que vivem de subsídios e donativos. Como Shin & Kleiner (2003) referem: o reconhecimento é uma forma importante de fazer ver aos voluntários que o seu trabalho é apreciado e valorizado. Isto parece ser suficiente em muitas organizações. Noutros casos só a própria actividade, que vai de encontro às motivações das pessoas como Meier & Stutzer (2006) referem, podem constituir uma recompensa não dada directamente pela organização mas possibilitada pela mesma.

CAPITULO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

1. Conclusões

Antes de mais foi interessante verificar aquilo que Brooks (2006) referia no seu estudo, não acerca da eficiência mas sobre o papel destas organizações. Elas de facto prestam um serviço público, um serviço que, como foi referido em algumas entrevistas, o Estado não tendo capacidade de gerir delega nelas: “Alguns alimentos que recebem são excedentes da União Europeia, são da responsabilidade do governo, é o Ministério do Trabalho e Segurança Social que é responsável por gerir isso, mas como não têm nem educação nem capacidade para fazer isso, delegaram no Banco Alimentar Contra a Fome.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010).

Ao longo desta investigação, a dificuldade em encontrar literatura adequada a esta temática levou a que se optasse por construir os resultados com base em algumas tipologias próprias da GRH mas não especificamente deste contexto. Torrington *et al.* (2008) quando referem que todas as organizações necessitam de ter os seus RH geridos, ou Sousa *et al.* (2006), quando alertam para o facto de cada organização ter especificidades próprias e necessitar de respostas à medida, possibilitaram o uso de uma tipologia comum da GRH a uma GRH voluntários. Houve alguns pormenores talvez fruto da especificidade de algumas organizações em si e não propriamente do ambiente em que elas trabalham que pautaram esta investigação.

Foi de facto interessante verificar nesta pesquisa como estão presentes, ainda que por vezes de uma forma menos elaborada, muitos das práticas de GRH existentes nas organizações com fins lucrativos. Interessante foi também verificar que os entrevistados parecem reconhecer algumas similaridades na GRH de voluntários face à GRH de assalariados: “Há coisas que são semelhantes nomeadamente no recrutamento e selecção.” (CL, AX, 2010). Já no que diz respeito à dificuldade em gerir um recurso humano voluntário as opiniões são divergentes e ao mesmo tempo curiosas no sentido em que o que sobressaiu foi a importância das motivações, que levam as pessoas a aceitar um desafio deste tipo e a condescendência que tem de ser maior para com um voluntário:

- “... não é difícil gerir voluntários desde que estejam de boa vontade e desde que tenham as motivações certas.” (Patricia Madeira, ABRAÇO, 2010).

- “É mais difícil porque as regras que temos de pôr à actuação do voluntário têm de ser colocadas com mais cuidado. Aquela pessoa também nos está a ajudar sem qualquer retribuição monetária, portanto temos de trabalhar muito mais a motivação dos voluntários do que propriamente do pessoal contratado, obviamente que temos de a trabalhar mas as pessoas no limite são pagas para trabalhar. Com um voluntário mesmo que não tenhamos tempo temos sempre de arranjar tempo para conversar com a pessoa para a motivar e para trabalhar o interesse que ela tem pela AX. Por isso dá-nos muito mais trabalho o voluntariado.” (CL, AX, 2010).

- “Muitíssimo diferente. É mais fácil e mais difícil (...) Em termos de relacionamento pessoal para mim é exactamente a mesma coisa, a palmadinha nas costas que dou a um voluntário é igual. A forma de actuar junto de pessoas nas áreas de voluntariado talvez sejamos mais condescendentes (...) A motivação de um voluntário é completamente diferente de um empregado. A diferença está no resultado final. É muito mais fácil motivar um empregado que esteja lá por amor a camisola também do que só pelo ordenado.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010).

- “É diferente. Às vezes os voluntários estão com mais vontade e com um querer fazer melhor. Mas às vezes há situações que não correm da melhor maneira. O profissional tem de cumprir as suas tarefas como profissional, está a receber para fazer a sua função e tem de a fazer. O voluntário faz com mais entrega e quando faz até é capaz de fazer melhor porque faz com mais vontade e faz com dedicação e com amor à camisola e com força. Mas, às vezes, há situações ao contrário.” (Manuel Fonseca, BVC, 2010).

- “É mais fácil motivar o voluntário do que um trabalhador. Nas empresas existe muito esta coisa do eu estou a trabalhar porque vou receber um salário, nem todas as pessoas estão vocacionadas para aquela tarefa. Conseguir motivar uma pessoa que não tem o mínimo de perfil para a tarefa que está a desempenhar, é capaz de ser muito mais difícil (...) No voluntariado as pessoas já vêm com o perfil certo ou com a motivação certa, podem é depois não ter disponibilidade para continuar. O mais importante é saber gerir as motivações das pessoas se não rapidamente arranjam um jogo de futebol.” (Ana Moreira, CASA, 2010).

- “Gerir pessoas é complicado, porque temos de ter em atenção os feitios, temos de adaptar a liderança à pessoa e é complicado. Com os voluntários ainda é mais complicado, é preciso ter uma maior sensibilidade porque eles estão porque querem, tenho de ter muito mais tacto. Tenho de ser muito mais afável (...) Tenho de os tratar como se trata os RH mas ainda melhor (...) Se eu motivar as pessoas se eu as tratar bem, elas vão trabalhar melhor (...) E acho que o voluntário tem essa motivação extra, vem porque quer, porque ninguém o obriga, não vem pelo ordenado ao final do mês. E o vir por querer acho que é uma liberdade.” (Irina Vicente, CVP, 2010).

Foi a partir destas citações que se entendeu que olhar para as organizações sem fins lucrativos e especificamente para a gestão dos voluntários, seria com estar a olhar para o reflexo de uma organização comum (com fins lucrativos), porém através de um espelho. Um espelho que reflecte uma imagem distorcida, um espelho partido, onde há bocados que faltam e onde há ângulos que devido às falhas provocam uma visão diferente da realidade. Estas falhas no espelho mais não são do que, por exemplo, aquilo que muitos entrevistados apontaram como sendo diferente na GRH voluntários, e que até toca uma realidade bem conhecida de qualquer tipo de organizações, as motivações. Estas falhas mais não são do que, por exemplo, uma formação de acolhimento e integração que parece não encaixar muito bem naquilo que se entende como sendo uma verdadeira formação de acolhimento e integração (pela elevada informalidade com que é feita na maior parte das organizações da amostra). É pois com base neste espelho partido que passar-se-á a fazer uma breve análise dos resultados obtidos sobre as práticas da GRH voluntários, da atracção ao desenvolvimento, nas organizações da amostra.

Ngo *et al.* (2008) apontam a importância do planeamento para uma GRH integrada na estratégia e visão da organização. Algo que ficou patente neste trabalho é que muitas das falhas neste espelho se devem ao facto de não haver planeamento. Por exemplo, o descritivo funcional, importante em qualquer processo de recrutamento e selecção é inexistente, pelo menos, do ponto de vista formal. Existe em algumas situações um conhecimento lato daquilo que são ou deveriam ser as tarefas dos voluntários, no entanto, o grau de formalização desta descrição de funções é muito baixo. O planeamento das entrevistas também foi algo identificado como ficando aquém daquilo que deveria ser. Esta falta de planeamento no processo de recrutamento traz, muitas vezes, consequências ao nível da retenção. Como os autores Wymer, Jr. & Starnes (2001) referem, um programa de recrutamento de voluntários com sucesso é resultado de um bom planeamento e uma série de actividades bem executadas. Apenas a AX e a CVP parecem ter uma espécie de planeamento em algumas etapas da GRH nomeadamente por terem um descritivo funcional dos voluntários assim como por fazerem um plano em que estimam as necessidades de recrutamento.

Neste fase algo que ficou também presente na maior parte das organizações é a quantidade de candidatos que se vão auto-excluídos do processo. “As reuniões nunca são com mais de dez pessoas e nunca aparecem as dez entre o querer e o aparecer há logo ali um *gap*, depois das que vêm só cinquenta por cento é que experimentam fazer voluntariado.” (Ana Moreira, CASA, 2010). Isto levou a que fizesse sentido não ter aprofundado o tema da saída na medida em que isto é quase automático. A selecção neste tipo de organizações, provavelmente mais que em todas as outras é nos dois sentidos.

O processo de socialização e acolhimento parece aqui, mais uma vez, acompanhar a informalidade e a leveza com que são consideradas as práticas da GRH. A quase inexistência de manuais de acolhimento assim como o forte recurso a uma formação de integração e acolhimento informal, prova a falta de planeamento. Contudo, talvez pelo carácter social destas organizações se possa indagar a importância da primeira entrevista ou reunião, assim como, aquilo que Mosquera, *in* Caetano & Vala (2007) chama de socialização antecipatória (no processo de acolhimento), no peso do processo de socialização dos voluntários.

Na formação os resultados apresentam coerência com aquilo já anteriormente referido. Assim como Hager & Brudney (2004), concluem no seu estudo em organizações de caridade nos EUA, a formação é pouco aplicada embora os entrevistados pareçam reconhecer a sua importância. Apenas nos BVC parece existir um bom diagnóstico de necessidades de formação, sendo que há medida que vão surgindo as necessidades é que os voluntários vão sendo integrados nos programas de formação. Outro factor que leva a inexistência de programas de formação na maior parte das organizações da amostra é o facto de os voluntários serem integrados já com as competências pretendidas.

A avaliação de desempenho como seria de esperar existe mas de forma informal. Foi ainda interessante verificar o facto de haver entrevistados (ex.: BACFL) que referiram o caso de não só não haver avaliação como ainda o facto de não acharem importante que houvesse (na medida em que o voluntário dá sempre o seu melhor). Contrastando assim, com os entrevistados que referiram ser muito importante (ex.: CVP). Esta divergência reforça o ponto levantado por Peretti (2007) citado neste trabalho, assim como, o facto do sistema de

avaliação ainda que informal resultar em consequências e gerar *outputs* (Sousa *et al.*, 2006; Peretti, 2007), como se pode observar na Tabela 7 (Anexo 2).

O sistema de recompensas assenta numa forte componente de recompensas intrínsecas que, segundo Sousa *et al.* (2006) e Camara (2000), são as que se prendem com recompensas não-materiais e intangíveis tais como: menções honrosas; informações na intranet ou no *website* da empresa; referência em revistas da empresa; *feedback* positivo; maior autonomia e responsabilidade; etc.. Surgiu também a recompensa ligada à própria actividade e caracterizada como recompensa intrínseca no sentido em que está ligada às motivações intrínsecas referidas por Meier & Stutzer (2006). Utilizando a definição de Serrano (2009) em que o sistema está inscrito como um conjunto de princípios que a empresa estabelece e que afecta directamente os seus colaboradores, não se poderá considerar que exista um sistema de recompensas quando estas são simplesmente a recompensa intrínseca que se retira da própria actividade. A Tabela 2 reflecte esta observação.

Ainda que se entenda que a falta de planeamento está presente e que são falhas deste espelho, não são falhas que pareçam trazer problemas a estas organizações. A capacidade de “desenrasca”, que tão bem caracteriza as organizações Portuguesas, também aqui parece estar presente. Prova disso foi algo que se verificou quando mencionado a utilização de trabalhadores que, fora do seu horário de trabalho, desempenham funções de voluntários. Esta falta de planeamento ao nível dos RH permitirá extrapolar, com certeza, para a falta que acontecerá a um nível mais estratégico da organização e que Stone *et al.* (1999) num estudo mencionado no início deste trabalho já referiam acontecer.

Mais que os processos, ou práticas recorrentes todas estas organizações tratam e trabalham para pessoas. As missões, compiladas na Tabela 9 do Anexo 2, expressam o seu cariz social e humanitário. Palavras recorrentes como: ajudar, dar, apoiar, desenvolver etc. estão patentes em quase todas. “Trabalhamos todos para uma causa e isto é uma associação e não é uma empresa. É uma associação de solidariedade e quem cá está, está sobretudo para ajudar.” (Patricia Madeira, ABRAÇO, 2010). Sousa *et al.* (2006) largamente citados neste trabalho, assim como outros autores, reforçam a importância de que cada processo/cada prática da GRH deve estar ligado à missão e à estratégia da organização. Isto é o que permite, em certa medida, que este espelho ainda tenha um reflexo, ignorando as distorções que faz. Mais que práticas ou processos, acima de tudo, a missão destas organizações “servem” as pessoas. Isto faz com que em cada entrevista se perceba que o importante não é a prática nem o processo mas o facto de as pessoas se encaixarem nos valores da organização, terem as motivações certas e poder serem alimentadas. Para além desta adequabilidade existe, de facto, uma coerência na maneira como os processos são geridos dentro da organização desde o recrutamento até ao sistema de recompensas.

A tabela que se segue (Tabela 2 – GRH Voluntários da Atracção ao Desenvolvimento), pretende filtrar a informação contida nas Tabelas de Resultados (3, 4, 5, 6, 7 e 8; Anexo 2) no sentido da verificação ou não, ainda que de forma mais ou menos informal e/ou elaborada, das práticas de GRH nas organizações da amostra.

Associação	Atracção			Desenvolvimento		
	Recrutamento	Seleccção	Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Sistema de Recompensas
CNE	V	V	V	V	V	X
ABRAÇO	V	V	V	X	X	-
LAHSC	V	V	V	V	V	-
AID GLOBAL	V	V	-	X	-	-
CVP	V	V	V	X	V	V
BVC	V	V	V	V	V	V
AMI	V	V	X	V	-	X
CASA	V	V	V	X	V	X
AX	V	V	V	X	V	X
BACFL	V	V	V	-	X	V
ADDHU	V	V	V	X	V	-

Tabela 2 – GRH Voluntários da Atracção ao Desenvolvimento

LEGENDA TABELA 2:

V: verificou-se, ainda que de um ponto de vista informal ou bastante rudimentar.

-: Verificou-se de alguma forma embora não para todo o tipo de voluntários ou com bastantes limitações.

X: Não se verificou.

Ainda que o objectivo desta investigação fosse caracterizar as práticas de GRH, foi possível produzir a Tabela 2. Obviamente que, salvaguardando sempre o facto de se tratarem de organizações com especificidades próprias e, portanto, terem mais ou menos presentes as práticas na medida das suas necessidades e características. Pode assim concluir-se que no que diz respeito à Atracção as organizações parecem, de alguma forma, utilizar os mecanismos que se conhecem de recrutamento, selecção, acolhimento/socialização. Já quando se olha para o Desenvolvimento, o caso muda ligeiramente de figura e parece começar a existir uma certa ausência de práticas (ainda que a um nível básico). Apenas a avaliação de desempenho, sempre numa perspectiva informal, parece escapar ao aspecto que têm as colunas da formação e dos sistemas de recompensas. É de ressaltar que no preenchimento da coluna do sistema de recompensas teve-se em conta, sobretudo, a existência do sistema quando as recompensas vão para além de recompensas intrínsecas e exclusivamente ligadas à recompensa por efectuar a própria actividade. A organização que parece saltar à vista é a dos BVC talvez por ver a sua estrutura de voluntários tão bem misturada numa estrutura profissional.

O ano de 2001 foi o ano internacional do voluntariado. Multiplicaram-se incitativas “... porém será no entanto justo responder a uma pergunta fundamental: o voluntariado é mais do que uma boa vontade, exigirá uma organização profissionalizada, pedirá pessoas disponíveis para se comprometerem sem limites a alguns programas pesados; ou o voluntariado consiste apenas na ocupação agradável dos tempos livres?” (Pintos, 2003: 122). A resposta poderá ser que o voluntariado tem sempre por base a partilha de valores e experiências nobres, que permitem a quem quer dar, seja aquilo que for, o espaço e a abertura por parte das associações que o promovem para encontrar a melhor forma de o fazer.

Uma das tentações frequentes é olhar para o voluntariado como uma acção em que cada um faz o que quer e quando quer, não aceita um compromisso e abandona quando quiser. “Ora o voluntário não pode ser assim. Se há objectivos a atingir tem de se programar o tempo e o modo de consegui-lo.” (Pintos 2003: 127). “O voluntário não vem fazer a sua vontade. O voluntário vem de sua vontade e de boa vontade, mas vem fazer aquilo que a missão da associação se propõem fazer e ele adere a essa missão. Naturalmente há todo um enquadramento, uma série de regras, de práticas que ele tem de seguir (...) é errado dizer-se que o voluntário não tem compromisso, é descomprometido, o voluntário não é descomprometido, aliás, eu acho que o voluntário tem um compromisso adicional. Se enquanto profissional tenho um compromisso escrito, contratual etc., enquanto voluntário tenho um compromisso pessoal.” (Pedro Silva, CNE, 2010).

2. Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

Obviamente qualquer estudo tem as suas lacunas, este não é excepção. Ao longo da elaboração do trabalho entendeu-se que, em parte, a metodologia utilizada (inquérito por entrevista), nem sempre permitiu interpretar e integrar as ideias e mensagens transmitidas pelos entrevistados da melhor forma. Foi necessário, alguma “dose de abstracção” e alguma liberdade de interpretação das opiniões recebidas, sendo provável não se ter captado as ideias na totalidade. O objectivo desta ressalva é justificar as interpretações feitas e certificar que não se utilizaram de forma errónea as informações prestadas, pelo que se salienta o facto de não ter havido a intenção de utilizar as opiniões e informações dos entrevistados fora do contexto ou concluir sobre o que não foi dito. A utilização da técnica de recolha de dados: observação participante, poderia ter dado uma visão mais rica e realista da investigação, no entanto, as restrições temporais não o permitiram.

Quando se olhou para a avaliação fez-se apenas no sentido organização, voluntário e não no sentido voluntário organização. Algumas associações como a ADDHU e AID GLOBAL referiram esta avaliação, mas o facto de não ter sido questionado em todas as organizações não permitiu que se retirassem conclusões sobre este tópico. O facto de se ter encontrado pouca literatura sobre este tema, principalmente sobre organizações Portuguesas levou a que se tivesse utilizado muita literatura internacional e, muitas vezes, não especificamente sobre práticas de GRH em voluntariado. Isto pode ter de certa forma limitado as conclusões, assim como, a análise de resultados.

Uma vez que cada processo de recrutamento, selecção, socialização, formação, etc. reveste-se de contornos diversos dependendo da função da qual se está a falar, o instrumento de recolha

de dados (a entrevista semi-directiva) não permitiu uma recolha completa da informação. Ainda que não objectivo deste trabalho devido à dimensão da amostra não é possível extrapolar resultados para a População no que diz respeito a: quais as práticas de GRH mais utilizadas ao nível do voluntariado em Portugal. Não foi identificado o universo ao qual pertencia a amostra muito também por só agora se começar a dar importância a este tema e portanto não ser fácil aceder a esta informação. Descuraram-se os órgãos de topo destas organizações (maior parte deles voluntários), pelo que seria interessante para estudos futuros inclui-los. Seria também interessante fazer uma análise mais cuidada daquilo que a Lei estabelece como princípios orientadores do voluntariado e compara-los com a realidade. Nomeadamente olhar para as características do programa de voluntariado definidas por lei (artigo 9º da lei do voluntariado). Seria relevante fazer um estudo da satisfação e motivação de colaboradores destas organizações *versus* colaboradores de organização com fins lucrativos para perceber se de alguma forma a gestão de voluntários acaba por inspirar a gestão dos seus colaboradores. Olhando para a Tabela 2 poder-se-ia aprofundar as causas do desleixe que parece haver na fase de desenvolvimento. Por fim, poder-se-ia fazer o mesmo estudo noutros países e compara-lo com Portugal.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, M. (2008). Voluntariado e economia social. *Sociedade e Trabalho*. Vol. 38, pp. 29-38.

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *The international Journal of Humans Resource Management*. Vol.17, No. 10, pp. 1707-1725.

Boswell, W.; Roehling, M.; LePine, M. & Moynihan, L. (2003). Individual job choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resources Management*. Vol. 42, No. 1, pp. 23-37.

Bowen, D.; Galang, C. & Pillai, R. (2002).The Role of Human Resource Management: an Exploratory Study of Cross-country Variance. *Human Resources Management*. Vol. 41, No. 1, pp. 103-122.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Bilhim J. A. F. (2004) *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto superior de ciências sociais e politicas Lisboa.

Bussell, H. & Forbes, D. (2007). Volunteer Management in Arts Organizations: A Case Study and Managerial Implications. *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 16-27.

Brooks, A. (2006). Efficient Nonprofits?. *Policy Studies Journal*. Vol. 34, No. 3, pp. 303-312.

Camara, P. B. (2000) *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 2ª edição. Lisboa: D. Quixote.

Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote

Catarino, A. (2003). Voluntariado – Uma leitura de experiência. *Sociedade e Trabalho*, Vol. 19/20, pp. 7-15.

Caetano, A.; Vala, J.(2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos Processos e Técnicas (3ª edição)*. Lisboa: Editora RH.

Callen, J. (1994). Money Donations, Volunteering and Organizational Efficiency. *Journal of Productivity Analysis*. Vol.5, pp. 215-228.

Choi, K. (2006). The Impact of Motivational Language and Transformational Leadership of the Pastor on Volunteers Job Satisfaction in Korean Southern Baptist Churches in the United States. Doctor thesis in Philosophy in Organizational Leadership. School of Leadership Studies.

Cober, R.; Brown, D.; Blumental, A.; Doverspike, D. & Lev, P. (2000). The Quest for the Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave. *Public Personnel Management*. Vol. 29., No. 4, pp. 479-496.

Clary, E.; Ridge, R.; Stukas, A.; Snyder, M.; Copeland, J. & Miene, J. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74, No. 6, pp. 1516-1530.

Dubé, S. (2005). How to Engage Staff, Faculty and Alumni as Volunteers in Fund Raising at Royal Roads University. Master Thesis in Leadership and Training. Royal Roads University.

Fernandes & Caetano in Caetano, A.; Vala, J.(2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos Processos e Técnicas (3ª edição)*. Lisboa, Editora RH, pp. 359-387.

Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993), *O Inquérito (2ª edição)*. Oeiras: Celta Editora.

Hager, M. & Brudney, J. (2004). The challenges and Benefits of volunteers. *The Urban Institute*. Washington, DC.

Hager, M. & Brudney, J. (2004). Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers. *The Urban Institute*. Washington, DC.

Hale, W.; Bennett, R.; Oslos, N.; Cochran, C. & Burton, J. (1997). Project REACH: A Program to Train Community-Based lay Health Educators. *The Gerontologist*. Vol. 37, No. 5. pp. 683-687.

http://abraco.org.pt/?page_id=335 (acedido em 30 de Maio de 2010)

<http://www.addhu.org/> (acedido em 28 de Maio de 2010)

<http://www.aidglobal.org/userfiles/files/voluntariado/PROGRAMA%20de%20voluntariado.pdf> (acedido em 30 de Maio de 2010).

<http://www.ami.org.pt/> (acedido em 28 de Maio de 2010)

<http://www.casa-apoioaosemabrigo.org/> (acedido em 28 de Maio de 2010)

<http://www.cne-escutismo.pt/> (acedido em 30 de Maio de 2010)

<http://www.cruzvermelha.pt/> (acedido em 26 de Maio de 2010)

<http://www.lisboa.bancoalimentar.pt/> (acedido em 28 de Maio de 2010)

<http://www.novofuturo.org/> (acedido em 28 de Maio de 2010)

<http://www.voluntariado.pt/search.asp?concelho=153> (acedido em 12 de Janeiro de 2010)

La Cour, A. & Højlund, H. (2008). Voluntary Social Work as a Paradox. *Acta Sociológica*. Vol. 51, No. 1, pp. 41-54.

Lei N.º 71/98 de 3 de Novembro 1998. Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado. *Diário da República* — I SÉRIE-A N.º 254 — 3-11-1998

Levison, N. (2007). Managing your Volunteers: 19 Ways to Work Wonders. *Nonprofit world* Nov/Dec. pp. 24-25.

Lockyer, C. & Scholarios, D. (2004). Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16 , No. 2, pp. 125-135.

Moreira, C. (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas.

Mosquera in Caetano, A.; Vala, J.(2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos Processos e Técnicas (3ª edição)*. Lisboa, Editora RH, pp. 301-324.

Meier, S. & Stutzer, A. (2006). Is Volunteering Rewarding in Itself? *Economica*. Vol. 75, pp. 39-59.

Noe, R.A. (2008). *Employee Training and Development (4th edition)*. New York: McGraw-Hill.

Ngo, H.; Lau, C. & Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, And Employee Relations Climate In China. *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1, pp. 73–90.

Peretti J. (2007). *Recursos Humanos (3ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pintos, P. (2003). Voluntariado Social um desafio no mundo contemporâneo. *Sociedade e Trabalho*, Vol. 19/20, pp. 121-135.

Rocha, J.A.O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Ribeiro P.266-300 in Caetano, A.; Vala, J.(2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos Processos e Técnicas (3ª edição)*. Lisboa: Editora RH.

Research Development and Statistics Directorate (2004) in <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/hors289.pdf> (acedido em 12 Abril de 2010).

Serrano, M. (2009). Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Estudos de Caso numa Rede de Empresas. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica das Organizações. Universidade Técnica.

Shields, P. (2009). Young adult volunteers: recruitment appeals and other marketing considerations. *Journal of Nonprofit & public Sector Marketing*, Vol. 21, pp. 139-159.

Skoglund, A. (2006). Do not Forget about Your Volunteers: A Qualitative Analysis Factors Influencing Volunteer Turnover. *Health & Social Work*. Vol. 31, No. 3, pp 217-220.

Shin, S. & Kleiner, B (2003). How to manage unpaid volunteers in organizations. *Management Research News*, Vol. 26, number 2-4. pp. 63-71.

Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.

Steinhaus, S. & Morris, G. (2007). Human Resources Evaluation for the 1990s and the Workforce 2000. pp. 80-94.

Stone, M.; Bigelow, B. & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society*. Vol. 31, No. 3, pp. 378-423.

Torrington, D.; Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management (7th ed.)*. England: Prentice-Hall.

Variz, P. in Barros, P. & Santos, J. (2000). *As Misericórdias Portuguesas no Início do Milénio*. Lisboa: Vulgata 2000.

Veloso, A. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia.

Vital, F. & Alves, H. (2010). The Importance of Welcoming New Health Care Employees and Its Impact on Work Motivation and Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Business and Management*. Vol. 1, No. 1, pp. 15-28.

Vitner, G.; Shalom, V. & Yodfat, A. (2008). Training Volunteers for the Elderly in Israel. *Industrial and Comercial Training*. Vol. 40, No. 4, pp. 216-225.

Walker III, H. (2007). Employee Testimonials on Recruitment Websites: Differences in Job Seekers' Inferences About Organizations, Credibility Perceptions, Organizational Attraction, and Website Viewer Behavior. Doctor thesis in Philosophy. Graduate Faculty of Auburn University.

Wymer Jr., W. & Starnes, B. (2001). Conceptual foundations and practical guidelines for recruiting volunteers to serve in local nonprofit organizations: Part I. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 9, pp. 63-96.

Weinstein, L. & Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. *International Journal of Arts Management*. Vol. 11, No. 2, pp. 42-94.

Yeung, A. (2004). The Octagon *Model* of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol.15, No. 1, pp. 21-46.

Newell, C. & Byanjankar, S. (2007). The contribution of volunteers to a successful community-orientated tuberculosis treatment centre in an urban setting in Nepal: A qualitative assessment of volunteers' roles and motivations. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 21, No. 6, pp. 554-572.

ANEXOS

ANEXO 1- Guião de Entrevista

FASE	OBJECTIVOS	OBSERVAÇÕES/QUESTÕES
I Associação (20 min.)	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a associação. • Conhecer o entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a actividade ou propósito da associação? • Qual era a necessidade que procuravam satisfazer com o seu aparecimento? Essa necessidade ainda está válida? • Qual a missão? • Há quanto tempo nasceu? • Como está estruturada? Onde se inserem os voluntários na estrutura? • Está ligada a algum organismo internacional? Como gere essa ligação? • Como é que estão organizados? Têm reuniões regulares? Um espaço onde trabalhar? • Há quanto tempo trabalha na Associação? • Que tarefas e responsabilidades é que estão a seu cargo? • SE EXISTEM VOLUNTÁRIOS E NÃO VOLUNTÁRIOS: Para uma determinada tarefa como sabem se precisam de um voluntário para fazê-la ou de alguém remunerado? • Costumam surgir conflitos entre trabalhadores remunerados e os voluntários? Porquê?
II Práticas de gestão de recursos humanos (40 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Selecção • Acolhimento 	<p>(ATENÇÃO: Ter em conta se falamos de voluntários esporádicos ou regulares)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando precisam de novas pessoas, como fazem? • Fazem recrutamento regularmente? Como? Que canais utilizam? De que tipo de pessoas é que vão à procura? • Seleccionam as pessoas, ou aceitam toda a gente que queira participar? • Depois como recebem as pessoas? Como funciona o acolhimento?
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação • Recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são avaliadas por aquilo que fazem? Como? Com que consequências? • Têm feedback pelo seu desempenho? • Qual a recompensa que pensa que as pessoas retiram por colaborar com a organização? • Na generalidade que motivações é que as pessoas trazem para trabalhar aqui? • Como é que a associação espera responder e alimentar essas motivações?
	<ul style="list-style-type: none"> • Formação 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas têm acesso a algum tipo de formação? • Como aprendem a fazer aquilo que é suposto fazerem?
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Carreiras • Rotatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Que mecanismos existem para assegurar a continuidade da associação? • Existe muita rotatividade? Como a combatem?
III Fecho		<ul style="list-style-type: none"> • Ao nível da gestão dos RH pensa que é muito diferente gerir trabalhadores remunerados de voluntários? • Obrigado pela colaboração!

ANEXO 2- Tabelas de Resultados

Associação	Voluntários		Fonte	Meio
CNE	Agrupamentos		Externa	-Informal (pais ou amigos)
	Nacional		Interna	-Promoção (caminheiros que atingem o limite de idade)
ABRAÇO	Regulares		Externa	-Candidatura espontânea; -Informal.
	Campanha		Externa	-Informal; -Base de dados da ABRAÇO.
LAHSC	Voluntários		Externa	- Candidaturas espontâneas; -Banco de voluntariado (da Câmara Municipal de Oeiras).
AID GLOBAL	Regulares		Externa	-Candidaturas espontâneas; -Internet (site/ficha adequada a posição).
	Esporádicos		Externa	-Candidaturas espontâneas; -Informal.
CVP	Locais		Externa	-Informal (através de voluntários); -Anúncio (cartazes e internet);
	Sede		Externa	-Informal.
BVC	Bombeiros		Externa	- Informal; - Recrutamento académico; - Anúncio.
AMI	Sede		Externa	-Candidaturas espontâneas; -Recrutamento académico (Parceria com uma faculdade); - Anúncios no <i>website</i> .
	Locais			
CASA	Equipas técnicas		Externa	-Informal.
	Equipas de rua		Externa	-Candidaturas espontâneas (site ou telefone).
	Coordenadores		Interna	-Promoção/Escolha directa.
AX	Directos		Externa	-Candidatura espontânea; - Informal; -Banco de voluntariado (da Câmara Municipal de Oeiras); - Anúncio no <i>website</i> da Entre Ajuda.
	Indirectos		Externa	
	Administrativos		Externa	
BACFL	Campanha	Armazém	Externa	- Candidaturas espontâneas; -Bases de dados de antigas campanhas; -Anúncios (apelos) rádio.
		Loja	Externa	- Candidaturas espontâneas; -Informal; - Bases de dados de antigas campanhas.
	Assíduos		Externa	-Candidaturas espontâneas.
	Visitadores		Externa	-Candidatura espontânea; -Informal; -Bases de dados do Banco.
ADDHU	Internacionais		Externa	-Candidatura espontânea; -Recrutamento académico (1x).
	Nacionais		Externa	- Base de dados da ADDHU dividida por departamentos e áreas de competências; - Anúncio no <i>website</i> da Entre Ajuda.

Tabela 3 – Recrutamento

Associação	Voluntários	Método de Selecção	Responsável	Requisitos
CNE	Agrupamentos	-Referências.	Junta Regional	-Formação obrigatória.
	Nacional	-Entrevista tradicional; -Referências.	Secretario Nacional	-Ser associado.
ABRAÇO	Regulares	-Referências.	Patricia Madeira (Entrevistada)	-Disponibilidade; -Vontade.
	Campanha			
LAHSC	Voluntários	-Entrevista tradicional; -Ficha de inscrição.	José Santos (Entrevistado)	-Residência perto do Hospital; -Querer ajudar o próximo.
AID GLOBAL	Regulares	-Ficha de inscrição; -Análise curricular; -Referências.	Gestor de voluntariado	-Disponibilidade; -São.
	Esporádicos			
CVP	Locais	-Entrevista de Painel; -Entrevista com psicólogo; -Ficha de inscrição.	Responsável Local	-São; -Motivações certas.
	Sede	-Entrevista tradicional; -Referências.	Responsável pelo Projecto	
BVC	Bombeiros	-Análise Curricular; -Atestado de robustez.	Comandante	-Formação obrigatória -Residir na área; -São; -Boas referências; -Mais de 14 anos; -Bom comportamento.
AMI	Sede	-Entrevista inicial; -Ficha de inscrição.	Ilda Costa (Entrevistada)	-Disponibilidade; -Estar de acordo com a cultura da AMI.
	Locais	-Entrevista tradicional.	-Responsável pelo Equipamento social -Ilda Costa (entrevistada)	
CASA	Equipas técnicas	-Entrevista tradicional.	Responsável do conselho fiscal ou o Presidente	- Disponibilidade; -São; -Competências técnicas.
	Equipas de rua	-Entrevista inicial de grupo; -Período Experimental.	Ana Moreira (Entrevistada)	Disponibilidade; -São.
	Coordenadores	- Referências.	Equipa de rua sugere e Presidente aprova	-Disponibilidade; -Competências certas; -Responsabilidade.
AX	Directos	-Entrevista tradicional; -Ficha de Inscrição.	CL (entrevistada) e responsáveis pelos departamentos específicos da AX	-Idade; -Nível de escolaridade.
	Indirectos			-Disponibilidade;
	Administrativos			-Querer ajudar o próximo.
BACFL	Campanha	-Entrevista tradicional - Ficha de Inscrição	Delfim Domingos (Entrevistado) e Responsável pelo Serviço de Campanhas	-Disponibilidade -Habilitações literárias ou capacidade física.
	Assíduos		Delfim Domingos (Entrevistado)	
	Visitadores		Responsável pela Comissão de Abastecimento	
ADDHU	Internacionais	-Entrevista Inicial -Entrevista tradicional -Ficha de inscrição -Análise curricular	Carolina Vasconcelos (Entrevistada)	-Mais de 21 anos; -Falar inglês fluentemente; -Capacidade de adaptação; -Espírito de aventura; -Pro-actividade.
	Nacionais	-Entrevista tradicional -Análise curricular, -Período experimental	Andreia Gonçalves e Carolina Vasconcelos (Entrevistadas)	-Competências técnicas adequadas; - Experiência.

Tabela 4 – Selecção

Associação	Voluntários	Forma	
CNE	Agrupamentos	-Formação de acolhimento e integração (introdução ao Movimento Escutista).	
	Nacional	-Formação de acolhimento e integração (informal); -Turn Around.	
ABRAÇO	Regulares	-Formação de acolhimento e integração (informal);	
	Campanha	-Turn Around.	
LAHSC	Voluntários	-Turn Around.	
AID GLOBAL	Regulares	-Formação de acolhimento e integração.	
	Esporádicos	-Não está estabelecido um programa de acolhimento.	
CVP	Locais	-Formação de acolhimento e integração.	
	Sede		
BVC	Bombeiros	-Formação de acolhimento e integração (obrigatória).	
AMI	Sede	-Não está estabelecido um programa de acolhimento.	
	Locais		
CASA	Equipas técnicas	-Formação acolhimento e integração (informal); -Turn Around (não é obrigatória).	
	Equipas de Rua	-Formação acolhimento e integração (informal).	
	Coordenadores	-Não está estabelecido um programa de acolhimento.	
AX	Directos	-Manual de acolhimento;	
	Indirectos	-Formação de acolhimento e integração (informal).	
	Administrativos		
BACF	Campanha	Armazém	-Formação acolhimento e integração (informal).
		Loja	
	Assíduos		
	Visitadores		
ADDHU	Internacionais	-Manual de acolhimento; -Formação acolhimento e integração (informal).	
	Nacionais	-Formação acolhimento e integração (informal).	

Tabela 5 – Socialização e Acolhimento

Associação	Voluntários	Oferece formação?	Há plano de formação?	Exemplos de cursos:	
CNE	Agrupamentos	Sim	Não	-Aprofundamento pedagógico; -Animação local; -Gestão financeira.	
	Nacional	Sim	Não	-Formação de formadores; -Cursos monográficos; -Gestão.	
ABRAÇO	Regulares	Não	Não	-Não se aplica.	
	Campanha				
LAHSC	Voluntários	Sim	Não	-Palestra anual sobre voluntariado.	
AID GLOBAL	Regulares	Não	Não	-Não se aplica.	
	Esporádicos				
CVP	Locais	Não	Não	-Não se aplica.	
	Sede				
BVC	Bombeiros	Sim	Sim	-Mediante as necessidades.	
AMI	Sede	Sim	Não	- Informática.	
	Locais				
CASA	Equipas técnicas	Não	Não	-Não se aplica.	
	Equipas de rua				
	Coordenadores				
AX	Directos	Não	Não	-Não se aplica.	
	Indirectos				
	Administrativos				
BACFL	Campanha	Armazém	Não	Não	-Não se aplica.
		Loja	Sim	Não	-Reunião de <i>briefing</i> .
	Assíduos	Não	Não	-Não se aplica.	
	Visitadores	Não	Não	-Não se aplica.	
ADDHU	Internacionais	Não	Não	-Não se aplica.	
	Nacionais	Não	Não	-Não se aplica.	

Tabela 6 – Formação

Associação	Voluntários	Existe Avaliação?	Quem avalia?	Consequências	É importante?
CNE	Agrupamentos	Sim (informal)	-Chefe de secção.	-Desenvolvimento pessoal e profissional; -Placement;	Sim
	Nacional		-Responsável pelo projecto.	-Identificar necessidades de formação; -Exclusão.	
ABRAÇO	Regulares	Não	-Não se aplica.	-Não se aplica.	Não
	Campanha				
LAHSC	Voluntários	Sim (informal)	-Responsável do Voluntariado; -Enfermeiras chefes.	-Rectificar erros -Exclusão.	Sim
AID GLOBAL	Regulares	Sim (informal)	-Superior Hierárquico.	-Exclusão	Sim
	Esporádicos	Não	-Não se aplica.	-Não se aplica.	Não
CVP	Locais	Sim (formal ou informal)	-Chefe de equipa.	-Adequar as expectativas à realidade.	Sim
	Sede				
BVC	Bombeiros	Sim (formal)	-Superior Hierárquico.	-Ir para a reserva; -Ascensão na carreira; -Condecoração.	Sim
AMI	Sede	Não	-Não se aplica.	-Não se aplica.	Sim (informal)
	Locais	Sim (informal)	-Responsável pelo equipamento social.	-Rectificar erros; -Placement.	Sim (informal)
CASA	Equipas técnicas	Sim (informal)	-Todos.	-Exclusão.	Sim (a longo prazo)
	Equipas de rua				
	Coordenadores				
AX	Directos	Sim (informal)	-Equipa técnica; -Equipa educativa.	-Continuação ou não do programa.	Sim (porém não têm recursos)
	Indirectos	Sim (informal)	-Direcção; -Equipa de angariação de fundos.		
	Administrativos				
BACFL	Campanha	Armazém	-Não se aplica.	-Não se aplica.	Não
	Assíduos				
	Visitadores				
ADDHU	Internacionais	Sim	-Colaborador ADDHU no País.	-Aperfeiçoar procedimentos internos. Melhorar o recrutamento e selecção da ADDHU - Exclusão da base de dados	Sim
	Nacionais		-Superior hierárquico.		

Tabela 7 – Avaliação de Desempenho

Associação	Voluntários	Intrínsecas e/ou Extrínsecas	Recompensa
CNE	Agrupamentos	Intrínsecas	-A própria actividade.
	Nacional		
ABRAÇO	Regulares	Extrínsecas Intrínsecas	-Subsídio de alimentação; -Ocupar o tempo; -Experiencia de voluntariado; -A própria actividade; -Reforço Positivo;
	Campanha		
LAHSC	Voluntários	Intrínsecas	-Reforço Positivo; -A própria actividade.
AID GLOBAL	Regulares	Extrínsecas Intrínsecas	-Possibilidade de passar a colaborador; -Reforço positivo; -Imersão num contexto de trabalho.
	Esporádicos		
CVP	Locais	Extrínsecas Intrínsecas	-Têm seguro; -Jantar convívio; -Viagens; -Formação; -Reuniões Internacionais; -Medalhas de 10 anos de voluntariado; -Parabéns no dia de aniversário.
	Sede		
BVC	Bombeiros	Intrínsecas	-“Dores de cabeça e preocupações.”
AMI	Sede	Intrínsecas	-É o crescimento; -Sentirem-se úteis; -Sentirem-se motivados em ajudar o próximo.
	Locais		
CASA	Equipas técnicas	Intrínsecas	-A própria actividade.
	Equipas de rua		
	Coordenadores		
AX	Directos	Intrínsecas	-A própria actividade.
	Indirectos		
	Administrativos		
BACFL	Campanha	Armazém	-Carta de agradecimento; -Subsídio de alimentação.
		Loja	-Carta de agradecimento.
	Assíduos	Extrínsecas Intrínsecas	-Festa de convívio; -A própria actividade; -Reforço Positivo.
	Visitadores		
ADDHU	Internacionais	Intrínsecas	-A própria actividade.
	Nacionais	Extrínsecas Intrínsecas	-Visibilidade do seu trabalho; -Própria Actividade.

Tabela 8 – Sistema de Recompensas

Associação	Missão
CNE	“Contribuir para a formação integral de crianças e jovens, assim como, para o seu desenvolvimento: físico, social, afectivo, espiritual, intelectual, etc. à luz de um método.” (Pedro Silva, 2010, CNE).
ABRAÇO	“Apoiar, enquanto nós estivermos cá e houver verbas, as pessoas que de alguma forma estão em contacto com o VIH.” (Patricia Madeira, ABRAÇO, 2010).
LAHSC	“Tem a ver com a Humanização. Ajudar os doentes e seus familiares. Tornar o mais fácil possível a sua permanência no hospital.” (José Santos, LAHSC, 2010).
AID GLOBAL	“Agir e desenvolver globalmente.” (Susana Damasceno, AID GLOBAL, 2010).
CVP	“Defender a dignidade humana e aliviar o sofrimento em todas as situações que sejam necessários.” (Irina Vicente, CVP, 2010).
BVC	“É socorrer pessoas e proteger bens.” (Manuel Fonseca, BVC, 2010).
AMI	“Ajudar o ser humano como ele se apresenta sem credo religioso, sem ideologia política sem condição de raça em qualquer parte do globo. Temos por isso missões nos três continentes mais necessitados: África, América Latina; Ásia. Em Portugal com os marginalizados ou com os excluídos da nossa sociedade que nos procuram pelos equipamentos que temos cá.” (Ilda Costa, AMI, 2010).
CASA	“Levar a cabo acções de solidariedade social, em particular dar apoio, alimentação e alojamento a favor de Sem-abrigo, crianças, adolescentes e idosos socialmente desfavorecidos, vítimas de violência ou maus-tratos, independentemente da sua nacionalidade, credo religioso, política ou etnia.” ¹
AX	“Apoio de crianças e jovens, oferecendo lares de infância e juventude.” (CL, AX, 2010).
BACFL	“Dar de comer a quem tem fome, lutando contra o desperdício provocando a generosidade das empresas e das pessoas e organizando o aproveitamento óptimo dessa generosidade.” (Delfim Domingos, BACFL, 2010).
ADDHU	“Levar ajuda a quem quer que precise sem discriminar nem raça, nem religião, nem género. Nós estamos para ajudar quem precisa.” (Carolina Vasconcelos, ADDHU, 2010).

Tabela 9 – Missões

¹ Fonte: <http://www.casa-apoioaosemabrigo.org/oquefazemos.html>, acedido a 28 de Maio de 2010

**ANEXO 3- Alguns Formulários de candidatura a
Voluntário**

Candidatura / Pedido de informações

Para se candidatar ao voluntariado na AMI em Portugal ou pedir mais informações sobre as actividades, preencha e envie este formulário.

Nome *	<input type="text"/>
Correio Electrónico *	<input type="text"/>
Telefone / Telemóvel *	<input type="text"/>
Função a que se candidata *	<input type="text"/>
Localidade *	<input type="text"/>
Disponibilidade * (dias da semana/horário/periodicidade)	<input type="text"/>
Experiência profissional / voluntariado * (que considere relevantes para a função a que se candidata)	<input type="text"/>
Qualificações e competências * (que considere relevantes para a função a que se candidata)	<input type="text"/>
O que o(a) motiva a candidatar-se ao voluntariado na AMI *	<input type="text"/>
Dúvidas e comentários	<input type="text"/>

[Tudo Sobre a](#)[AMI no Mundo](#)[AMI em Portu](#)[AMI e o Ambi](#)[Ajudar a AMI](#)[Ajudar com os Ir](#)[Amigos da AMI](#)[Campanhas de E](#)[Cartões AMI](#)[Donativo Esporá](#)[Empresas](#)[Legados Testame](#)[Loja AMI](#)[Missão Aventura](#)[Voluntariado](#)[Divulgação A](#)[Pesquisa](#)

CANDIDATURA VOLUNTARIADO

Informações Gerais

Nome: _____ **Data de Nascimento:** ____/____/____
Morada: _____
C. Postal: _____ - _____ **Localidade:** _____
E. Civil: _____ **Nº Filhos:** _____ **Idades:** _____
Hab.Literárias: _____
Profissão: _____
Experiência Prof. _____

Telefone: _____ **Telemóvel: :** _____
E-mail: _____ **É sócio da Novo Futuro?** _____
Tem Carta de Condução? _____ **Tem carro próprio?** _____

Histórico do Voluntário

Já desenvolveu trabalho de voluntariado? _____
Se sim, onde e com que funções? _____

Ainda continua a desenvolver esse trabalho? _____
Se não, porque saiu? _____

Onde teve conhecimento do Projecto de Voluntariado da AX? _____

Está disposto a comprometer-se a ser voluntário durante um período mínimo de 6 (seis) meses?

Está disposto a frequentar a formação inicial e contínua para ser voluntário? _____

Quais as suas expectativas do voluntariado na AX? _____

Disponibilidade

PERÍODO	2ª FEIRA	3ª FEIRA	4ª FEIRA	5ª FEIRA	6ª FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
8h00/9h00							
9h00/10h00							
10h00/11h00							
11h00/12h00							
12h00/13h00							
13h00/14h00							
14h00/15h00							
15h00/16h00							
16h00/17h00							
17h00/18h00							
18h00/19h00							
19h00/20h00							
20h00/21h00							
21h00/22h00							

Em que áreas acha que teria mais formação/vontade em realizar o trabalho voluntário?

Angariação de Fundos Apoio Administrativo Apoio Escolar crianças/jovens Animação

crianças/jovens

Apoio nas idas ao médico Acompanhamento nos lares das crianças/jovens Outras

Quais?

Home ADDHU In Portugal In Kenya In Nepal How to Help **Volunteers** Partners Contact us

Volunteers

- International Volunteering
- National Volunteering
- Testimonies of Volunteers in Kenya
- Testimonies of Volunteers in Nepal
- Photo Gallery

Latest News

-  Missão Quênia Março - Abril 2010
23 May 2010 00:00
-  Children of the ADDHU/CYCA Centre visit the Nakuru National Park
10 December 2009 03:15
-  Christmas party at the ADDHU/CYCA Centre for Orphans in Nairobi, Kenya
10 December 2009 03:13

International Volunteers - Online Application Form

Name: *

Date of Birth: *

Telephone:

Email: *

Coutry: * - Kenya - Nepal

Informações Adicionais:

* Required fields


Donate Now!
PT50 0033 0000 45392959245 05
Become a Member of ADDHU
Subscribe our Newsletter
Be a Volunteer!
Sponsor a Child!
[Partners](#)

- International Volunteering
- National Volunteering
- Testimonies of Volunteers in Kenya
- Testimonies of Volunteers in Nepal
- Photo Gallery

Latest News



Missão Quênia Março - Abril 2010
23 May 2010 00:00



Children of the ADDHU/CYCA Centre visit the Nakuru National Park
10 December 2009 03:15



Christmas party at the ADDHU/CYCA Centre for Orphans in Nairobi, Kenya
10 December 2009 03:13



ADDHU team in Kenya (November - December 2009)
10 December 2009 02:28

National Volunteers - Online Application Form

The online application form is only available for national volunteers.
For more information about our international volunteer programs, please [contact us](#)

Name: *

Address: *

Zip Code: *

Date of Birth: *

ID n°:

Telephone:

Email: *

Profession: *

Academic Background: *

Other skills:

Professional Experience:

Areas of volunteering available (check X in your area(s) of interest): *

- 1. Administrative Support
- 2. Communication
- 3. Fundraising
- 4. Microcredit
- 5. Legal department
- 6. Public Events
- 7. Human Rights Awareness
- 8. Immigrant Integration
- 9. Elderly Support

ATTENTION!
After choosing your area of interest, please complete the required information below.

2. COMMUNICATION

Design

Webdesign

Video Editing

Institutional Communication

Translation

Event Organization

Other(s) – Please specify

3. FUNDRAISING

Campaigns and Events

Research

Funds and Grants

Other(s) – Please specify

Availability: *

Additional Information:

* Required fields

Don
PT50 0033 0

Becom
of

Sub
New

Be a V

Spons



Ficha de informação de Voluntário

Dados Pessoais:

Nome:

Endereço:

Localidade:

Código Postal:

-

Nacionalidade:

Tel.:

Fax:

E-mail:

Habilitações literárias:

Outras habilitações relevantes para o tipo voluntariado pretendido:

Tipo de voluntariado pretendido:

Distribuição de Refeições e Vestuário Apoio Médico Apoio Psicológico

Apoio Legal e Jurídico Formação Apoio Logístico (transporte) Angariação de Fundos

Gestão Informática Recolha e tratamento de vestuário

Disponibilidade de tempo

Participação preferencial:

- x por semana

- x por mês

-horário:

Sugestões/Propostas/comentários

HOME » Como ajudar? » **Ficha de voluntário**

Empresas

Particulares

Marcar reunião

Ficha de voluntário

[Anúncio Campanha
30 e 31 de Maio](#)[Brochura do Banco
Alimentar](#)**FICHA DE VOLUNTÁRIO**PARA: Nome: Apelido: Data de Nascimento: / / Morada: Código postal: - Telefone/Telemóvel: E-mail: **- Qual o tipo de colaboração que poderá oferecer ao Banco Alimentar?** Trabalho de escritório Trabalho de armazém**CAMPANHAS SEMESTRAIS (1 fim de semana - Maio e Dezembro)** Campanhas semestrais no Armazém Campanhas semestrais em Supermercados Campanhas semestrais no Armazém Campanhas semestrais em Supermercados**- Qual a sua disponibilidade para colaborar com o Banco Alimentar?**

	Manhã 9h00m-13h00m	Tarde 14h30m-18h00m	Nas Férias
2ª feira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3ª feira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4ª feira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5ª feira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6ª feira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Av. de Ceuta, Estação C.P. Alcântara-Terra, Armazém 1, 1300-125 LISBOA - 213 649 655 - ba.federacao@bancoalimentar.pt
 O uso deste site implica que conhece e aceita todos os termos de utilização.

1. Dados Pessoais:**Nome:****Sexo:** M F **Data de Nascimento:****Morada:****Localidade:** **Código Postal:** **Concelho:****Telefone:** **Telemóvel:****Email:****B.I./Cartão do Cidadão nº** **Data de Emissão:** **Local de emissão:** **Validade:****NIF:** **Nº Segurança Social:****Habilitações Literárias:****Profissão:****2. Motivações****Já exerceu alguma actividade de voluntariado?** Não Sim**Áreas de interesse:****Nota:** Salientamos que a oferta de voluntariado disponível varia ao longo do tempo. Será informado através da e-letter “Notícias do Voluntariado” sempre que haja novas solicitações.**Logística e Secretariado****Apoio ao funcionamento do Gabinete de Projectos nas áreas de:**

Cooperação para o Desenvolvimento

Educação para o Desenvolvimento

Formação

Ensino de Português para Falantes de Outras Línguas (PLE/PL2)

Ensino de Educação para o Desenvolvimento

Leccionar Curso de Voluntariado

Comunicação, Marketing e Relações Externas**Voluntariado internacional****Quais são as suas motivações para a acção voluntária na AIDGLOBAL?**

Disponibilidade:

É membro da AIDGLOBAL? Não Sim Nº membro _____

Outras observações

A preencher pela AIDGLOBAL

Área de Voluntariado:

Data de início:

Conclusão:

Apólice de Seguro nº:

Data:

Assinatura