

*Reflexões sobre o conceito e prática do voluntariado no  
terceiro setor português*

Vanessa Marcos

Cristina Parente

Cláudia Amador



*IS Working Papers*

*2.ª Série, N.º 8*

Porto, novembro de 2013

## IS Working Papers

2.ª Série

**Editora:** Cristina Parente

*Uma publicação seriada online do*

**Instituto de Sociologia**

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

*Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia*

Disponível em: [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx)

ISSN: 1647-9424

### IS Working Paper N.º 8

**Título/Title**

“Reflexões sobre o conceito e prática do voluntariado no terceiro setor português”

**Autoras/Authors**

Vanessa Marcos

Cristina Parente

Cláudia Amador



As autoras, titulares dos direitos desta obra, publicam-na nos termos da licença *Creative Commons* “Atribuição – Uso Não Comercial – Partilha” nos Mesmos Termos 2.5 Portugal (cf. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pt/>).

## **Reflexões sobre o conceito e prática do voluntariado no terceiro setor português**

Vanessa Marcos

*Doutoranda em Sociologia*

*Investigadora do Instituto de Sociologia*

*Faculdade de Letras da Universidade do Porto*

*E-mail: [vanessa.c.marcos@gmail.com](mailto:vanessa.c.marcos@gmail.com)*

Cristina Parente

*Professora Auxiliar do Departamento de Sociologia*

*Investigadora do Instituto de Sociologia*

*Faculdade de Letras da Universidade do Porto*

*E-mail: [cparente@letras.up.pt](mailto:cparente@letras.up.pt)*

Cláudia Amador

*Mestre em Sociologia*

*Faculdade de Letras da Universidade do Porto*

*E-mail: [claudia.carvalho.amador@gmail.com](mailto:claudia.carvalho.amador@gmail.com)*

## Resumo

Este *working paper* pretende, no âmbito da atual legislação (Lei n.º 71/98, de 3 de novembro) e do Programa de Emergência Social, contribuir para o debate em torno do conceito de voluntariado, apresentando a sua diversidade teórica e a consequente dificuldade de caracterização, bem como a importância de medir o seu valor económico e social. Acresce, o objetivo de fomentar a discussão em torno das motivações para o voluntariado por parte das organizações e dos voluntários e a relação do voluntariado com o mercado de trabalho. Aborda-se, ainda, a temática da gestão do voluntariado, propondo uma abordagem assente no Plano de Voluntariado, enquanto processo e ferramenta gestionária, assente num compromisso entre a organização e o voluntário e traduzido na identificação de um conjunto de direitos e responsabilidades recíprocas.

**Palavras-chave:** Gestão do voluntariado, plano de voluntariado, valor social e económico, mercado de trabalho.

## Nota introdutória

Amplamente discutido, na atualidade, pela comunidade científica, referido nos discursos políticos e pelos cidadãos em geral, o conceito de voluntariado carece de uma definição única e consensual. Torna-se, por isso, pertinente debater o conceito, questionar o valor económico e social que o voluntariado representa e o modo como é perspectivado nas diferentes abordagens teórico-empíricas inventariadas. Ainda que escassas, estas são relevantes para a discussão de um fenómeno, cujo regime legal o atual Governo pretende adaptar, no âmbito do Programa de Emergência Social (doravante designado por PES<sup>1</sup>), à nova realidade social.

Atendendo a perspetiva dos custos de transação, os voluntários são um ativo específico, cujas competências interessa reter na organização. Neste sentido, importa perceber a configuração gestionária à luz de um modelo assente num plano ou programa de voluntariado. Com efeito, somos conduzidos a refletir sobre alguns dos paradoxos e dos conflitos da aplicação isomorfa dos pressupostos da gestão de recursos humanos à gestão do voluntariado.

---

<sup>1</sup> O PES abrange um conjunto de cinco áreas de atuação prioritária, das quais se destaca o voluntariado. No âmbito do Plano Nacional do Voluntariado para os anos 2013-2015, o Governo pretende criar um plano a nível nacional que sensibilize, divulgue e potencie as ações de voluntariado; criar um regime jurídico para o voluntariado mais incentivador com base na revisão da atual Lei do Voluntariado; criar um complemento ao diploma do ensino secundário assente em atividades extracurriculares que possam ser tidas em conta para a formação cívica e social; alterar a atual Lei fixando nos 16 anos a idade a partir da qual é permitida o acesso a um seguro de voluntariado visando a participação jovem e de estudantes; promover um programa nacional de responsabilidade social e voluntariado para trabalhadores em funções públicas [Consult. 12 jun. 2013, disponível em <http://www.portugal.gov.pt/media/747090/programa%20emergencia%20social.pdf>].

## **Problematização do conceito de voluntariado**

O voluntariado, não sendo uma prática recente, assume crescentemente um papel preponderante no debate sobre o desenvolvimento sustentável que caracteriza as sociedades contemporâneas. Em 2011, a instituição, por parte da Comissão Europeia (CE), do Ano Europeu do Voluntariado (AEV 2011) é indicativa desta tendência. No entanto, o conceito de voluntariado caracteriza-se por uma forte fluidez, divergindo de acordo com a configuração histórica e contextos espaço-temporais<sup>2</sup>. Com efeito, “cada país tem diferentes noções, definições e tradições” (Comissão Europeia, 2011, p. 2).

De entre as várias interpretações, destacamos a definição assumida pela Organização das Nações Unidas (ONU) (2002) que remete para as ações realizadas em benefício da sociedade como um todo, de forma voluntária e sem recompensa monetária. Na mesma lógica de pensamento, a CE assume o voluntariado como

todas as formas de atividade voluntária, formal ou informal. Os voluntários agem de sua livre vontade, segundo as suas próprias escolhas e motivações, não procurando obter qualquer ganho financeiro. O voluntariado é uma viagem de solidariedade e um meio de os indivíduos e as associações identificarem necessidades e problemas humanos, sociais ou ambientais e lhes darem resposta (2011, p. 2).

Em Portugal, a Lei n.º 71/98, de 3 de novembro regulamenta o voluntariado como uma forma de participação solidária, enquadrada juridicamente como um conjunto de ações realizadas de forma desinteressada, no âmbito de projetos, programas ou outras atividades desenvolvidas sem fins lucrativos, por entidades públicas ou privadas, excluindo ações de carácter isolado e esporádico ou que sejam determinadas por razões familiares e de vizinhança.

Pese embora as definições de voluntariado e de voluntário não sejam consensuais, os conceitos parecem convergir para uma relativa harmonização: o voluntariado é uma atividade não remunerada, assumida de livre vontade, em que alguém, o voluntário, oferece o seu tempo (Szabo, 2011; Moreno & Yoldi, 2008), de forma estruturada e durante um período determinado. Excluiu-se do seu âmbito de intervenção, as ações motivadas por relações familiares, de amizade e de vizinhança. Com efeito, a multidimensionalidade do campo do voluntariado revela-se nas diferentes tipologias, que conferem um carácter plural à interpretação que é feita sobre esta temática. Com o intuito de configurar, em traços gerais, a diversidade do conceito, e tendo como ponto de partida as propostas de diferentes autores, identificamos três critérios de classificação não mutuamente exclusivos, que nos permitem definir tipos de voluntariado: critérios institucionais, critérios temporais e critérios funcionais (Quadro 1).

Além da indefinição do fenómeno, a ONU (2002) assinala que o voluntariado enceta um vasto leque de tipos de intervenção, que incluem formas de apoio mútuo e de auto-ajuda, a prestação de serviços e outras formas organizadas de participação cívica. Elenca diferentes áreas nas quais o voluntariado pode ser exercido, tais como a educação, a saúde, a prevenção e a gestão de catástrofes, a integração social, a luta contra a discriminação, salientando o papel do voluntariado na redução da pobreza e na promoção do desenvolvimento sustentável. De forma similar, a CE

---

<sup>2</sup> A este propósito consultar o Relatório Final do Estudo sobre Voluntariado na União Europeia (GHK, 2010) que retrata a respetiva diversidade de conceitos e práticas.

reconhece que o voluntariado está presente em diversas áreas de intervenção salientando o seu papel para fomentar “a inclusão social, o emprego, a educação, o desenvolvimento de competências e a cidadania” (2011, p. 4).

Atendendo que procuramos analisar as práticas de voluntariado operacionalizadas pelas organizações do terceiro setor com intervenção na área social incidimos a nossa atenção no designado voluntariado de serviços e funcional, segundo a aceção de Perrot (2006), ou no voluntariado de execução, de acordo com Delicado [et al.] (2002) (segundo critérios funcionais), bem como no voluntariado formal e institucional, desenvolvido de forma regular, conforme a proposta de Moreno e Yoldi (2008) (considerando critérios institucionais).

**Quadro 1**

Tipos de voluntariado, segundo critérios de distinção

	<b>Tipos</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
<b>Institucional</b>	Voluntariado informal e espontâneo	Desenvolvido de forma autónoma e individual e sem um vínculo organizacional. Engloba práticas em torno de redes primárias de solidariedade social referentes ao contexto familiar ou a relações de proximidade e de vizinhança.	Moreno & Yoldi (2008)
	Voluntariado formal e institucional	Desenvolvido de forma sistemática numa organização formalizada sob um enquadramento jurídico, e de acordo com compromissos assumidos de forma recíproca.	
<b>Temporal</b>	Intensidade temporal restrita	O voluntário dedica no mínimo uma hora por mês do seu tempo a estas atividades.	Adaptado de Olabuénaga (2001)
	Intensidade temporal ampla	O voluntário dedica no mínimo dezasseis horas por mês (quatro horas semanais) do seu tempo a estas atividades	
	Voluntariado ocasional	Exercício de ações de voluntariado pelo menos uma vez por ano.	Delicado, Almeida & Ferrão (2002)
	Voluntariado regular	Exercício do voluntariado com regularidade, no mínimo, mensal.	
<b>Desempenhos funcionais</b>	Voluntariado de cidadania	Associado a tarefas de direção destinadas a garantir a orientação estratégica da organização.	Perrot (2006)
	Voluntariado de serviços (orientação operacional)	Assegura a prestação de bens ou serviços, garantindo o cumprimento da missão e vocação da organização.	
	Voluntariado funcional	Garante as atividades internas necessárias ao funcionamento da própria organização, tais como tarefas administrativas e logísticas.	
<b>Desempenhos funcionais</b>	Voluntariado de direção	Garante as tarefas inerentes aos titulares dos órgãos estatutários das organizações.	Delicado, Almeida & Ferrão (2002)
	Voluntariado de execução	Garante tarefas de carácter técnico e de direção executiva: o apoio direto aos beneficiários/ clientes/ públicos por via da dinamização de atividades; o funcionamento interno da organização.	

Destaque, também, para a perspetiva de Colozzi (2001) que define o voluntariado enquanto atividade de trabalho, pressupondo: i) o desenvolvimento de um conjunto de tarefas que, direta ou

indiretamente, são oferecidas a terceiros; ii) a existência de um certo grau de formalização ou de estruturação (o que não significa burocratização no sentido pejorativo ou disfuncional do termo); iii) a detenção de um valor social e económico que pode ser percecionado como um ativo específico, na linha da teoria dos custos de transação de Williamson ([1985] como citado em Coriat & Weinstein, 1995), cujas competências do voluntário, como a de qualquer trabalhador assalariado, interessa reter na organização.

Convém, ainda, salientar que no contexto europeu, para além da ausência de uma definição comum de voluntariado, carecemos também de um enquadramento legal único.<sup>3</sup> Neste domínio, a CE, tomando como referência um estudo realizado pela *The Johns Hopkins University*<sup>4</sup> (Salamon [et al.], 2007) sobre a estimativa do peso do setor lucrativo e do voluntariado, bem como os resultados obtidos no âmbito da AEV2011, inventariou sete obstáculos ao voluntariado transfronteiriço no contexto europeu, nos domínios legal, político, económico e fiscal, nomeadamente: i) a inexistência de um enquadramento legal e normativo claro; ii) ausência de estratégias nacionais de carácter político, económico e formativo para potenciar o voluntariado; iii) constrangimentos financeiros, na medida em que o voluntariado é uma ação voluntária mas cujo exercício comporta despesas que as organizações devem assegurar; iv) desfazamento entre as necessidades da organização e as motivações e expectativas dos voluntários; v) ausência de reconhecimento e valorização das competências adquiridas no exercício do voluntariado; vi) enquadramento fiscal variável entre os Estados-Membros relativamente às despesas e aos rendimentos/ subsídios recebidos no âmbito das ações de voluntariado; vii) incipiência de dados estatísticos que permitam recolher informação comparativa e de base para a identificação de boas práticas e para a formulação de políticas (Comissão Europeia, 2011, pp. 3-4). Estes elementos condicionadores da atual realidade do voluntariado constituem, conseqüentemente, desafios a superar no âmbito europeu e nacional dado o valor económico e social que o mesmo representa nas sociedades contemporâneas.

## **O valor social e económico do voluntariado**

A ONU (2002), ao salientar o papel económico e social do voluntariado nas diversas áreas, reforça a necessidade da sua medição com vista ao reconhecimento do valor económico. Tendo esta última dimensão em conta, o estudo desenvolvido pela *The Johns Hopkins University* já referido, estimou que o setor não lucrativo (tendo também em conta o peso do voluntariado) contribui cerca de 5% para o PIB dos 8 países alvo de análise (Salamon [et al], 2007). Mais recentemente, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) em conjunto com a *The Johns Hopkins University Center for Civil*

---

<sup>3</sup> Segundo Szabo (2011), na União Europeia, os Estados-Membros dividem-se em três grupos quanto ao enquadramento legal do voluntariado: i) países com legislação nacional geral de enquadramento do voluntariado (Bélgica, Chipre, República Checa, Hungria, Estónia, Finlândia, Luxemburgo, Malta, Polónia, Portugal, Roménia e Espanha); ii) países que não possuem leis gerais de regulamentação do voluntariado mas nos quais o voluntariado está sujeito a normas legais específicas (França, Áustria, Dinamarca, Estónia, Finlândia, Alemanha, Grécia, Irlanda, Lituânia, Países Baixos, Eslováquia, Suécia e Reino Unido); iii) países a desenvolver legislação para o voluntariado (Bulgária e Eslovénia).

<sup>4</sup> Este estudo apresenta os resultados preliminares da implementação da *UN Handbook on Nonprofit Institutions* nos 8 países que possuíam contas satélite das organizações sem fins lucrativos. À data, os 8 países com contas satélite neste domínio eram os Estados Unidos, Canadá, Japão, Bélgica, Nova Zelândia, Austrália, França e República Checa. De acordo com o estudo da *The Johns Hopkins University* e do INE (2012) mais 7 países (Israel, Brasil, Noruega, Quirguistão, México, Tailândia e Portugal) juntaram-se ao grupo supra mencionado, perfazendo um total de 15 países que criaram contas satélite deste setor de atividade.

*Society Studies* destacam no *Manual on the Measurement of Volunteer Work*, lançado em 2011, que o trabalho voluntário contribui com 400 milhões de dólares para a economia global (OIT, 2011). Segundo a CE, “O voluntariado contribui para a estratégia de crescimento Europa 2020, em particular para o objectivo da UE de conseguir uma taxa de emprego de 75% até 2020, ajudando as pessoas a adquirir novas competências e a adaptar-se às mutações do mercado de trabalho” (2011, p. 4).

Apesar do reconhecimento global do voluntariado no desenvolvimento socioeconómico das sociedades contemporâneas, existem apenas algumas estimativas sobre a dimensão real e quantitativa do mesmo, quer pela dificuldade de medição de uma atividade que assume muitas vezes uma natureza esporádica, irregular e informal com elevados níveis de rotatividade, quer pela falta de instrumentos estatísticos próprios para os aferir. Especificamente no que diz respeito à realidade portuguesa, o estudo realizado pela *The Johns Hopkins University* e a Universidade Católica do Porto, estimou, com dados referentes a 2002, que o setor não lucrativo português empregava “quase um quarto de milhão de trabalhadores equivalentes a tempo inteiro (ETI) (...), dos quais dois terços (70%) em posições remuneradas e os restantes como voluntários” (2005, pp. 11). Em termos absolutos, o setor integrava 227,292 trabalhadores ETI, dos quais 159,950 eram assalariados e 67,342 eram voluntários, sendo que o subsector do voluntariado contribuía acima de 0,5% para o PIB nacional (Franco [et al.], 2005).

Recentemente, com o Inquérito Piloto ao Trabalho Voluntário, desenvolvido no âmbito da Conta Satélite da Economia Social<sup>5</sup>, foi possível estimar o valor do trabalho voluntário, para o ano de 2012, na ordem de 1% do PIB nacional que correspondeu aproximadamente a 40% do emprego total do terceiro setor português (INE & CASES, 2013). Contudo, é ainda incipiente o número de estudos dedicados à temática do voluntariado, na perspetiva de uma análise aprofundada do seu valor social e económico, bem como de processos e/ou sistemas de medição do seu peso económico real nas economias nacionais. É precisamente nesta lógica que se considera importante “reunir dados sobre o tempo dos voluntários despendido nas atividades das organizações não lucrativas e valor monetário deste tempo”<sup>6</sup> (Salamon [et al.], 2012, p. 22).

## **O voluntariado, as suas motivações e a relação com o mercado de trabalho**

O início do trabalho voluntário remonta, segundo Hudson (1999), ao crescimento das organizações ligadas à Igreja que promoviam um conjunto de ações de cariz caritativo e assente em motivações cristãs de apoio ao próximo e aos mais desfavorecidos. Contudo, as motivações inerentes ao trabalho voluntário diferem consoante o tipo de pessoa e atividade desenvolvida mas, e acima de tudo, o voluntariado é determinado pelas motivações subjacentes a essa mesma prática.

---

<sup>5</sup> A Conta Satélite da Economia Social foi elaborada no âmbito do Protocolo de cooperação assinado em 2011 entre o Instituto Nacional de Estatística, I.P. e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL com o objetivo de avaliar de forma exaustiva a dimensão económica e as principais características do setor da Economia Social no domínio nacional, bem como apurar, de forma preliminar, tendências sobre o voluntariado afeto à Economia Social para o ano de 2012 (INE & CASES, 2013). Publicação disponível em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=157543613&PUBLICACOESm\\_odo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESm_odo=2).

<sup>6</sup> Tradução das autoras.



As diferentes motivações inerentes ao voluntariado podem ser vistas à luz maussiana da dádiva, no qual o ato de dar, associado a valores como a solidariedade e o altruísmo, não é um ato vazio de interesse. A noção de que alguém está disposto a dar algo sem receber nada em troca é demasiado simplista. As trocas são simultaneamente voluntárias e obrigatórias, interessadas e desinteressadas, em suma, são um ato recíproco mas também, em determinados momentos, assimétrico (Martins, 2005).

A dádiva tem promovido um conjunto de práticas de voluntariado distintas ao longo do tempo. Se temos assistido, até hoje, a uma prática de voluntariado assente numa economia da dádiva, em que pouco mais é dado e procurado do que uma recompensa simbólica de apoio ao próximo; atualmente o voluntariado, sobretudo o jovem, vê nesta simbologia da troca uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho (Coelho & Aquino, 2009; Singer, 2005; Baquero, 2004).

O recurso ao trabalho voluntário em Portugal aponta para uma conceção do voluntário como solução de recurso, cujo valor económico no mercado é baixo ou nulo para as organizações que o integram. Porém, o voluntariado pode ser uma via de profissionalização das organizações ao proporcionar a integração de indivíduos qualificados, do mesmo modo que estes encontram nas organizações oportunidades de realização pessoal e profissional. Destaque para obtenção de competências que as atividades de voluntariado podem proporcionar, aquisição de saberes e alargamento da sua rede de conhecimentos, o que pode culminar em novas oportunidades no mercado de trabalho (Sardinha, 2011; Alonso, 2000).

A questão que se coloca e que remete para alguns dos paradoxos de uma época de austeridade e recessão são os termos (des)iguais em que esta relação se materializa. Do lado das organizações ganham-se recursos humanos adicionais, motivados e gratuitos, porém dada a escassez da oferta de emprego fomenta-se, por esta via, a precarização do mercado laboral dos que vivem uma situação de desemprego. O perigo desta instrumentalização do voluntariado acresce se atendermos à própria legislação portuguesa que restringe a ação do voluntário a projetos e programas que são, na sua maioria e como afirma Gomes (2009), desenvolvidos por instituições com escassez de recursos humanos e financeiros.

Estes voluntários tendem a ter disponibilidade total de tempo para se dedicarem à organização e dada a carência de recursos por parte das organizações, estas podem substituir os postos de trabalho que correspondiam a empregos assalariados por uma força de trabalho voluntária, sobretudo jovem com dificuldade de transição para a vida ativa. Para estes, o voluntariado é uma forma de aquisição de experiência profissional e uma eventual via para ocupar um cargo numa organização.

Em contextos de crescimento económico, o voluntariado não compete no mercado de trabalho. Este efeito pernicioso é substituído, frequentemente, por uma dedicação a tempo parcial e por opção pessoal de dádiva, motivado por fatores de identificação com a missão da organização. É uma escolha, não um constrangimento, sem que a motivação seja uma contrapartida laboral, mas uma recompensa identitária do domínio simbólico. Esta característica remete exatamente para a essência do voluntariado enquanto atividade materialmente desinteressada e distingue-a da mão-de-obra assalariada.

## **Gestão de voluntariado: profissionalização ou mera burocratização organizacional?**

Outrora exclusiva do setor privado empresarial, a gestão estratégica de pessoas assume uma gradual importância nas organizações do terceiro setor recorrendo a uma lógica gestonária em tudo semelhante às organizações públicas e privadas lucrativas (GTIV, 2010; Maheu & Toulouse, 1993). Em Espanha, o *Grupo Interinstitucional de Investigación sobre el Voluntariado* (GTIV) assinala o crescente aumento da complexidade interna das organizações do terceiro setor, que se traduz na gestão e desenho organizacional, gestão de recursos humanos, uma gestão mais eficaz de recursos económicos, programas de transparência e processos de auditoria, profissionalização na elaboração e gestão de projetos (GTIV, 2010).

É precisamente nesta dinâmica organizacional e gestonária que a gestão do trabalho voluntário nas organizações do terceiro setor começa a ser alvo de um significativo interesse no campo científico e tem levantado alguns desconfortos no que diz respeito ao que alguns autores apelidam de “complexidade paradoxal” (Vidal [et al.], 2004). Esta resulta do facto dos modelos de gestão de pessoas assentarem na lógica de emprego formal regulado por uma relação contratual que institui uma remuneração e uma lógica de subordinação associada à dominação legal (Weber, 1982 [1922]) e que, deste modo, se distancia da lógica voluntária, não remunerada e desinteressada inerente ao voluntariado exercido, neste caso em concreto, no âmbito organizacional.

Datam da década de 80 do século XX, as primeiras preocupações com esta temática no contexto das organizações não lucrativas nos EUA e no Reino Unido. Até então, estas entidades consideravam que pelo facto de se diferenciarem do setor de mercado, pela sua missão e pela sua base voluntária e não lucrativa, as suas práticas gestonárias contribuiriam, por si só, para uma boa gestão de pessoas. Cunningham (1999) considera que naquela época as organizações baseavam a sua ação numa perspetiva de “doing good is good enough” e tinham forte resistência à gestão de recursos não remunerados, ou seja, de voluntários. Drucker complementa esta perspetiva referindo que

hoje em dia, sabemos que, porque não temos um objectivo em termos financeiros, temos de gerir melhor que as organizações com fins lucrativos. Precisamos de ter uma disciplina orientada para a nossa missão e temos de gerir os nossos recursos limitados, de pessoas e dinheiro, com o máximo de eficácia (2008, p. 2).

A preocupação com a gestão do voluntariado assume crescente relevo no seio das organizações do terceiro setor (Jackson, White & Herman, 1997; Lai, Chapman & Steinbock, 1992; Tremper & Kahn, 1992; Tremper & Kostin, 1993; Vida, Villa, Sureda, Simon & Hernando, 2007; Machin & Paine, 2008), definindo-se estratégias gestonárias capazes de envolver os voluntários de modo a potenciarem o funcionamento sustentado da organização e a diminuírem os riscos de desvinculação. Numa perspetiva gestonária, a desvinculação do voluntário, como de qualquer outro recurso humano, pode ser encarada como um custo de perda de um recurso que foi recrutado, acolhido e formado pela organização (Thierry, 2005). Como tal, assumimos o pressuposto que reter voluntários exige que ambas as partes, os voluntários e as organizações, compreendam as mais-valias recíprocas, os direitos e deveres de ambos, bem como as responsabilidades e os compromissos subjacentes ao exercício do voluntariado. O pressuposto gestonário que advogamos assenta no reconhecimento destes recursos humanos como partes integrantes do todo organizacional e devem ser geridos em

consonância com as especificidades do seu estatuto, em que as motivações e as expectativas dos voluntários são centrais.

Acresce a dimensão organizacional, nomeadamente no que concerne uma cultura organizacional e práticas gestionárias promotoras ou condicionadoras da participação e envolvimento dos voluntários na organização. Neste domínio, destacamos a resistência por parte de algumas organizações em investir na gestão de recursos humanos voluntários, nomeadamente em ações formativas (Cunningham, 1999; Davister, 2006).

No seio deste setor de atividade, e no âmbito do presente artigo, focamo-nos nas particularidades inerentes à gestão do voluntariado defensável, baseada no pressuposto prévio de conciliação possível de interesses entre os atores individuais voluntários e a organização que os integra. Gonçalves (2006) faz a distinção entre uma gestão formal e informal do voluntariado. A segunda é caracterizada, no limite, pela lógica das necessidades quotidianas da organização e pela boa vontade e livre arbítrio dos voluntários. No âmbito da primeira é imperativa a definição de um conjunto de funções e uma estrutura pela qual se rege a coordenação das mesmas. Por outras palavras, é necessário que a gestão dos voluntários considere numa lógica continuada, o quadro de expectativas dos diversos atores envolvidos (desde o voluntários, à organização que o integra e ao(s) público(s)-alvo da atividade de voluntariado), bem como o processo de formação e de avaliação. Através da avaliação é possível conhecer e valorizar o processo de aprendizagem do voluntário, garantir a qualidade e eficácia da formação, e compreender os seus efeitos para as organizações (FEAPS, 2004) e para os voluntários.

Atenda-se, a este respeito, à operacionalização do ciclo de gestão do voluntariado proposta pela *Obra Social de la Fundación "la Caixa"* que compilou no livro *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado* (2007) um conjunto de boas práticas de diversas organizações do terceiro setor referentes às distintas, mas interligadas, fases do respetivo ciclo de gestão, designadamente (i) preparação e definição, (ii) acolhimento, desenvolvimento e reconhecimento e (iii) desvinculação.

Numa primeira fase, a jusante da entrada do voluntário na organização, é importante que seja desenvolvida uma contextualização do voluntário na organização e estruturação da gestão que será desenvolvida a partir da criação de uma ferramenta comum de gestão do trabalho voluntário de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização. Numa segunda fase, assente a entrada e integração do voluntário que passa a pertencer à organização é estabelecido um compromisso de colaboração entre as partes e é efetuado o acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação. Atenda-se que nesta fase as organizações podem desenvolver ações específicas de reconhecimento do valor do trabalho voluntário de forma formal ou informal. Numa terceira e última fase, assente na consolidação das etapas anteriores, é definida a relação posterior entre a organização e o voluntário mantendo um determinado grau de contato de forma a desenvolver uma gestão de saída através de práticas como a entrevista de avaliação e de acompanhamento, chamada telefónica, envio de carta, entre outras (Vidal [et al.], 2007; Salas, 2009).

O modelo do ciclo de gestão do voluntariado é tido como genérico para todas as organizações. Porém, consideramos que a importância de cada fase diverge consoante a maturidade, a dimensão da organização, as áreas e tipos de intervenção, o âmbito territorial, atividades e recursos, entre outras variáveis contingenciais. A implementação de um plano de gestão do voluntariado parte do

pressuposto que uma gestão planificada é benéfica quer para as organizações quer para os voluntários, na medida em que propicia uma relação de compromisso entre ambas as partes.

A inventariação e explanação das diferentes fases do ciclo de gestão do voluntariado remetem para uma ferramenta gestionária que no presente artigo será tratado como Plano de Voluntariado. A Lei n.º 71/98, de 3 de novembro prevê no artigo 7.º a importância da definição de um Programa de Voluntariado conferindo-lhe, deste modo, um carácter obrigatório e que pretende formalizar (não burocratizar nem instrumentalizar) um compromisso entre a organização e o voluntário. Neste sentido, o voluntariado encontra-se regulado legalmente, sendo identificados os atores e respetivos direitos e responsabilidades. Porém, consideramos que sendo o seu foco estritamente organizacional exclui outros enquadramentos promotores do voluntariado, tais como o voluntariado informal, podendo o plano ser entendido como uma mera instrumentalização de um processo gestonário burocrático, capaz de desvirtuar o envolvimento de adesão livre do voluntário.

Tendo em consideração que o foco do nosso estudo<sup>7</sup> assenta no voluntariado exercido no domínio organizacional, na medida em que teve como unidade de análise organizações de base do terceiro setor, interessou-nos identificar as principais tendências de gestão do voluntariado pelas organizações do terceiro setor português, a partir do conceito de ciclo de gestão do voluntariado apresentado por Vidal et al. (2007) e Salas (2009). Neste sentido, e no âmbito do processo de inquirição, das 67 organizações do terceiro setor que possuem voluntários, concluímos que apenas 31 organizações (46,3% num total de 67) afirmaram definir um plano de voluntariado. Nestas, os resultados demonstram o interesse por parte das organizações em análise pelas etapas intermédias do ciclo de gestão do voluntariado (acolhimento, desenvolvimento, reconhecimento), em detrimento da operacionalização de fases iniciais (preparação e definição dos perfis de voluntariado) e das etapas finais do mesmo ciclo (gestão de saídas e desvinculação dos voluntários). Esta orientação para as fases intermédias do ciclo de gestão, descurando as etapas preparatórias e finais, pode ser indiciadora de uma maior preocupação com o desempenho imediatista, recorrendo ao voluntariado para fazer face à escassez de recursos mas sem uma orientação integrada e estratégica dos voluntários no seio da organização, bem como na definição de uma relação posterior.

Genericamente, as organizações do terceiro setor português analisadas no nosso estudo encaram a gestão do voluntariado de forma relativamente informal, elegendo provavelmente para uma maior sistematicidade e estratégia de atuação, o trabalho com recursos humanos remunerados, e encarando o voluntariado com um carácter de rotatividade, o que poderá explicar uma tendência para a desvalorização da definição de um plano de voluntariado e cujo custo associado não é, por isso, justificável para a organização.

---

<sup>7</sup> O estudo em questão apoia-se numa estratégia metodológica de cariz extensivo decorrente da aplicação de um inquérito por questionário através de entrevista presencial a 89 dirigentes (ou alguém mandatado por eles) de organizações do terceiro setor português, entre maio e julho de 2011 no âmbito do Projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação” financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (PTDC/CS-SOC/100186/2008), liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e desenvolvido em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa.

## Considerações finais

O papel económico e social do voluntariado assume uma importância crescente na agenda política nacional e internacional. O presente artigo teve como objetivo compreender o trabalho voluntário como forma de potenciar a profissionalização das organizações mas também as desvantagens associadas a uma instrumentalização do voluntariado assente na precarização do mercado de trabalho e as potencialidades de uma gestão de voluntariado que corrobore o comprometimento mútuo das partes interessadas (voluntários e organizações).

Num primeiro momento, procuramos apresentar o carácter plurifacetado do conceito de voluntariado e a sua divergência consoante os contextos geográficos e histórico-políticos, bem como o seu enquadramento legal.

Num segundo momento, abordamos as motivações inerentes ao voluntariado, quer por parte das organizações quer dos voluntários e das suas expectativas, e a relação entre o voluntariado e o mercado de trabalho, relevando os perigos inerentes à instrumentalização do voluntariado que, numa época marcada pela crise económico-financeira, serve de resposta para algumas organizações caracterizadas pela escassez de recursos humanos e financeiros.

Num terceiro momento, introduzimos a temática da gestão do voluntariado no domínio organizacional e reconhecemos o plano de voluntariado como uma ferramenta gestionária de compromisso entre diferentes expectativas, bem como de conhecimento dos direitos e deveres mútuos. Apesar de ser unânime, entre os autores estudados, a importância da gestão do voluntariado e do desenvolvimento de ferramentas e estratégias promotoras de um funcionamento organizacional sustentado, menos de metade das organizações alvo de estudo afirmaram definir um plano de voluntariado e a sua gestão incide prioritariamente nas etapas intermédias do ciclo de gestão de voluntariado.

Esta realidade reflete, genericamente, a necessidade de promover o reconhecimento da prática do voluntariado com base na avaliação do seu valor social e económico na sociedade contemporânea.

## Referências bibliográficas

Alonso, Luis (2000). *Trabajo y Postmodernidad: el empleo débil*. Madrid: Editorial Fundamentos.

Baquero, Marcello (2004). Um Caminho Alternativo no empoderamento dos jovens: capital social e cultura política no Brasil. In Baquero, Marcello (org.). *Democracia, Juventude e Capital Social no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS.

Cihlar, Christopher (2004). *A Friendly atmosphere for your volunteers*. Office of Planning, Research and Evaluation. The Points of Light Foundation.

Coelho, Raquel & Aquino, Cássio (2009). Inserção Laboral, Juventude e Precarização. *Psicologia Política*, 9(18), 275-289.

Comissão Europeia (2011). *Comunicação sobre as Políticas da UE e o Voluntariado: Reconhecer e Promover as Atividades de Voluntariado Transfronteiras na EU*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões.

Colozzi, Ivo (2001). Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Extra 1, 103-116. Retirado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=253596>.

Coriat, Benjamin & Weinstein, Olivier (1996). Les nouvelles théories de l'entreprise.

*Tiers-Monde*, volume 37, n.º 146, 464-465.

Cunningham, Ian (1999, abril-junho). Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money and Management*, 19-25.

Davister, Catherine (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, 1.

Delicado, Ana; Almeida, Ana, & Ferrão, João (2002). *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.

Drucker, Peter [et al.] (2008). *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização*. Lisboa: SmartBook.

Eurobarómetro (2011). Standard Eurobarometer 75.2. Volunteering and Intergenerational Solidarity. Retirado de [http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04\\_07/rapport\\_%20eb75\\_2\\_%20benevolat\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/rapport_%20eb75_2_%20benevolat_en.pdf).

Eurobarómetro (2010). Standard Eurobarometer 73. Public Opinion in the European Union. Volume 2. Retirado de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb73/eb73\\_vol2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb73/eb73_vol2_en.pdf).

FEAPS (2004). El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado. Madrid: FEAPS. Retirado de <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/129-el-voluntariado-en-feaps-orientaciones-para-la-gestion-de-servicios-de-voluntariado.html>.

Fundação Eugénio de Almeida/ CES (2010). Estudo sobre o Voluntariado: contextos e conclusões. Retirado de <https://www.ipp.pt/filesserver/fckeditor/Estudo%20sobre%20voluntariado%20-%20resumo%5B1%5D%281%29.pdf>.

Gomes, Dora (2009). *Mundos Vividos: os Caminhos do Voluntariado Hospitalar*. Tese de Mestrado. Retirado de Repositório Digital da Universidade de Coimbra em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12287/1/tesevoluntariadohospitalar.pdf>.

Gonçalves, Jorge (2006). Comprometimento Organizacional: o formal e informal na gestão do voluntariado. *Conscientia*, 10(1), 156-167. Retirado de <http://www.ceaec.org.br/conscientia/index.php/conscientia/article/viewFile/115/124>.

Hespanha, Pedro (1997). *O papel da sociedade na proteção social – dinâmicas locais e instituições particulares num sistema renovado de segurança social*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.

Hudson, Mike (1999). *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books.

INE & CASES (2013). *Conta Satélite da Economia Social – 2010*. Retirado de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2).

Gaskin, K. & Davis, J. (1995). *A new civic Europe: the extent and nature of volunteering in Europe*. London: The Volunteer Centre.

GHK (2010). Study on Volunteering in the EU. Final Report. Bruxelas: GHK. Retirado de <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000046253/>.

GTIV (2010), El Voluntariado en España: Identidad, Funciones y Retos para su Fortalecimiento. Retirado de [http://www.madrid.org/volu\\_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=CAM\\_Informe\\_voluntariado.pdf](http://www.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=CAM_Informe_voluntariado.pdf).

Jackson, Peggy; White, Leslie; Herman, Melanie (1997). *The Workbook*. Washington: Nonprofit Risk Management Center.

Kellerhals, Jean (1974). *Les associations dans l'enjeu démocratique*. Lausanne: Payot.

Lai, M., Chapman, T. & Steinbock, E. (1992). *Am I Covered For...? A Comprehensive Guide to Insuring Your Nonprofit Organization*. San Jose, CA: Consortium for Human Services Inc.

Lei n.º 71/98 de 3 de novembro. Diário da República n.º 254 – I Série-A. Lisboa. Retirado de <http://dre.pt/pdf1sdip/1998/11/254A00/56945696.pdf>.

Lewis, J. (1996). What does contracting to do voluntary agencies? In Billis, D. & Harris, M. (eds), *Voluntary Agencies: Challenges of Organization and Management*. London: Macmillan.

Machin, Joanna & Paine, Angela (2008). *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*. London: Institute for Volunteering Research.

Maheu, Louis & Toulouse, Jean-Marie (1993). Présentation. Gestion du social et social en gestation. Sociologie et sociétés, XXV (1), 7.23. Retirado de [http://classiques.uqac.ca/contemporains/maheu\\_louis/gestion\\_du\\_social\\_presentation/Gestion\\_du\\_social\\_presentation.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/maheu_louis/gestion_du_social_presentation/Gestion_du_social_presentation.pdf).

Martins, Paulo (2005). A sociologia de Marcel Mauss: Dádiva, simbolismo e associação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, dez., 45-66.

Moreno, Antonia & Yoldi, Inmaculada (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 191-225. Retirado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=718e80c2-444c-40c6-90d8-d506587ab63f%40sessionmgr104&vid=3&hid=113>.

OIT (2011). Manual on the Measurement of Volunteer Work. Exposure Draft. Retirado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms\\_100574.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_100574.pdf).

Olabuénaga, Ruiz (2001). El voluntariado en el contexto europeo. *Revista del Ministerio de Trabajo y Assuntos Sociales*, 31 (extra).

- ONU (2002). UN General Assembly resolution on Recommendations on support for volunteering, A/RES/56/38. Fifty-sixth session, Item 108 of the Agenda. Retirado de <http://www.worldvolunteerweb.org/fileadmin/docdb/pdf/2002/a56r038-e.pdf>.
- Perrot, Pascal (2006). Définition et mesure de la “valeur ajoutée sociale” dans les associations. *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 301, 42-60.
- Pinto, Segismundo (2001). *O Exercício do Voluntariado – dos pressupostos espirituais às motivações e acção prática*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Portugal da Sociedade de S. Vicente de Paulo.
- Salas, Emilio (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Retirado de [http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno\\_Gestion\\_6.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf).
- Salamon, Lester M.; Megan A. Haddock; S. Wojciech Sokolowski; Helen S. Tice (2007). *Measuring Civil Society and Volunteering: Initial Findings from Implementation of the UN Handbook on Nonprofit Institutions*, Working Paper N.º 23. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Safrit, R & Merrill, Mary (2000, Winter). Management implications of contemporary trends in voluntarism in the United States and Canada. *Voluntary Action*, 3(1).
- Santos, Boaventura (1995). [Sociedade-Providência ou Autoritarismo Social?](#). *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 42, 1-4.
- Santos, Boaventura (1994). *O Estado e a Sociedade em Portugal*. Porto: Afrontamento.
- Santos, Boaventura (1990). *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. Porto: Afrontamento.
- Santos, Mozana (2007). *Gestão de voluntariado: um desafio de gestão de pessoas. Estudo comparativo entre os programas de voluntariado da associação Viva e Deixa Viver e do Projeto Entorno*. Monografia de Pós-Graduação. Retirado de [http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Amorim%20M\\_Gestao%20de%20voluntariado.pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Amorim%20M_Gestao%20de%20voluntariado.pdf).
- Santos, M & Dias, Mariana (1993). Bem estar individual, relações interpessoais e participação social. In França, Luís, *Portugal – valores individuais e identidade cultural*, 43-73. Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento.
- Sardinha, Boguslawa (2011). *The Economics of the Volunteering Decision*. Tese de Doutoramento. Évora: Faculdade de Economia.
- Singer, Paul (2005). Juventude como corte: Uma geração em tempos de crise social. In Abramo, Helena W., & Branco, Pedro P. M. (orgs.), *Retratos da juventude brasileira: Análises de uma pesquisa nacional*, 27-36. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Szabo, Susana (2011). Retos y Tendencias del Voluntariado en Europa. *Revista Española del Tercer Sector*. Retirado de <http://www.fundacionluisvives.org/rets/18/articulos/76983/index.html>.
- Teodósio, A. e Resende, G. (1999). Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*, 287-302. Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas.



Thierry, Dominique (2005). *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*. Paris: France Bénévolat. Retirado de <http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/GRH.pdf>

Tremper, C. & Kahn, J. (1992). *No surprises: Controlling risks in volunteer programs*. Washington, D.C.: Nonprofit Risk Management Center.

Tremper, C. & Kostin, G. (1993). *No surprises: controlling risks in volunteer programs*. Washington, D.C.: Nonprofit Risk Management Center.

Vidal, Francisco; Costa, Denise; Costa, Silvia & Castelo Branco, Isolda (2004, setembro). *Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Sector*. Curitiba: Comunicação apresentada no XXVIII Encontro da ANPAD.

Vidal, Paul; Villa, Ana; Sureda, Maria; Simon, Cristina; Hernando, Anna (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación “la Caixa”.

Weber, Max (1982). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Williamson, Oliver (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

### **Abstract**

This working paper aims to contribute, within the framework of the current legislation (Law n.º 71/98, November the 3<sup>rd</sup>) and of the Social Emergency Program [*Programa de Emergência Social*], to the debate over the concept of volunteering, by presenting its theoretical diversity and the consequent difficulty of characterization, as well as the importance of measuring its economic and social value. Moreover, this paper intends to foster the discussion about the motivations for volunteering, from the point of view of organizations and volunteers, and the relationship between volunteering and the labor market. We also address the issue of volunteer management and set forth an approach based on the Volunteer Management Plan, as a managerial process and tool which relies on a compromise between the organization and the volunteer, translated into the identification of a set of reciprocal rights and responsibilities.

**Keywords:** Volunteer management, Volunteer Management Plan, economic and social value, labor market.

*Submetido para avaliação em julho de 2013.*

*Aprovado para publicação em setembro de 2013.*

*Versão final entregue em outubro de 2013.*