



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 6, art. 1, p. 03-23, nov./dez. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.6.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Gestão do Voluntário: Que Perspectiva Adotar, Universal ou Condicional?

Volunteer Management: What Perspective to Adopt, Universal or Conditional?

Ana Biselli Aidar

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas

Professora do Senac SP

E-mail: abiselli@gmail.com

Patrícia Kawai Sauan

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas

Consultora de Empresas - Horux Consultoria e Treinamento

E-mail: pksauan@gmail.com

Antônio Genésio Vasconcelos Neto

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas

Analista da Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza-CE)

E-mail: genesiovasconcelos@gmail.com

Jaime de Souza Oliveira

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas

Economista Master da Petrobras S/A

E-mail: prof.jaime@uol.com.br

Julia Pinto de Carvalho

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas

E-mail: juliapcarvalho@uol.com.br

Endereço: Ana Biselli Aidar

Centro Universitário Senac - Av. Engenheiro Eusébio Stevaux, 823 - Santo Amaro, CEP: 04696-000, São Paulo/SP, Brasil.

Endereço: Patrícia Kawai Sauan

Rua José Maria Lisboa, 586 Jd Paulista CEP 01423-000, São Paulo/SP, Brasil.

Endereço: Antônio Genésio Vasconcelos Neto

Embrapa - R. Dra. Sara Mesquita, 2270 - Pici, CEP: 60.511-110, Fortaleza/CE, Brasil.

Endereço: Jaime de Souza Oliveira

R. Marquês de Herval, 90 - 16º andar - Valongo, CEP: 11010-310, Santos/SP, Brasil.

Endereço: Julia Pinto de Carvalho

Av. Consolação, 930. Prédio 45. Consolação. São Paulo, SP. CEP: 01302-000, São Paulo/SP, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 25/06/2019. Última versão recebida em 15/07/2019. Aprovado em 16/07/2019.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

A literatura revela a existência da abordagem universal e condicional para a gestão da mão de obra voluntária. A fim de examinar com maior profundidade empírica as constatações da literatura, este trabalho tem como objetivo central contribuir com o debate de qual abordagem adotar na gestão do voluntariado, a partir de fatores contextuais identificados como relevantes. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, com 18 organizações sociais que utilizam voluntários. A análise dos resultados revelou quatro fatores contextuais no engajamento do voluntário, são eles: nível de dependência, papel desempenhado, frequência da atividade realizada pelo voluntário e nível de conhecimento específico necessário para realizar a atividade voluntária. Conclui-se que a perspectiva universal deve ser adotada quando as características dos fatores contextuais geram alto impacto negativo da falta ou desistência. Já a condicional deve ser aplicada quando as características dos fatores contextuais geram baixo ou médio impacto negativo da falta ou desistência do voluntário. Espera-se assistir os gestores das organizações sociais na análise de fatores contextuais e seus impactos, para apoiar a tomada de decisão quanto à abordagem a ser adotada na gestão do voluntariado.

Palavras-chave: Gestão do Voluntariado. Voluntário. Abordagem Universal. Abordagem Condicional.

ABSTRACT

There are two approaches to volunteer management that can be find in the literature: universal and conditional. The study presented in this paper aims to contribute to the debate about which approach to adopt, based on contextual factors identified as relevant. The findings of the literature were examined and tested through the study of multiple cases, with 18 social organizations, all of them using volunteers. The analysis of the results revealed four contextual factors for volunteer's engagement: the level of dependence, the role of volunteers, the frequency of the activity performed by the volunteer, and the level of the specific knowledge required to perform the volunteer activity. One can conclude, based on the study of the cases, that the universal approach must be adopted when the impact of the volunteer's absence is high as a consequence of the contextual factors characteristics. On the other hand, the conditional approach must be applied when the impact is low. We hope this study can provide useful insights for social organizations' managers about the impact analysis of the contextual factors, supporting them in the decision making process regarding the approach to be adopted in the volunteer management.

Keywords: Volunteer Management. Volunteer. Universal Approach. Conditional Approach.

1 INTRODUÇÃO

Grande parte das organizações sociais possuem recursos bastante limitados, tornando-se fundamental identificar as principais necessidades da organização e estabelecer as prioridades dentro de cada contexto. As organizações sociais contam, rotineiramente, com mão de obra voluntária para realizar suas atividades. Manter os voluntários engajados nas atividades e em fluxo contínuo é considerado importante desafio enfrentado por estas organizações. Para tanto, torna-se essencial buscar referências de como fazer a gestão dos voluntários.

Na literatura, encontram-se diferentes abordagens que buscam explicar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional (DELERY; DOTY, 1996). De um lado, tem-se a perspectiva universal, em que a adoção de melhores práticas na gestão dos recursos humanos é entendida como comum a todas as organizações e está relacionada positivamente com o desempenho organizacional. De outro lado, encontram-se abordagens diversas (exemplo, contingencial, configuracional, contextual) que confrontam a existência de um conjunto de práticas comuns a qualquer tipo de organização, defendendo assim a necessidade de uma seleção estratégica de práticas a serem desempenhadas, dependendo das circunstâncias e contextos vividos pela organização (ESTEVES; CAETANO, 2010).

Ainda que não haja consenso sobre qual abordagem é mais apropriada para explicar a relação positiva entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, essas abordagens, mesmo parecendo antagônicas, podem também ser entendidas como complementares (ESTEVES; CAETANO, 2010). Dentro do contexto específico de organizações sociais que utilizam mão de obra voluntária, também parece fazer sentido adotar mais de uma perspectiva dependendo das características da organização e das atividades desempenhadas pelos voluntários (BRUDNEY; MEIJS, 2014; HAGER; BRUDNEY, 2015).

Apesar da gestão de voluntários ter recebido forte influência da literatura clássica de gestão de pessoas, pesquisas recentes indicam que a mão de obra voluntária tem características bastante distintas dos trabalhadores pagos, o que indica a necessidade de pesquisas que considerem essas especificidades e suas implicações na gestão de recursos humanos (STUDER, 2016). Existem diferentes modelos de gestão do voluntariado, que variam em função dos contextos definidos e das características do programa e dos voluntários (BRUDNEY; MEIJS, 2014; HAGER; BRUDNEY, 2015). Uma melhor compreensão sobre as

principais características da organização e da mão de obra voluntária guia os esforços da gestão do voluntariado (BRUDNEY; MEIJS, 2009).

Considerando os elementos teóricos expostos, esta pesquisa tem como objetivo central contribuir com o debate de qual abordagem teórica adotar na gestão da mão de obra voluntária, a partir de fatores contextuais considerados relevantes. Para possibilitar maior compreensão sobre aspectos específicos de cada instituição, optou-se por abordagem qualitativa de pesquisa, através de estudos de casos múltiplos (BARRATT; CHOI; LI, 2011). Além de oferecer contribuições ao recente debate teórico a respeito das abordagens na gestão de pessoas dentro do contexto de organizações que utilizam a mão de obra voluntária, espera-se também assistir os gestores das organizações sociais quanto aos fatores relevantes e seus impactos, visando apoiar a tomada de decisão na gestão do voluntariado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ser voluntário implica em contribuir com tempo, energia e talentos, excluindo-se os doadores de recursos que não trabalham com a atividade, propriamente (MERRILL, 2006). O trabalho voluntário é entendido como uma ação espontânea, portanto não remunerada, exercida por pessoas que, em geral, buscam melhoria da sociedade em que vivem, dispondo-se a doar o seu tempo e o seu trabalho ao outro (SOUZA; MEDEIROS, 2012).

A escassez da mão de obra voluntária é um problema nevrálgico nas organizações que se utilizam deste tipo de profissional (BARNES; SHARPE, 2009). A retenção da mão de obra voluntária é entendida como um dos caminhos para solucionar o problema da escassez de mão de obra (BARNES; SHARPE, 2009; VECINA; CHACÓN; SUEIRO; BARRÓN, 2012). Uma das particularidades da retenção de mão de obra voluntária passa pelo fato de que não é possível utilizar de recursos financeiros como ferramenta para impulsioná-la (WAIKAYI; FEARON; MORRIS; MCLAUGHLIN, 2012), sendo importante explorar outros meios.

Dentre as características que influenciam a capacidade de retenção de um voluntário, tem-se o constructo engajamento (VECINA *et al.*, 2012; SCHAUFELI; SALANOVA; GONZÁLEZ-ROMÁ, 2002; SEPPÄLÄ; MAUNO; FELDT; HAKANEN; KINNUNEN; TOLVANEN; SCHAUFELI, 2009). Vecina *et al.* (2012) definem o construto engajamento em estrutura tridimensional composta por: (1) dedicação, (2) sentimento de pertencimento e (3) absorção durante a execução da atividade. Os autores sugerem que o engajamento é crucial no início de carreira no voluntariado, seja ele jovem ou não, e reforçam o compromisso do voluntário com a organização. Além disso, os autores sugerem que a

satisfação e o compromisso do voluntário são determinantes para a permanência na atividade. Já entre os voluntários mais jovens o ganho de experiência e a oportunidade de aprendizado mostram-se bastante relevantes para a retenção deles nas organizações (WAIKAYI *et al.*, 2012).

Dentro deste contexto, a gestão da mão de obra voluntária, com um olhar para suas especificidades (STUDER, 2016), torna-se fundamental para o desenvolvimento de uma equipe engajada na realização das atividades (HAGER; BRUDNEY, 2011). É possível encontrar na literatura diversos modelos de gestão de voluntários, incluindo pesquisas empíricas que fazem comparativo entre as principais abordagens (HAGER; BRUDNEY, 2015). Duas principais perspectivas predominam nas pesquisas contemporâneas (BRUDNEY; MEIJS, 2014). A primeira, denominada como universal, segue a literatura clássica de gestão de pessoas em que indica a existência de um conjunto de melhores práticas comuns a todo e qualquer tipo de organização, “*one size fits all*”. A segunda, denominada condicional, é composta por modelos alternativos à universal, em que a seleção das práticas de gestão deve levar em consideração as condições ou circunstâncias particulares das organizações (BRUDNEY; MEIJS, 2014). Dentro desta perspectiva, há diferentes abordagens (como contingencial, configuracional e contextual), dependendo dos fatores analisados (HAGER; BRUDNEY, 2015). Vale ressaltar que a pesquisa em questão não objetiva aprofundar as definições e implicações dos subgrupos dentro da perspectiva condicional, mas sim oferecer elementos que norteiem qual perspectiva geral adotar (universal *versus* condicional) considerando fatores relevantes no contexto de organizações sociais.

A literatura geral e aplicada a organizações sociais sugere que as diferentes perspectivas não são excludentes e que podem ser complementares (BRUDNEY; MEIJS, 2014; ESTEVES; CAETANO, 2010; HAGER; BRUDNEY, 2015). Há situações em que a abordagem universal se aplica. No entanto, em muitos casos a abordagem condicional parece fazer mais sentido, uma vez que a gestão da mão de obra voluntária pode ser contingente a uma grande variedade de fatores, como a motivação ou papel dos voluntários, as características do voluntário, as características dos programas de voluntariado, quantidade de tempo dispensado pelo voluntário, a cultura da organização, entre outros aspectos (BRUDNEY; MEIJS, 2014; ENGLERT, 2018; MACDUFF; NETTING; O’CONNOR, 2009; REHNBORG, 2009; ROCHESTER, 1999).

A fim de contribuir com o debate teórico de qual abordagem na gestão da mão de obra voluntária adotar em contextos distintos, serão identificados fatores determinantes no contexto

das organizações pesquisadas para, posteriormente, aprofundar o debate de qual abordagem mais adequada em cada situação analisada.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizada abordagem qualitativa, uma vez que esta possibilita aos pesquisadores maior compreensão sobre aspectos específicos de cada instituição, relevando elementos importantes para o alcance do objetivo proposto. Além disso, a coleta de dados de forma qualitativa fornece condições para que sejam capturadas informações relativas a ocasiões específicas, cronologia dos fatos e a possibilidade de se aprofundar em pontos estratégicos, de acordo com cada caso (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Visando alcançar este tipo de informações, subjetivas, específicas de cada contexto, optou-se por realizar a coleta de dados por meio de estudo de casos. Partindo-se dos conceitos apresentados na seção sobre o referencial teórico, a técnica de estudo de casos oportuniza o confronto da teoria com as informações obtidas na prática (BARRATT; CHOI; LI, 2011), para que se consiga analisar fatores que impactam a gestão do voluntariado. O planejamento metodológico desta pesquisa visou atender critérios robustos com o intuito de propiciar maior rigor científico, bem como possíveis replicações para confrontações ou corroborações dos resultados a serem encontrados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Assim, buscou-se apoiar a pesquisa de campo em quatro pilares lógicos essenciais para os estudos de casos: validade de construto, validade interna, validade externa e confiabilidade (YIN, 2009).

Vale salientar que esta pesquisa foi realizada por um grupo de cinco pesquisadores, com habilidades complementares, o que favoreceu o confronto construtivo de todo o processo de pesquisa. O grupo optou por atuar de forma a fazer com que todos os integrantes participassem de todas as etapas da pesquisa, desde o planejamento, discussões teóricas, coleta e análise de dados, bem como discussões referentes aos resultados e contribuições teóricas e práticas. Assim, com relação à validade externa, quando do desenho da pesquisa, optou-se por buscar variabilidade entre os casos a serem pesquisados. Esta variabilidade tem como objetivo ampliar as possibilidades contingenciais de instituições que atuam com voluntariado. Além disso, esta prática de múltiplos estudos de casos possibilita amplitude de generalizações, ao se explorar casos díspares, contribuindo para o arcabouço teórico e fazendo com que se alcance melhor compreensão do cotidiano deste tipo de instituições (STUART *et al.*, 2002).

Para a coleta de dados foi elaborado roteiro semiestruturado, utilizado nas entrevistas. Optou-se por este tipo de coleta devido à sua característica de possibilitar maior interação com os entrevistados. Além disso, como as entrevistas foram feitas nas próprias instituições, teve-se a oportunidade de conhecer atividades e rotinas, que contribuíram para o acréscimo de informações, não se limitando apenas àquelas verbalizadas, mas também às observadas pelos pesquisadores e às obtidas em outros documentos, quando se teve acesso a eles. O uso de protocolos bem definidos foi necessário para garantir maior uniformidade quanto às informações obtidas, já que todos os cinco pesquisadores realizaram coleta de dados individualmente. Assim, procurou-se alcançar confiabilidade dos dados coletados evitando a interferência subjetiva de cada pesquisador, uma vez que este possuía um documento guia para o processo (YIN, 2009).

Durante o processo de escolha das instituições, unidade de análise desta pesquisa, buscou-se alcançar variabilidades no que diz respeito ao porte, com relação à quantidade de funcionários e voluntários, além da área de atuação, bem como região geográfica. Esta medida, além da confiabilidade, visou diminuir os vieses das informações obtidas, contribuindo também para melhor generalização dos resultados encontrados. Ou seja, os casos não foram escolhidos de forma completamente aleatória, pois seguiram parâmetros que buscaram contribuir para a multiplicidade dos casos e ampliar a possibilidade de replicação e continuidade da pesquisa, ao se seguirem procedimentos de escolhas pré-definidos. Além disso, levou-se em consideração também a necessidade de se contemplar o arcabouço teórico previamente levantado, com o qual se deseja contribuir (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Assim, foram entrevistados, durante um período de três meses, gestores de 18 instituições que utilizam mão de obra voluntária. Com relação à distribuição geográfica, foram escolhidas instituições tanto de cidades da região sudeste, quanto da região nordeste do Brasil. Tal medida visou minimizar vieses quanto a aspectos sociais e econômicos, tanto das regiões, quanto do tipo de mão de obra utilizada. Ademais, o tamanho das instituições, no que diz respeito à quantidade de funcionários e voluntários, foi um parâmetro utilizado para se possibilitar o contraponto entre as diversas características e se elas podem influenciar ou não os resultados (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). O apêndice A apresenta as principais características das instituições pesquisadas, como foco de atuação das ações sociais, abrangência da organização, número de funcionários e voluntários em atividades contínuas e exemplos de principais atividades realizadas por voluntários. Na primeira coluna (Caso) do

apêndice A consta a referência do caso atribuído a cada instituição, que é utilizado ao longo deste estudo para identificar e associar as evidências empíricas às instituições pesquisadas.

A coleta de dados se deu através da gravação em áudio de todas as entrevistas realizadas com gestores das instituições pesquisadas. Além dos áudios coletados, também foi possível a coleta de informações via observação das atividades, bem como por meio de documentos secundários, quando estes eram de domínio público. Esta múltipla fonte de informações possibilitou realizar a triangulação de dados empíricos com teóricos, fortalecendo as discussões sobre os achados, bem como contribuiu para validade dos construtos pesquisados (YIN, 2009).

Após esta fase, o grupo de pesquisa elaborou e padronizou os códigos que foram utilizados na análise das entrevistas. Esta codificação utilizou como base as questões das entrevistas semiestruturadas, bem como os construtos levantados na revisão teórica. Contudo, à medida que as entrevistas foram analisadas, outros códigos e subcódigos surgiram e foram adicionados às análises, após discussão entre o grupo de pesquisa. Para análise das informações, foi utilizado o *software* Atlas TI que possibilitou a organização das informações, tanto por instituições quanto por códigos, auxiliando os cruzamentos necessários para a compreensão das diversas situações encontradas. Além disso, a análise por *software* favoreceu com que as análises fossem realizadas de forma cruzada. Ou seja, cada pesquisador realizou um grupo de análises e depois estas análises foram cruzadas com as realizadas por outro pesquisador, minimizando os vieses subjetivos de interpretação, bem como contribuindo para a validade interna da pesquisa (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Assim, os dados, após analisados, foram debatidos entre os pesquisadores, cuja discussão encontra-se devidamente representada na seção a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de refletir qual a abordagem da gestão da mão de obra voluntária é mais adequada, buscou-se primeiramente caracterizar o contexto pesquisado. Para tanto, foram identificados os principais desafios enfrentados pelas lideranças, bem como os aspectos contextuais relevantes dentro do grupo de organizações pesquisadas. No Apêndice B, é possível visualizar os principais desafios apontados pelos gestores, bem como trechos das entrevistas que ilustram cada um deles.

Há indícios de que os desafios são diversos e presentes em todas as fases do relacionamento com o voluntário, desde o planejamento das atividades, passando pelo

recrutamento (atração e seleção de pessoas comprometidas), pela gestão (alocação adequada das pessoas às atividades, profissionalização da gestão do voluntariado) até chegar à retenção (reconhecimento do trabalho realizado, criação de senso de pertencimento). Entretanto, a partir da análise das entrevistas foi possível notar que o principal desafio enfrentado pelas organizações pesquisadas reside na dificuldade em gerenciar o voluntário para mantê-lo engajado na atividade e presente na organização. Para mantê-lo ativo, as organizações utilizam diferentes estratégias que parecem estar relacionadas a quatro principais aspectos identificados, denominados como fatores contextuais. São eles: nível de dependência do voluntário na operação das atividades sociais, papel desempenhado pelos voluntários, frequência da atividade realizada pelo voluntário e nível de conhecimento específico exigido para realizar a atividade voluntária.

Com relação ao nível de dependência do voluntário na operação das atividades sociais, identifica-se certa variação dentro das organizações pesquisadas. Existem organizações que contam com voluntários para complementar sua força de trabalho e outras que têm a ação voluntária presente em grande parte das funções. O Quadro 1 ilustra com trechos das entrevistas o nível de dependência do voluntário na operação das atividades sociais.

Quadro 1 – Nível de dependência do voluntário na operação das atividades sociais

Nível	Descrição	Trechos de entrevistas
Alto	Organizações que contam proporcionalmente com um número superior de voluntários em comparação com o número de funcionários.	“No nosso movimento todo mundo é voluntário. Não tem ninguém remunerado na nossa estrutura” (Caso 05).
Baixo	Organizações que contam proporcionalmente com um número inferior de voluntários em comparação com o número de funcionários.	“A grande maioria é funcionário ou parceiros que nós temos de organizações parceiras, ou os prestadores de serviços, que são pessoas que receberam uma medida judicial e estão cumprindo uns horários aqui conosco” (Caso 11).

Fonte: elaborado pelos autores.

Além disso, também se nota a existência de funções diversas exercidas pelo voluntário. Desde atividades de apoio, como organização de festas e captação de recursos, até atividades centrais, como coordenação de projetos e atividades de gestão da instituição. O Quadro 2 ilustra os tipos de papel desempenhados pelo voluntário.

Quadro 2 – Papel desempenhado pelo voluntário

Papel	Descrição	Trechos de entrevistas
Central	Organizações que atribuem aos voluntários atividades associadas à estratégia da organização.	“pra que essas oficinas aconteçam, então... nós não temos condições de ter funcionários, né? Não tem como. Então a gente conta com os voluntários...” (Caso 09)
Complementar	Organizações que atribuem aos voluntários atividades de apoio aos projetos ou às ações sociais da organização.	“Não, a gente, às vezes, por exemplo, tem pessoas da própria igreja que vêm, se envolvem em algum tipo de atividade...que não deixam de ser voluntários, e que nos dão suporte, nos ajudam na realização de alguns, principalmente em relação a festividades ou celebrações que a gente está fazendo...” (Caso 03).

Fonte: elaborado pelos autores.

Os demais fatores identificados estão relacionados à atividade a ser exercida pelo voluntário. O primeiro diz respeito à frequência da atividade realizada pelo voluntário, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Frequência da atividade realizada pelo voluntário

Frequência da atividade	Descrição	Trechos de entrevistas
Pontual	Atividades que requerem dedicação por parte do voluntário por um curto período como participação de festas, bazares, bingos, campanhas do agasalho.	“...se você fizer qualquer tipo de festa, você tem gente que vai. É o voluntariado pontual” (Caso 07).
Permanente	Atividades que requerem maior dedicação por parte do voluntário, já que elas acontecem por um longo período, como atuação como professor, coordenação de um projeto/evento.	“a gente coloca as oficinas de acordo com o horário permite... O horário do, do, do voluntário, né? Da, do, do... do monitor, que a gente chama. Então esse monitor ele vem nos horários que ele pode, regularmente... Então existe, existe livros de presença, porque isso tudo é prestado conta depois” (Caso 09).

Fonte: elaborado pelos autores.

O segundo fator identificado, também relacionado às características das atividades exercidas pelos voluntários, diz respeito ao nível de conhecimento específico exigido para realizar tal atividade, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Nível de conhecimento específico exigido para realizar atividade voluntária

Nível de conhecimento específico exigido	Descrição	Trechos de entrevistas
Alto	Atividades que só podem ser realizadas por pessoas que detêm determinado conhecimento, habilidade ou qualificação.	“...aqui tem voluntário que é especializado e tem o voluntário que tem boa vontade, então o da boa vontade é mais fácil você achar, muito mais fácil do que o especializado, e esse especializado uma vez que você não tem, não tem o que fazer você não pode oferecer o serviço, entendeu (Caso 16).
Baixo	Atividades que não exigem nenhum conhecimento específico, ou seja, podem ser realizadas por qualquer pessoa interessada.	" 'eu não sei fazer nada, mas eu quero ajudar, eu não sei jogar, eu não sei ensinar futebol, eu não sei ensinar artes, eu não sei ensinar dança, eu vim aqui para ajudar', então esse tipo de voluntário que veio para ajudar, ele é bem-vindo sempre...'Então eu estou disponível, eu olho os meninos na hora do intervalo, eu ajudo na cozinha, da hora do lanche e tudo' " (Caso 04).

Fonte: elaborado pelos autores.

Com o objetivo de analisar como aspectos contextuais podem impactar as atividades de gestão do voluntariado e, a partir daí, propor a abordagem mais adequada em cada situação, escolheu-se como medida de desempenho o impacto negativo da falta/desistência do voluntário na atividade. Este indicador foi selecionado por estar associado à retenção e ao engajamento dos voluntários, identificado como principais desafios enfrentados pelas organizações sociais na condução de mão de obra voluntária, tanto na literatura quanto na pesquisa de campo. As evidências empíricas apontam que o impacto negativo de uma eventual falta/desistência é condicionado aos seguintes fatores contextuais: (1) dependência do voluntário na operação das atividades sociais; (2) papel desempenhado pelo voluntário (3) frequência da atividade realizada pelo voluntário e (4) nível de conhecimento específico exigido para realizar a atividade voluntária.

Dentro do contexto pesquisado, há desde organizações que são geridas integralmente por voluntários, com alta dependência do voluntário desempenhando papéis centrais, até aquelas que contam com o voluntário para realizar funções de apoio a ações sociais e complementar sua força de trabalho. Quando analisada a proporção de voluntários envolvidos dentro da organização, bem como o papel desempenhado por eles, é percebido o uso de diferentes estratégias para manter o voluntário engajado. Além disso, como o nível de envolvimento do voluntário é diverso, o impacto da sua falta/desistência também parece apresentar diferentes intensidades. Por exemplo, no caso de um movimento religioso, em que o papel do voluntário é central e o nível de dependência é alto, o entrevistado indica que o ritmo dos projetos acontece de maneira mais lenta.

“No nosso movimento todo mundo é voluntario. Não tem ninguém remunerado na nossa estrutura. Tanto que até por isso os nossos projetos acabam acontecendo de maneira lenta [...] as pessoas têm outras atividades profissionais, de estudo, nós temos pouco tempo pra se dedicar efetivamente. Então, não conseguimos abraçar tantos projetos simultaneamente” (Caso. 05).

Por outro lado, nas organizações em que o voluntário desempenha papel complementar, os projetos parecem acontecer de maneira independente da atuação do voluntário. Em alguns casos, foi relatada a importância do voluntário para que a instituição ganhe força em seus projetos e em outros casos apenas para cobrir eventuais faltas e auxiliar na implementação de projetos.

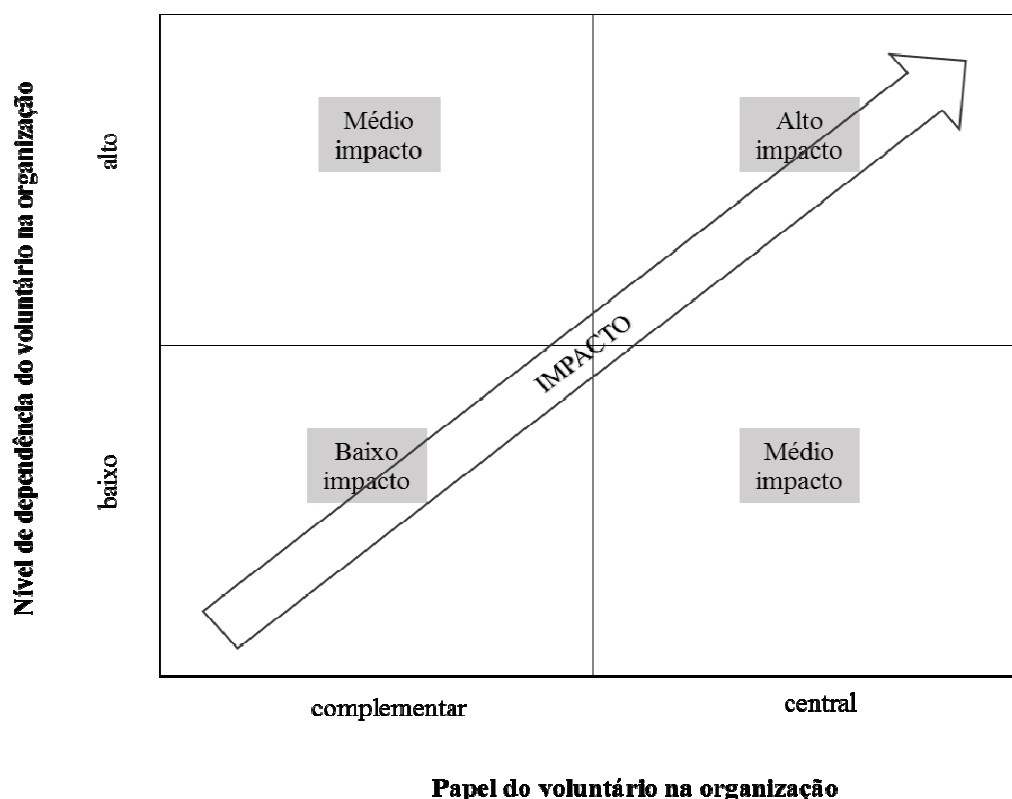
“(...) a gente não depende (do voluntário). Eu acho que a gente poderia fazer melhor se a gente tivesse, conseguisse trazer mais voluntários (...). Nesse sentido que o padre sempre fala: ‘São as asas que nos permitem voar’(...). Então, nesse sentido, a força do voluntariado é maravilhosa” (Caso 06).

A partir desses dois fatores contextuais, a seguinte proposição é formulada:

Proposição 1: Quanto mais central o papel do voluntário na organização e maior o nível de dependência do voluntário na organização, maior será o impacto da falta/desistência do voluntário.

A Figura 1 ilustra o impacto negativo da falta/desistência do voluntário, segundo características da organização.

Figura 1 – Impacto negativo da falta/desistência do voluntário segundo características da organização



Fonte: elaborado pelos autores.

Uma vez identificadas as características contextuais da organização, uma segunda análise refere-se às características da atividade voluntária. Nas organizações visitadas, observou-se que o impacto da falta/desistência do voluntário em atividades pontuais é menor, especialmente quando também está associado a funções com baixo nível de conhecimento específico exigido, o que torna possível realizar arranjos no caso da ocorrência de uma falta ou desistências. Como exemplo, cita-se a festa em comemoração ao dia das crianças realizada em uma comunidade carente:

“Têm voluntários que ficam com as crianças como monitores, e voluntários que ficam como monitores de brincadeiras, e têm voluntários que ajudam na cozinha a preparar o lanche... Nós fazemos essa divisão e, então, cada um vai pro seu posto e começa a festa... a quebra é baixa. É tipo 10% de quebra. Então, poderia ser um problema, mas nós já sempre dividimos os voluntários pensando, deixando alguns a mais por conta da quebra” (Caso 05).

Em contrapartida, fica evidente o alto impacto negativo da falta/desistência em atividades permanentes dependentes de voluntários com qualificação específica. Como é o

caso de um professor voluntário que se compromete a dar aulas semanais sobre tema específico, como reforço escolar, idioma, música:

“Eu acredito, eu acho que estou batendo tanto na tecla, porque já teve problema com alguns professores, porque depois de eles faltarem um tempo, a gente chegou, conversou com eles e eles...E eles: ‘Não, tá bom, eu vou sair’” (Caso. 02).

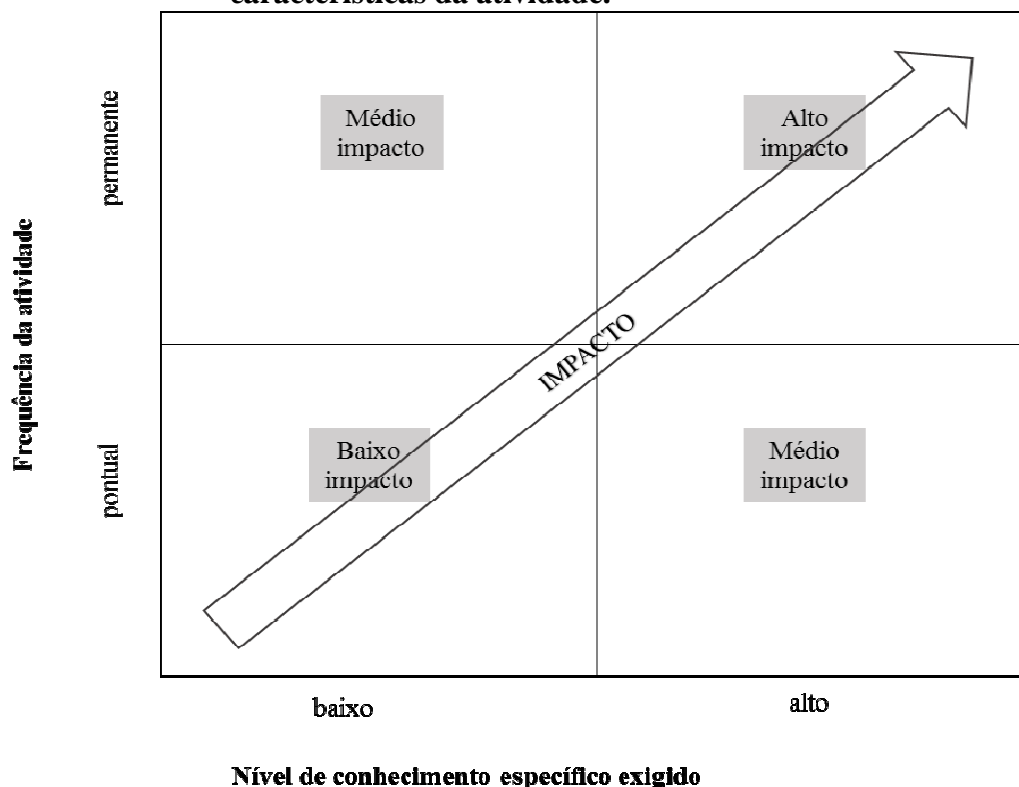
“Conheço histórias de que quando o professor começa a faltar, o aluno vai pra aula e o professor falta. Isso gera uma frustração no aluno que muitas vezes o desestimula a continuar também” (Caso. 05).

A extensão da frequência da atividade e do nível de conhecimento exigido sugerem o uso de diferentes modelos de gestão de voluntariado para mantê-lo engajado. Logo, a seguinte proposição é formulada:

Proposição 2: Quanto maior o nível de conhecimento específico exigido e a frequência da atividade exercida pelo voluntário, maior será o impacto da falta/desistência do voluntário.

A Figura 2 ilustra a questão do impacto da falta/desistência do voluntário conforme as características das atividades.

Figura 2 – Impacto negativo da falta/desistência do voluntário, segundo características da atividade.



Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se pelas ilustrações que o impacto negativo da falta/desistência do voluntário na atividade pode ser diferente, dependendo dos fatores contextuais analisados. Dentro desse contexto, a abordagem da gestão da mão de obra voluntária adotada se mostrou bastante variada. Por um lado, há organizações que trabalham procedimentos bastante estruturados e completos, assemelhando-se à perspectiva universal. Por outro lado, foi possível notar em diversas organizações procedimentos e práticas mais seletivos e com nível de desenvolvimento diversos. Esta abordagem se mostrou mais comum entre as organizações, talvez pela restrição de recursos destinados à gestão, muitas vezes torna-se inviável adotar sempre todas as melhores práticas.

Este resultado indica a urgência e a importância de se identificar quais as principais necessidades da organização e estabelecer as prioridades dentro de cada contexto, antes de criar uma estrutura completa para fazer a gestão do voluntariado. Os resultados sugerem que as organizações em que os fatores contextuais levam a baixo ou médio impacto negativo da falta/desistência do voluntário (ver Figuras 1 e 2) não devem necessariamente aplicar a perspectiva universal da gestão do voluntariado, mas enfatizar determinada prática de gestão, conforme sugere a abordagem condicional. Em contrapartida, nas situações em que os fatores contextuais levam a alto impacto negativo da falta/desistência do voluntário, parece ser mais adequada a adoção da perspectiva universal, conforme destacado em cinza no Quadro 5. Este quadro resume a abordagem na gestão do voluntariado sugerida, levando em consideração os fatores contextuais da organização e da atividade voluntária analisados.

Quadro 5 – Abordagem de gestão do voluntariado, considerando os fatores contextuais: nível de dependência do voluntário na operação, papel do voluntário, frequência da atividade e nível de conhecimento específico exigido.

Quadro 5 – Abordagem de gestão do voluntariado, considerando os fatores contextuais

Características da Organização		Características da Atividade		Impacto negativo da falta/desistência		Abordagem na gestão do voluntário
Alta dependência do voluntário?	Voluntário desempenha papel central?	A frequência é permanente?	Exige alto nível de conhecimento específico?	Considerando as características da Organização	Considerando as características da Atividade	
sim	sim	sim	sim	Alto	Alto	Universal
		não	sim		Médio	Universal
		sim	não		Médio	Universal
		não	não		Baixo	Universal
não	sim	sim	sim	Médio	Alto	Universal
		não	sim		Médio	Condicional
		sim	não		Médio	Condicional
		não	não		Baixo	Condicional
sim	não	sim	sim	Médio	Alto	Universal
		não	sim		Médio	Condicional
		sim	não		Médio	Condicional
		não	não		Baixo	Condicional
não	não	sim	sim	Baixo	Alto	Universal
		não	sim		Médio	Condicional
		sim	não		Médio	Condicional
		não	não		Baixo	Condicional

Fonte: elaborado pelos autores.

Baseado na literatura pertinente e nos resultados encontrados na pesquisa de campo, foi estabelecida a seguinte proposição:

Proposição 3: A adoção da perspectiva condicional deve ocorrer quando as características dos fatores contextuais, sejam elas das organizações ou das atividades, não gerem alto impacto negativo da falta/desistência do voluntário.

Para a gestão do voluntariado, práticas usualmente relacionadas à gestão de recursos humanos foram identificadas nas organizações pesquisadas (CUSKELLY *et al.*, 2006). Como concluído por Cuskelly *et al.* (2006), práticas como planejamento, recrutamento, triagem, orientação, treinamento e reconhecimento, quando adotadas, impactam positivamente na retenção de voluntários. Para ilustrar a perspectiva condicional, considerando as características da atividade, foi escolhida a prática de triagem, por ter sido identificada com diferentes ênfases nas organizações pesquisadas. No caso de atividades pontuais que não requerem um nível de conhecimento específico, a prática de triagem pode ser feita de maneira simples, como um cadastro do voluntário antes de iniciar a atividade, ou pode até mesmo inexistir:

“Então, como que a gente faz, dois meses antes da ação a gente já começa a fazer contato. Com os voluntários que já são cadastrados, com alguns parceiros, algumas empresas parceiras, a gente manda um e-mail de divulgação: ‘Olha, teremos tais atividades, você não gostaria de ser voluntária?’, aí as pessoas se cadastram...” (Caso 14).

“E assim, o voluntariado que chega lá se cadastra [...] não entra diretamente na atividade. [...] há uma conversa, há um acompanhamento e quando ele migra para dentro do projeto lá na comunidade ele está sempre acompanhado de alguém mais experiente” (Caso 01).

“Nós já tivemos alguns perfis difíceis, mas que isso, a gente aprendeu ao longo do tempo que as próprias pessoas, quando elas não se encaixam, não conseguem conviver em grupo, por exemplo, elas mesmas vão se afastando” (Caso 12).

Já no caso de atividades que necessitam do comprometimento do voluntário por um longo período de tempo, a seleção adequada do voluntário passa a ser uma prática essencial no processo de gestão do voluntariado.

“É lógico, nunca esquecendo a questão do coração, da vontade de ajudar, e tudo mais, mas procurando, até na questão de entrevistar esse candidato a voluntário, para ver se realmente ele tem uma estrutura emocional para poder estar tratando, estar lidando com essas crianças. (...) Logo em seguida a gente faz uma integração com todos os candidatos e esse processo todo, a gente, hoje, faz três vezes ao ano e nessas integrações, então, a gente capta esses voluntários para estar atuando aqui” (Caso 18).

“O cara atuava às vezes um, dois meses e parava. Então a gente falou ‘não, então vamos mudar isso, vamos tentar colocar um critério de pessoas que realmente queiram se engajar’, e aí a gente montou o “Caminho do Protagonista”. O “Caminho do Protagonista” ele é constituído por doze tarefas, o voluntário tem que fazer antes de entrar...” (Caso. 15).

Por fim, assim como se notaram diferentes ênfases na prática de tiragem/seleção do voluntário dentro das organizações pesquisadas, dependendo dos fatores contextuais, acredita-se que as demais práticas de gestão de voluntariado também devem passar por análise cuidadosa, dentro da perspectiva condicional. Esta análise auxiliará os gestores na definição de quais práticas devem ser priorizadas dentro de determinada organização, considerando os aspectos contextuais relevantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de oferecer uma contribuição empírica sobre a gestão do voluntariado, esta pesquisa identificou e analisou os efeitos de quatro fatores contextuais no engajamento do voluntário. São eles: dependência do voluntário na operação das atividades sociais, papel

desempenhado pelo voluntário, frequência da atividade realizada pelo voluntário e nível de conhecimento específico exigido para realizar a atividade voluntária.

Para manter o voluntário engajado na atividade e presente na organização, foi possível notar que o grande desafio enfrentado pelas organizações pesquisadas reside na dificuldade em gerenciar o voluntário. A literatura enfatiza a existência das perspectivas universal e condicional para a gestão do voluntariado. Com base na análise dos resultados de entrevistas realizadas com gestores de 18 instituições que utilizam mão de obra voluntária, esta pesquisa fornece evidências empíricas sobre os efeitos dos quatro fatores contextuais identificados no impacto negativo da falta/desistência do voluntário. Em relação aos fatores relacionados às características da organização, encontrou-se que quanto mais central o papel do voluntário na organização e maior o nível de dependência do voluntário na organização, maior será o impacto da falta/desistência do voluntário. Em relação aos fatores relacionados às características das atividades, encontrou-se que quanto maior o nível de conhecimento específico exigido e a frequência da atividade exercida pelo voluntário, maior será o impacto da falta/desistência do voluntário.

Neste sentido, Brudney e Meijs (2014) apresentam modelos de gestão de voluntariado que variam em função dos diferentes contextos definidos com base nas características do programa e das características dos voluntários. Neste estudo, é proposto um modelo complementar ao Brudney e Meijs (2014) que considera as características da organização e da atividade voluntária. Os resultados das análises revelam que a abordagem universal, ou seja, a adoção das melhores práticas, se aplica quando as características dos fatores contextuais, sejam elas das organizações, sejam das atividades, geram alto impacto negativo da falta/desistência. Nestes casos, a sugestão é que as melhores práticas de gestão de voluntariado devem ser aplicadas em equilíbrio pelo gestor das organizações. Já a perspectiva condicional deve ser aplicada quando as características dos fatores contextuais, sejam elas das organizações, sejam das atividades, geram baixo ou médio impacto negativo da falta/desistência do voluntário. Nestes casos, torna-se fundamental, antes de criar uma estrutura complexa para fazer a gestão do voluntariado, identificar quais as principais necessidades da organização e estabelecer as prioridades dentro de cada contexto. A proposta é que as organizações devem dar ênfase em práticas específicas de gestão, como triagem, treinamento e reconhecimento.

Através da apresentação da extensão do impacto negativo da falta/desistência do voluntário, esta pesquisa espera assistir os gestores das organizações sociais na análise de fatores contextuais e seus impactos, para apoiar a tomada de decisão quanto à abordagem a

ser adotada na gestão do voluntariado. Importante citar que esta pesquisa apresenta limitações. Primeiro, o número restrito de pessoas entrevistadas em cada organização. Esta limitação pode levar a algum viés nas respostas. Segundo, o limitado número de práticas de gestão analisado. Embora a prática “triagem” seja suportada pela literatura, pesquisas futuras poderão analisar outras práticas, como treinamento e reconhecimento, que são amplamente citadas pelo grande potencial em tornar os voluntários mais engajados e produtivos. Por fim, é de conhecimento que inúmeros fatores contextuais podem interferir na gestão do voluntariado. Nesta pesquisa foram explorados somente quatro. Pesquisas futuras podem ser dirigidas a uma meta-análise de fatores contextuais e de seus impactos no desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS

- BARNES, M. L.; SHARPE, E. K. Looking Beyond Traditional Volunteer Management: A Case Study of an Alternative Approach to Volunteer Engagement in Parks and Recreation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v.20, p. 169-187, 2009.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management* v. 29, n. 4, p. 329–342, maio 2011.
- BRUDNEY, J. L.; MEIJS, L. C. P. M. **It Ain't Natural - Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.38, n. 4, p. 564-581. 2009.
- BRUDNEY, J. L.; MEIJS, L. C. P. M. **Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work**. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 38, n.3, p. 297-309, 2014.
- CUSKELLY, G.; TAYLOR, T.; HOYE, R.; DARCY, S. Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, v. 9, p. 141-163, 2006.
- DE-SOUZA, W. J.; PEREIRA-DE-MEDEIROS, J. **Trabalho voluntário: motivos para sua realização**. *Ciências da Administração*, v.14, n. 33, p.93-102, 2012.
- DELERY, J. E.; DOTY, H. D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 802–35, 1996.
- ENGLERT, B.; HELMIG, B.. Volunteer performance in the light of organizational success: A systematic literature review. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, v. 29, n. 1, p. 1-28, 2018.

HAGER, M. A.; BRUDNEY, J. L. **Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture.** *Nonprofit Management & Leadership*, v. 22, n. 2, p. 137-157, 2011.

HAGER, M. A.; BRUDNEY, J. L. **Universalistic, Contingent and Configurational of Volunteer Management Practices.** *Nonprofit Management & Leadership*, v. 21, n. 3, p. 241-254, 2015.

MACDUFF, N.; NETTING F. E.; O'CONNOR, M. K. Multiple ways of coordinating volunteers with differing styles of service. **Journal of Community Practice**, 17, 400–423, 2009.

MERRILL, M. Global trends and the challenges for volunteering. **The International Journal of Volunteer Administration**, v. 24, n. 1, p. 9-14, 2006.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook.** 3rd. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 341 p. 2014.

REHNBORG, S. J. **Strategic volunteer engagement: A guide for nonprofit and public sector leaders.** Austin, TX: University of Texas, RGK Center for Philanthropy & Community Service. Disponível em: <<http://www.volunteeralive.org/docs/Strategic%20Volunteer%20Engagement.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

ROCHESTER, C. **One size does not fit all:** Four models of involving volunteers in voluntary organizations. *Voluntary Action*, 1(2), 47–59, 1999.

SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A.B. The measurement of burnout and engagement: A confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71–92, 2002.

SEPPÄLÄ, P.; MAUNO, S.; FELDT, T.; HAKANEN, J.; KINNUNEN, U.; TOLVANEN, A.; SCHAUFELI, W. The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. **Journal of Happiness Studies**, v. 10, p. 459–481, 2009.

STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN, R.; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management** v. 20, n. 5, p. 419–433 , set. 2002.

STUDER, S. **Volunteer management:** Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 45, n. 4, p. 688-714, 2016.

VECINA, M. L.; CHACÓN, F.; SUEIRO, M.; BARRÓN, A. **Volunteer engagement: does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer?** *Applied Psychology: in International Review*, v. 61, n. 1, p. 130-148, 2012.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M.. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management** v. 22, n. 2, p. 195–219 , 2002.

WAIKAYI, L.; FEARON, C.; MORRIS, L.; MCLAUGHLIN, H. **Volunteer management:** an exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*, v.50, n.3, p. 349-367, 2012.

YIN, R. K. **Case study research:** Design and methods. Fourth Edition. Thousand Oaks - California - USA: SAGE Publications, Inc., 2009. 219 p.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

AIDAR, A. B; SAUAN, P. K; VASCONCELOS NETO, A. G; OLIVEIRA, J. S; CARVALHO, J. P. Gestão do Voluntário: Que Perspectiva Adotar, Universal ou Condicional?. *Rev. FSA*, Teresina, v.16, n. 6, art. 1, p. 03-23, nov./dez. 2019.

Contribuição dos Autores	A. B. Aidar	P. K. Sauan	A. G. Vasconcelos Neto	J. S. Oliveira	J. P. Carvalho
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X