



Psicologia & Sociedade

ISSN: 0102-7182

revistapsisoc@gmail.com

Associação Brasileira de Psicologia Social  
Brasil

Ferreira Caldana, Adriana Cristina; Barcelos de Souza, Lícia; Márcio Camiloto, Cláudio  
SENTIDOS DAS AÇÕES VOLUNTÁRIAS: DESAFIOS E LIMITES PARA A ORGANIZAÇÃO DO  
TRABALHO

Psicologia & Sociedade, vol. 24, núm. 1, enero-abril, 2012, pp. 170-177

Associação Brasileira de Psicologia Social  
Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326538019>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## SENTIDOS DAS AÇÕES VOLUNTÁRIAS: DESAFIOS E LIMITES PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

### MEANINGS OF VOLUNTARY ACTIONS: CHALLENGES AND LIMITS TO WORK ORGANIZATION

Adriana Cristina Ferreira Caldana e Lícia Barcelos de Souza  
*Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil*

Cláudio Márcio Camiloto  
*Grupo Humanitário de Incentivo à Vida, Ribeirão Preto, Brasil*

---

#### RESUMO

O trabalho voluntário representa uma das bases de sustentabilidade das Organizações Não-Governamentais, principalmente para a manutenção e continuidade dos projetos institucionais. Em contrapartida, vem sendo considerado fator de degradação do trabalhador que está excluído do mercado. Partindo de uma experiência de implantação de rotinas para acolhimento e integração de voluntários em uma ONG/AIDS, este estudo teve por objetivo a caracterização dos voluntários e a compreensão da diversidade de sentidos presentes nas ações voluntárias, visando subsidiar a avaliação e planejamento das ações de organização do trabalho adotadas pela instituição. A análise temática de conteúdo das entrevistas, realizadas com 20 candidatos ao trabalho voluntário, permitiu a caracterização do perfil, das suas concepções e expectativas. Em síntese, o trabalho voluntário pareceu representar um recurso de qualificação para a inserção no mercado de trabalho e elemento importante para formação da identidade social e socialização do conhecimento em HIV/AIDS.

**Palavras-chave:** trabalhadores voluntários; identificação social; organizações não-governamentais; altruísmo; trabalho.

#### ABSTRACT

Voluntary work represents one of the foundations for NGO sustainability mainly for the maintenance and continuity of institutional projects. On the other hand, voluntary work has masked unemployment problems being considered a degradation factor in the labor market. In order to support the planning and evaluation for the work organization actions adopted by the institution, this study aims to understand the diversity of meanings presented in voluntary actions based on the implementation experience of receptiveness and volunteer's integration routines in an AIDS/NGO. Content analyses of interviews with 20 volunteer work candidates were carried out. Through this analysis, it was possible to characterize the worker's profile as well as their conceptions and expectancies. In summary, volunteer work seemed to represent a resource to qualify for inclusion in the labor market and an important element of social identity formation and socialization of knowledge on HIV/AIDS.

**Keywords:** voluntary workers; social identification; non-governmental organizations; altruism; work.

---

#### Introdução

As *Cartas do Brasil*, escritas pelo padre Manoel da Nóbrega, no início do processo de colonização, constituem os primeiros registros de atividade voluntária organizada (Paula, 2001). Segundo dados da Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS), os tipos mais antigos de organizações da sociedade civil, surgidos no período colonial, estavam voltados para a assistência social, com destaque para os orfanatos, ligados à

Igreja Católica, e para as Santas Casas de Misericórdia, que desde meados do século XVI prestam atendimento hospitalar filantrópico à população.

De acordo com Teodósio e Resende (1999), as mudanças socioeconômicas ocorridas nos países capitalistas provocaram transformações nas relações de trabalho, fazendo com que, atualmente, uma das grandes exigências em relação a esses países seja a capacidade de proporcionar a inclusão social de grande parte de sua população economicamente ativa. Essas mudan-

ças acarretaram o aumento do índice de desemprego, redução dos postos de trabalho e crescente exigência de qualificação por parte do trabalhador.

Na perspectiva das organizações, o conceito de empresa socialmente responsável vem incorporando o trabalho voluntário nas suas práticas de gestão. Embora, conforme discutido por Araújo (2006), estas práticas que possuem o discurso da inclusão acabam por fazer parte dos quadros de ampliação do sistema capitalista que buscam transformar a miséria em oportunidade de negócios.

Outro determinante que tem contribuído para a expansão do trabalho voluntário no Brasil, nas três últimas décadas, tem sido a estratégia do Governo em exercer o papel de regulação mínima nas esferas sociais e econômicas. Neste período, como resposta às questões sociais, o Estado incorporou em seus programas sociais uma política de divisão de responsabilidades, em que a sociedade civil passou a participar ativamente no enfrentamento dessas questões, levando a expansão do surgimento de Organizações Não Governamentais (ONGs). Segundo Ramos (2004), as ONGs no Brasil tiveram na sua origem características definidas pela diversidade de campos de atuação, profissionalização da militância, autonomia em relação ao Estado e diálogo com organismos internacionais.

Essa diversidade de ONGs abre espaço para inúmeras possibilidades de atuação e de produção de sentidos acerca do voluntariado. À medida que o terceiro setor estabelece alianças estratégicas com o primeiro e com o segundo setor, surge uma concorrência entre as próprias organizações não lucrativas, cada uma buscando um lugar de destaque para ser competitiva e obter financiamentos.

Essa concorrência entre as ONGs faz surgir um movimento de profissionalização e, com isso, emerge a necessidade de estruturação do trabalho voluntário nessas organizações. Segundo Diniz (2001), nas últimas duas décadas, as ONGs estão sofrendo ajustes organizacionais e passando por uma transição ideológica que as leva da gestão social para uma gestão estratégica.

Mesmo diante da controvérsia entre autores, acerca do tema sustentabilidade das ONGs e sobre a dificuldade de mensuração das ações dessas organizações, é notório verificar que elas são avaliadas pelos impactos de seus serviços (Carvalho, 2006). Assim, as ONGs buscam ser capazes de gerir adequadamente recursos internos, bem como produzir impactos externos valiosos, fortalecendo sua imagem e credibilidade, para facilitar sua capacidade de obter recursos e continuar crescendo (Fowler citado por Carvalho, 2006).

Com a concorrência e o movimento de profissionalização das ONGs, o perfil do voluntário requerido

nessas organizações vem sofrendo alterações, iniciando-se um contraditório processo de exigência, pois para ser voluntário é necessário um determinado nível de qualificação profissional.

Diferentes visões acerca do voluntariado podem ser identificadas na sociedade contemporânea. Conforme discutido por Demo (2001), uma perspectiva mais crítica defende a ideia de que o voluntariado é um fenômeno de caráter assistencialista, associado ao senso religioso e que visa aliviar de consciências culpadas; existem também aqueles que julgam a ação voluntária como um ato de autopromoção e vaidade. Por outro lado, há uma parcela, crescente na sociedade, afirmando que o voluntariado está sofrendo alterações e, por isso, essa vertente assistencialista vem sendo abandonada e substituída por determinações éticas, desenvolvidas em torno dos conceitos de solidariedade e de organização da sociedade civil, dentro do que se convencionou denominar terceiro setor (Dowbor, 2002; Selli & Garrafa, 2005; Voltolini, 2004).

Baseados em pesquisa realizada pelo IBGE, em âmbito nacional, Landim e Scalon (2001) traçaram o perfil dos voluntários e dos que fazem doações, para melhor compreensão dos fatores envolvidos nessa questão. De acordo com esse estudo, a maioria dos voluntários (57%) no Brasil está ligada às instituições religiosas, em segundo lugar (17%) aparecem os voluntários que atuam em instituições de assistência social e o restante encontra-se dividido em diferentes áreas: saúde, educação, defesa de direitos civis e ação comunitária.

Mariano e Arruda (2005) analisam o crescimento do terceiro setor e mostram um aumento de 157% em 06 anos, aumento considerado expressivo se comparado a outros setores, superando em duas vezes o crescimento do conjunto de empresas do país no mesmo período. Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007) aponta que os voluntários representam 53,4% dos trabalhadores das entidades pesquisadas.

Diante desses dados, que apresentam o crescimento acelerado do terceiro setor e a representatividade dos voluntários para a sustentabilidade das ONGs, pode-se constatar a emergência de um campo de investigações sobre questões relacionadas à organização do trabalho voluntário.

Um conceito ainda polêmico na gestão das ONGs é se elas devem ou não utilizar as ferramentas da administração empresarial para gerenciar suas atividades. Nogueira e Rossini (2007) alertam que o capitalismo flexível e o crescimento acelerado do terceiro setor têm produzido mudanças difusas na dinâmica das interações entre os trabalhadores dessas organizações. O assalariamento e os mecanismos de gestão, provenientes do

segundo setor, têm produzido alterações nas relações de trabalho nas ONGs, fazendo com que passem a adotar formas de trabalho que requerem trabalhadores capacitados dentro da lógica de mercado, porém tal apropriação nem sempre está adequada aos valores e necessidades da organização.

### **Perspectivas para a organização do trabalho voluntário**

Pesquisas apontam que as vicissitudes do terceiro setor têm contribuído para o desenvolvimento de várias competências interpessoais, necessárias ao alcance do sucesso organizacional de instituições do segundo setor. A partir do momento que as empresas passam a perceber esse potencial desse setor, cresce o interesse das mesmas em celebrar parcerias com ONGs, para que possam reduzir seus custos com capacitação de pessoal, bem como obter outros ganhos de imagem (Caldana & Figueiredo, 2008; Castro, 2002; Dowbor, 2002).

A celebração de parcerias com as empresas pode gerar alterações na organização dessas instituições, tornando necessária a compreensão dos diferentes mecanismos implantados na gestão das ONGs e as realidades locais em que se inserem. A profissionalização das ONGs envolve ainda a politização dos profissionais e voluntários que nela atuam, por meio de uma discussão crítica de seu posicionamento.

É relevante destacar que a realização de estudos dessas práticas pode favorecer a formação de uma rede de solidariedade crítica, com voluntários e profissionais mais bem preparados para atuarem de acordo com princípios éticos mais amplos (Selli & Garrafa, 2005).

A gestão de pessoas é um passo importante em toda organização (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2007), principalmente nas instituições do terceiro setor, que muitas vezes não possuem uma política definida ou mesmo um planejamento para o desenvolvimento de ações que permitam atrair e desenvolver profissionais e voluntários para a realização de seus projetos.

A organização da atividade voluntária não se enquadra nos modelos de gestão organizacional tradicionais, uma vez que as próprias características do vínculo criado com a instituição se diferenciam, em muito, dos vínculos empregatícios tradicionais.

Os voluntários que têm chegado às instituições do terceiro setor apresentam uma diversidade de perfis, que vão desde pessoas interessadas em auxiliar nas atividades rotineiras da instituição até pessoas que possuem projetos próprios, tendo como foco a demanda atendida. Essa gama de possibilidades faz com que seja importante mais do que uma gestão racional e eficaz, mas uma organização do trabalho que tenha a preocupação

de preservar e potencializar a diversidade existente no conjunto de voluntários, fomentando o comprometimento e a visão crítica daqueles que se apresentam, voluntariamente, ao trabalho na instituição.

Em diversos países estudos buscam identificar as motivações para a inserção em atividades voluntárias (Clary, Snyder, & Stukas, 1996; Fuertes & Jiménez, 2000). Para Fuertes e Jiménez (2000), existem cinco motivos principais que poderiam explicar o envolvimento de alguém no voluntariado: (a) valores pessoais, (b) autoconhecimento, (c) autodesenvolvimento, (d) melhoria da autoestima e (e) preocupações com a comunidade.

Partindo do pressuposto que as pessoas formam sua autoimagem, em parte, tendo seu grupo social como referência, Boezeman e Ellemers (2008) apontam a necessidade de investimento em programas de suporte e desenvolvimento do trabalho voluntário, para atrair e consolidar a atuação dos mesmos. A identificação das concepções do próprio voluntário deve ser considerada pelos programas institucionais, já que a escolha pelos grupos ou instituições leva em conta aspectos que contribuam positivamente para seu bem estar.

No Brasil, Landim e Scalón (2001) mostram o “domínio da reciprocidade e obrigação religiosa” e o “domínio da cidadania ativa” como elementos marcantes nos discursos sobre voluntariado.

Dowbor (2002) discute que um ponto-chave para gerenciar voluntários e profissionais de instituições do terceiro setor é não se esquecer de considerar a busca de um sentido de missão para o trabalho. Assim, as regras gerenciais não podem sufocar as motivações desses trabalhadores. Esse autor salienta que os gestores das organizações desse setor buscam agir segundo regras clássicas de gestão de pessoas, baseadas na hierarquia e no controle, perdendo o diferencial que tanto motiva as pessoas a se envolverem com atividades sociais: o prazer de atuar em prol de uma causa.

O voluntário que busca uma organização para trabalhar deve ter apoio para desenvolver um trabalho de qualidade e coerente com os princípios da organização. As ONGs deveriam incluir os voluntários nas suas propostas e estratégias, oferecendo treinamento e apoio, garantindo a viabilização e a continuidade dos projetos institucionais.

Partindo de uma experiência de implantação de rotinas para acolhimento e integração de voluntários em uma ONG/AIDS, este estudo teve por objetivo a caracterização dos voluntários e a compreensão da diversidade de sentidos presentes nas ações voluntárias. Tal entendimento pode oferecer subsídios para a avaliação e planejamento das ações de organização do trabalho adotadas pela instituição.

## Método

### *Breve histórico institucional*

A Organização Não-Governamental onde o projeto foi desenvolvido constituiu a síntese de uma série de trabalhos realizados junto às pessoas que vivem com HIV/AIDS na cidade de Ribeirão Preto e região. Teve suas origens em um grupo de ajuda mútua, que estruturou suas atividades, com base em trabalho voluntário, a partir de 1995, quando ainda não havia na cidade nenhum serviço público ou privado direcionado, exclusivamente, ao atendimento psicológico de pessoas soropositivas. Segundo Rasera e Issa (2007), em 1995 houve uma transição, na qual o grupo, inicialmente coordenado por um portador de HIV, passou a contar com a coordenação de um psicólogo voluntário.

Um importante passo para a estruturação das atividades do Grupo Humanitário de Incentivo à Vida – GHIV – foram as parcerias com o Programa de Atendimento Psicossocial à Aids – PAPSÍ (Figueiredo, 2000), da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, e com o Programa Municipal de DST/AIDS de Ribeirão Preto e com o Sindicato dos Trabalhadores em Saúde e Previdência no Estado de São Paulo (SINSPREV). Graças a essas iniciativas, ao final do primeiro ano de atividade, o GHIV contava com 28 voluntários, sendo a maioria psicólogos, vinculados ao PAPSÍ (Rasera & Issa, 2007).

No que se refere ao modelo de gestão, o GHIV caracteriza-se pela informalidade dos processos, organizando-se em núcleos de trabalho, com autonomia para gerenciar seus projetos, que por sua vez são discutidos e supervisionados em reuniões mensais, nas quais participam todos os coordenadores de núcleo e o coordenador geral da ONG.

Além de projetos na área de atenção psicossocial, a ONG passou a desenvolver, com o trabalho dos voluntários, atividades nas áreas de prevenção, inclusão social, orientação de atividades físicas, participação em movimentos de ONGs Aids e ações para estruturação do trabalho voluntário. O programa de suporte às ações voluntárias – “Voluntários pela Vida”, enfocado neste estudo, será apresentado a seguir.

### *Caracterização do programa “Voluntários Pela Vida”*

O programa foi concebido com base nas necessidades da instituição em adotar estratégias para a captação e manutenção do trabalho voluntário, apresentadas ao PAPSÍ/USP. Foram realizadas reuniões com os representantes do núcleo administrativo, com o objetivo de detalhar as problemáticas envolvidas nos processos de captação e manutenção do corpo de voluntários.

Com base na síntese das discussões, foi elaborado um programa para a sistematização de rotinas de captação, acolhimento, inserção e qualificação de pessoas, que pretendiam ser voluntárias, organizadas para atender às seguintes necessidades institucionais: Recrutamento de voluntários junto à comunidade: levantamento de demanda por profissionais especializados ou não, recrutamento junto à comunidade a partir da definição do perfil de habilidades e qualificação e elaboração e distribuição de material informativo nas fontes de recrutamento;

Recepção dos voluntários: entrevistas para verificação de informações com respeito a sua atuação como voluntário, motivações, áreas de interesse e o nível de informação sobre a ONG e as DST/AIDS, além de informações sobre a disponibilidade e as condições para a integração em projetos.

Integração do voluntário na ONG: programa de integração realizado por reuniões e visitas às instalações da ONG, monitoradas por um coordenador de núcleo. Os novos voluntários eram apresentados aos membros dos núcleos, recebiam informações sobre o funcionamento, perfil dos usuários e também orientações e encaminhamento para o treinamento em desenvolvimento de projetos a partir da missão da instituição.

Qualificação dos voluntários: para atender às necessidades de qualificação específica em atendimento e prevenção em HIV/AIDS era desenvolvida uma atividade de treinamento a fim de oferecer subsídios aos voluntários em temas relacionados à epidemia, à prevenção, formas de transmissão, tratamento, direitos garantidos aos portadores mediante a lei, profilaxia, entre outros.

### *Participantes e procedimentos do estudo*

Como parte da rotina de recepção dos voluntários, foram conduzidas 20 entrevistas individuais, semiestruturadas, com questões abertas, com o objetivo de realizar o levantamento de informações sobre o interessado ao trabalho voluntário na ONG.

O roteiro de entrevista foi construído com o objetivo de investigar três eixos temáticos que compreenderam: (a) o levantamento de informações sobre o histórico pessoal da atuação como voluntário, (b) as motivações e interesses pela atividade voluntária e (c) o nível de informação sobre a ONG e sobre a causa defendida.

As entrevistas foram analisadas segundo a metodologia de Análise Temática de Conteúdo (Bardin, 1977; Minayo, 1992), e tiveram como objetivo, a partir da identificação dos núcleos de sentido das falas sobre os temas abordados no estudo, categorizar empiricamente os conteúdos com o mesmo núcleo de sentido, passando pelas etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpreta-



ção. A pesquisa foi realizada de acordo com os padrões éticos vigentes, sendo as entrevistas concedidas voluntariamente e transcritas, considerando o compromisso de não identificação dos participantes. Com base na leitura flutuante das transcrições, foram realizados os recortes dos trechos relacionados aos temas abordados, seguidos de notas sobre os sentidos atribuídos que permitiram a organização do material em unidades temáticas.

Os resultados obtidos na síntese das unidades temáticas foram analisados no conjunto dos sentidos atribuídos e agrupados em categorias temáticas empíricas, discutidas com base em estudos de autores do campo da organização do trabalho voluntário.

## Resultados e discussão

Os dados de identificação obtidos nas entrevistas possibilitaram a caracterização do perfil dos candidatos, que era predominantemente feminino (0.93), na faixa-etária entre 20 e 25 anos (0.62), solteiro (0.72), com formação no ensino superior (0.76), com destaque para os profissionais da psicologia (0.58), com experiência em trabalho voluntário (0.69) de, pelo menos, de seis meses a um ano (0.64). Retomando o histórico institucional, vale ressaltar que a estruturação das atividades contou com um forte apoio de psicólogos e de estudantes de psicologia o que confere uma especificidade ao perfil dos candidatos ao trabalho voluntário.

Da análise de conteúdo das entrevistas emergiram quatro categorias temáticas, que agruparam as falas dos entrevistados, que foram: (a) Motivos da Inserção no Trabalho Voluntário, (b) Identidade com o Trabalho Voluntário, (c) Concepções sobre o Trabalho Voluntário e (d) Critérios para a Identidade com a ONG.

Com relação aos Motivos da Inserção no Trabalho Voluntário, foram identificadas necessidades de busca de experiência profissional, de ajuda a outras pessoas, de troca de experiências e vivências, de interesse na causa HIV/AIDS e de senso de retribuição social.

No presente estudo, a análise sobre as Concepções sobre o Trabalho Voluntário mostrou a concepção associada à relação de ajuda, seguida do trabalho não remunerado e troca de experiências.

Essas informações parecem indicar que a inserção no trabalho voluntário pode representar um período transitório na formação profissional, que possibilita a continuidade da qualificação e a entrada no mercado de trabalho, como visto no relato a seguir: *“Eu me sinto útil realizando o trabalho voluntário, me sinto bem podendo ajudar, além de adquirir experiência em minha área que exige saber lidar com as pessoas”* (Participante 1).

Como foi observado, surgiram as expectativas de altruísmo, seguidas da expectativa de aproximação com o mercado de trabalho e qualificação profissional.

As ONGs podem ser consideradas portas de entrada para profissionais recém formados e profissionais sem experiência, oferecendo também como contrapartida oportunidades de qualificação profissional e reinserção no mercado de trabalho.

A experiência anterior no trabalho voluntário vem sendo valorizada por empresas privadas e órgãos públicos nas avaliações curriculares, dentro da perspectiva de adequação ao conceito de empresa-cidadã. Embora se reconheça que, num mundo degradado pela lógica do capital (Mézsáros, 2002), essas iniciativas parecem apenas amenizar os efeitos da exclusão social e do desemprego, por meio da promoção de ações de responsabilidade empresarial. Assim, as ONGs acabam por assumir uma função de mascaramento do desemprego, transformando o trabalho voluntário em alternativa socialmente valorizada (Araújo, 2006).

Outra perspectiva se configura quando o trabalho voluntário é desenvolvido por pessoas que são afastadas, temporariamente, do mercado de trabalho, por motivo de tratamento ou recuperação das condições de saúde. Alguns estudos (Omoto & Snyder, 1995; Samson, Lavigne, & MacPherson, 2009) apontam que uma das formas de reinserção social para as pessoas portadoras de HIV ocorre via trabalho voluntário. Nesse caso, o trabalho voluntário pode oferecer vários ganhos a este grupo, tais como, aumento da auto-estima, bem estar psicológico e a recuperação de habilidades para o trabalho.

Segundo Caldana e Figueiredo (2008), voluntários costumam expressar diversos benefícios advindos de sua atuação. Dentre os inúmeros ganhos que se pode obter com a atuação de voluntário, destacam-se o relacionamento interpessoal e a criação de *networking* (rede de relacionamentos), que permite à pessoa superar o isolamento produzido na fase de transição entre formação e inserção no mercado de trabalho.

Visto desse modo, o altruísmo pode representar uma forma sofisticada de socialização na sociedade contemporânea. O voluntariado traz benefícios para aquele que o pratica, ao posicionar a pessoa numa esfera superior de benevolência, possibilitando experiências relacionadas às necessidades e sofrimento do outro.

As entrevistas também possibilitaram o levantamento das concepções sobre a Identidade com o Trabalho Voluntário. Ser voluntário adquire os sentidos de: estar sensível às necessidades do outro, trabalhar sem receber dinheiro, compartilhar momentos e vivências e disponibilizar tempo livre para o outro, conforme ilustrado nos trechos a seguir: *“É ser humano, sentir na pele o que o outro sente e pedir ajuda”* (Participante 16) e *“Doar um tempo ou alguma coisa que poderia estar fazendo por você para outro”* (Participante 8).

Alguns estudos sobre trabalho voluntário (Boezeman & Ellemers, 2008; Omoto & Snyder, 1995; Penner

& Finkelstein, 1998) se baseiam na compreensão da formação da identidade social para explicar a atuação das pessoas como voluntárias. Penner e Finkelstein (1998), estudando uma amostra de voluntários ligados à AIDS, sugerem uma correlação positiva entre “Empatia Orientada ao Outro” e “Disposição de Ajudar” como as variáveis mais fortemente associadas ao trabalho voluntário de longa duração. Em seus resultados, o autor indica que a primeira variável apresentou a correlação mais forte entre as variáveis preditoras analisadas, indicando a importância da presença dessa capacidade empática na identidade social dos voluntários.

Quanto aos Critérios para a Identidade com a ONG, os candidatos ao trabalho voluntário buscaram a ONG por contato com voluntários já inseridos, outros por meio de amigos que conheciam o serviço prestado pela instituição. Além disso, uma parcela desses voluntários declarou não ter tido nenhum contato anterior com portadores HIV/AIDS e estarem informados sobre HIV. Esse posicionamento pode ser observado no relato do Participante 3, quando é questionado sobre seu nível de informação sobre a ONG:

*Fiquei sabendo por um cartaz colocado na OAB que pedia um profissional de Direito para a ONG. Não sei bem quais seriam as atividades, mas pelo tipo de indivíduos com que ela [ONG] trabalha tenho uma leve ideia. Acho que deve ser um trabalho árduo, porque trabalhar com pessoas portadoras de aids, num país que discrimina essas pessoas, pode ocasionar o surgimento de muitos problemas. Além disso, acho que a área de saúde falha neste aspecto.* (Participante 3)

A colocação de cartazes recrutando voluntários foi feita em instituições, nas quais circulavam profissionais que, potencialmente, pudessem prestar serviços na ONG. No caso acima, a necessidade era de profissionais da área de Direito, e a sede local da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) foi selecionada como fonte de recrutamento. Para suprir a demanda de profissionais da saúde, os coordenadores da ONG afixaram cartazes no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (HCFMRP-USP). Outra importante fonte de captação de voluntários foi o próprio grupo de professores e profissionais do curso de Psicologia da FFCLRP-USP, ligados ao PAPSÍ: “*Fiquei sabendo através da M. [psicóloga da ONG] e só conheço o núcleo da Z. [professora], mas já ouvi falar que tem outras atividades também*” (Participante 17).

Os voluntários que buscaram essa instituição têm acesso a uma rede de profissionais já engajados em projetos da ONG, visto que essa rede confere uma maior credibilidade à instituição, esta passa a representar uma fonte de captação de novos voluntários.

A atuação em organizações ligadas à causa HIV/AIDS pode trazer ainda várias mudanças nas atitudes e

perspectivas desses voluntários (Omoto & Snyder, 1995). Trabalhar com esse tipo de causa acaba levando-os à perda do medo frente ao HIV e aumento do conhecimento sobre os aspectos relacionados às pessoas que vivem com aids. A possibilidade de desenvolver trabalho voluntário pode favorecer o acesso às informações importantes sobre a prevenção, tratamento e dificuldades psicossociais vivenciadas pelos portadores, e a consequente socialização do conhecimento e experiências adquiridas com outras pessoas e profissionais, configurando assim uma potencialização da rede de apoio ao portador.

## Considerações finais

A organização do trabalho voluntário, enquanto campo de conhecimento em construção, requer abordagens que considerem as perspectivas da instituição, bem como as características e demandas da comunidade. As tradicionais ferramentas de gestão de pessoas podem servir de referência, desde que não constituam barreiras às manifestações da diversidade de sentidos presentes nas ações voluntárias.

O modelo gerencial adotado tem como diretriz a informalidade, ou seja, uma rede de relações sociais e pessoais que prevalece sobre a estrutura formal e que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Esse modelo o diferencia das organizações com fins lucrativos, que adotam modelos administrativos formais, em que a estrutura é deliberadamente planejada.

A formalização da estrutura organizacional pode gerar um descompasso entre as necessidades das ONGs em definir estratégias que ofereçam suporte ao gerenciamento do corpo de voluntários e às expectativas e motivações dos voluntários (Motivos da Inserção no Trabalho Voluntário), determinadas, sobretudo, pelas crenças que valorizam o altruísmo, enquanto forma de enfrentamento das desigualdades sociais.

Na perspectiva dos voluntários, apresentada na categoria temática Identidade com o Trabalho Voluntário, a possibilidade de se autodeterminar nas escolhas das atividades realizadas e no planejamento de rotinas permite uma maior liberdade de decisão quanto às tarefas a serem desenvolvidas, se comparados aos modelos decisórios presentes nas empresas com fins lucrativos e trabalhadores remunerados.

Quando a ONG adota a perspectiva de “encaixe” de voluntários em atividades cotidianas da instituição e consegue reunir “voluntários com diploma” em seus quadros funcionais, ela não abre postos de trabalho, e contribui para a degradação do mercado. A substituição de postos de trabalho por trabalho voluntário deveria ser transformada em iniciativas que permitissem a criação de campo de trabalho para profissionais jovens, com um nível de escolaridade ainda mais elevado (pós-

-graduação) e que não se identificam com a tradicional atuação voluntária assistencial.

A categoria temática Concepções sobre o Trabalho Voluntário sugere que as instituições do terceiro setor, que contam com voluntários em seus processos de trabalho, devem estar atentas à transitoriedade desses trabalhadores, principalmente aqueles que se ligam à instituição no início de suas carreiras, num momento em que ainda não foram absorvidos pelo mercado de trabalho formal. Essa condição deve levar as ONGs a pensarem modos de compartilhamento das informações produzidas na atuação desses voluntários, a fim de que o conhecimento gerado não seja perdido no momento em que esses deixarem a instituição.

Considerando que alguns dos novos voluntários são atraídos pelo contato prévio com outros profissionais já inseridos na instituição (Critérios para a Identidade com a ONG), propõe-se que a coordenação dê maior atenção à sua atual rede de voluntários, no sentido de incentivar que esses não se restrinjam apenas às atividades relacionadas aos projetos em que estão engajados, mas que possam participar de modo sistemático dos processos de gestão e captação dos novos voluntários.

No caso pesquisado, além das rotinas propostas passarem a constituir um serviço de apoio, a sistematização das informações possibilitou a compreensão mais ampliada de aspectos psicossociais envolvidos no trabalho voluntário que vem sendo analisadas e discutidas pela coordenação desta ONG.

## Referências

- Araújo, M. R. M. (2006). Exclusão social e responsabilidade social empresarial. *Psicologia em Estudo*, 11(2), 417-426.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008). Volunteer recruitment: the role of organizational support and anticipated respect in non-volunteers' attraction to charitable volunteer organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1013-1026.
- Caldana, A. C. F. & Figueiredo, M. A. C. (2008). O voluntariado em questão: a subjetividade permitida. *Psicologia Ciência e Profissão*, 28(3), 466-479.
- Carvalho, D. N. (2006). *Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Acesso em 14 de março, 2007, em [http://www.rits.org.br/rets/download/centro\\_estudos\\_041006.pdf](http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_041006.pdf)
- Castro, M. C. (2002). Um espaço de discussão, compartilhamento e aprendizado. In C. Perez & L. P. Junqueira (Orgs.), *Voluntariado e a gestão das políticas sociais* (pp. 70-83). São Paulo: Futura.
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1996). Volunteer's motivations: findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(4), 485-505.
- Demo, O. P. (2001). Brincando de solidariedade: política social de primeira dama. In M. O. S. Silva (Org.), *O comunidade solidária: o não enfrentamento da pobreza no Brasil* (pp. 43-69). São Paulo: Cortez.
- Diniz, J. H. (2001). Ongs e mercado: uma aproximação perigosa. *RETS - Revista do Terceiro Setor*. Acesso em 30 de abril, 2008, em [http://www.rits.org.br/rets/edicoes\\_a/ed150800\\_2/re\\_opinio.cfm](http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed150800_2/re_opinio.cfm).
- Dowbor, L. (2002). Boa vontade existe: como organizá-la? In C. Perez & L. P. Junqueira (Orgs.), *Voluntariado e a gestão das políticas sociais* (pp.84-103). São Paulo: Futura.
- Figueiredo, M. A. C. (2000). Program of Psychosocial AIDS Care for the community of HIV carriers and persons with AIDS in Ribeirão Preto Brazil. In *13 International AIDS Conference* (pp. 461-465). Durban, South Africa.
- Fuertes, F. C. & Jiménez, M. L. V. (2000). Motivation and burnout in volunteerism. *Psychology in Spain*, 4(1), 75-81.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2007). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2007). *As entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos no Brasil 2006*. Rio de Janeiro: IBGE (2007). Acesso em 05 de março, 2010, em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/peas/2006/assistencia\\_social\\_privada2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/peas/2006/assistencia_social_privada2006.pdf)
- Landim, L. & Scalón, M.C. (2001). *Quem dá e quem não dá, eis a questão*. Acesso em 26 de agosto, 2007, em <http://www.ufrn.br/sites/engenhodesonhos/mediateca/artigos/Solidariedade.pdf>
- Mariano, A. & Arruda, E. (2005). *Relatório de estatísticas do Mapa do 3º setor - dados de julho de 2005*. São Paulo: Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas. Acesso em 13 de janeiro, 2008, em <http://www.mapadoterceirosetor.org.br/estatisticas.aspx>.
- Mészáros, I. (2002). *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição*. (P. C. Castanheira & S. Lessa, Trans.). São Paulo: Boitempo Editorial.
- Minayo, M. C. S. (1992). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco.
- Nogueira, A. J. F. M. & Rossini, V. B. (2007). Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. *Revista de Gestão USP*, 14(1), 67-76.
- Omoto, A. M. & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686.
- Paula, S. G. (2001). Há cinco séculos no Brasil. Acesso em 09 de julho, 2007, em [http://www.rits.org.br/rets/index\\_janelarets\\_cat.cfm?palavra=/rets/edicoes\\_a/ed250400\\_2/re\\_editorial.cfm](http://www.rits.org.br/rets/index_janelarets_cat.cfm?palavra=/rets/edicoes_a/ed250400_2/re_editorial.cfm).
- Penner, L. A. & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525-537.
- Ramos, S. (2004). O papel das ONGs na construção de políticas de saúde: a Aids, a saúde da mulher e a saúde mental. *Ciência & Saúde Coletiva*, 9(4), 1067-1078.
- Rasera, E. F. & Issa, C. L. G. (2007). A atuação do psicólogo em ONG/AIDS. *Psicologia Ciência e Profissão*, 27(3), 566-575.
- Samson, A., Lavigne, R. M., & MacPherson, P. (2009). Self-fulfillment despite barriers: Volunteer work of people living with HIV. *Aids Care*, 21(11), 1425-1431.
- Selli, L. & Garrafa, V. (2005). Bioética, solidariedade crítica e voluntariado orgânico. *Revista de Saúde Pública*, 39(3), 473-478.



Teodósio, A. S. S. & Resende, G. A. (1999). Desvendando o Terceiro Setor: trabalho e gestão em organizações não governamentais. In A. M. Carvalho Neto & M. R. Nabuco (Orgs.), *Relações de trabalho contemporâneas* (pp. 287-302). Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Voltolini, R. (2004). *Terceiro Setor - Planejamento e Gestão*. São Paulo: SENAC.

Recebido em: 09/04/2010

1ª. Revisão em: 29/05/2010

2ª. Revisão em: 31/08/2010

Aceite em: 14/09/2010

*Adriana Cristina Ferreira Caldana* possui graduação em Psicologia pela Universidade de São Paulo (1996), mestrado em Psicologia pela Universidade de São Paulo (2000) e doutorado em Psicologia pela Universidade de São Paulo (2005). Atualmente é docente da FEARP-USP,

na área de Recursos Humanos. Endereço: USP - FEARP. Departamento de Administração. Av. Bandeirantes, 3900. Ribeirão Preto/SP, Brasil. CEP 14040-900. Email: caldana@fearp.usp.br

*Lícia Barcelos de Souza* é Psicóloga do Departamento de Psicologia e Educação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

*Cláudio Márcio Camiloto* é Ex-integrante do Grupo Humanitário de Incentivo a Vida - GHIV/Núcleo Psicossocial.

### Como citar:

Caldana, A. C. F., Souza, L. B., & Camiloto, C. M. (2012). Sentidos das ações voluntárias: desafios e limites para a organização do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 24(1), 170-177.