



# **EMPREENDEDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL**

**CRISTINA PARENTE**  
EDIÇÃO

**UNIVERSIDADE DO PORTO**  
FACULDADE DE LETRAS  
PORTO

2014

# 7

## A gestão do voluntariado

**Vanessa MARCOS**

ISUP - Universidade do Porto

**Cláudia AMADOR**

Bolseira FCT - ISUP

### A gestão do voluntariado

Neste capítulo, introduzimos a temática do voluntariado e procedemos a uma análise da sua gestão, a partir da informação empírica recolhida no âmbito do estudo e cujo objeto empírico são as OTS que atuam na área social. De salientar que assumimos os voluntários como atores importantes no contexto organizacional e gestor das OTS, o que justificou a sua inclusão como uma das dimensões subjacentes à construção dos perfis de empreendedorismo social.

Deste modo, iniciamos a abordagem ao fenómeno do voluntariado com uma breve problematização teórico-concetual, de forma a definir o objeto de estudo e o enfoque de análise adotado. Numa segunda fase, identificámos as características sociodemográficas dos voluntários que integram as OTS estudadas, sob uma perspetiva comparativa. Com efeito, procuramos, sempre que possível, integrar os resultados obtidos no nosso estudo num quadro espacial mais alargado, designadamente a partir dos dados apresentados pelo INE, em 2013, relativamente ao Inquérito piloto ao Voluntariado, desenvolvido no âmbito da Conta Satélite da Economia Social<sup>1</sup>, no sentido de contextualizarmos a realidade portuguesa.

A este respeito recorreremos, também, a alguns estudos europeus com o objetivo de enriquecer a análise interpretativa dos resultados do projeto. A premissa geral consistiu em promover o enquadramento teórico e a comparabilidade empírica, de forma a potenciar a reflexão sobre o fenómeno no panorama atual. Não obstante, trata-se de um exercício meramente exploratório pois decorre de fontes e metodologias de recolha e análise de dados que adotam critérios distintos, o que dificulta o desenvolvimento de uma análise comparada.

Tomando como referência a perspetiva dos custos de transação, os voluntários são um ativo específico, cujas competências interessa reter na organização. Porém, até que ponto as OTS em Portugal promovem a gestão do voluntariado? Num terceiro momento, e na tentativa de responder a esta questão, recorreremos ao modelo analítico do Plano de Voluntariado, enquanto processo e ferramenta gestionária assente num compromisso entre a instituição promotora do voluntariado e o voluntário, o que implica a identificação de um conjunto de direitos e responsabilidades recíprocos.

## 1. Da problematização do conceito ao reconhecimento do seu valor social e económico

O voluntariado, ainda que não seja um fenómeno recente, assumiu prevalência nos discursos e agendas políticas em 2011 com a instituição, por parte da Comissão Europeia (CE), do Ano Europeu do Voluntariado (AEV 2011). Se o exercício do voluntariado é crescentemente reconhecido e fomentado, os seus múltiplos significados continuam a alimentar o debate nos circuitos académico-científicos. Com efeito, a sua definição não é unânime, decorrente das diferentes configurações históricas e contextos espaço-temporais.<sup>2</sup>

Se, por um lado, “cada país tem diferentes noções, definições e tradições” (Comissão Europeia, 2011, p. 2), é possível identificar alguns elementos definidores, que embora não sejam consensuais parecem convergir para uma relativa harmonização, designadamente: i) a natureza voluntária; ii) a ausência de recompensa monetária; iii) ações realizadas em benefício da sociedade como um todo (ONU, 2002; Szabo, 2011; Moreno & Yoldi, 2008; CE, 2011), de forma estruturada (independentemente de assumir uma modalidade formal ou informal). Seguindo a mesma linha de interpretação, o voluntariado em Portugal, regulado pela *Lei nº71/98, de 3 de Novembro*, considera estes princípios; todavia acrescenta outros critérios, designadamente o facto do exercício do voluntariado estar enquadrado em projetos, programas ou outras atividades desenvolvidos sem fins lucrativos, promovidos por entidades públicas ou privadas, excluindo as ações de carácter isolado e esporádico, bem como as que seja determinadas por relações familiares, de amizade e vizinhança.

Tomando como referência as diferentes perspetivas teóricas sobre a temática e considerando que pretendemos analisar as práticas de voluntariado das OTS com intervenção na área social, delimitamos o conceito segundo os seguintes critérios:

- voluntariado de execução (Delicado, Almeida & Ferrão, 2002): em termos analíticos não consideramos os membros dos órgãos sociais, na medida em que estes, por inerência do regime legal que regula as formas jurídicas das OTS em análise, assumem funções de natureza voluntária;

- voluntariado formal e institucional, desenvolvido de forma regular (Moreno & Yoldi, 2008);

- voluntariado enquanto atividade de trabalho (Colozzi, 2001), 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] *apud* Coriat & Weinstein, 1995), cujas competências do voluntário, como a de qual-quer trabalhador assalariado, interessa reter na organização.

Ora, no seguimento deste raciocínio, podemos aferir que ao trabalho voluntário subjaz valor social e económico, conforme ressaltado pela ONU (2002), o que reforça a necessidade da sua medição. A este respeito, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) em conjunto com a *The Johns Hopkins University Center for Civil 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). Acresce o valor social do voluntariado traduzido, em parte, no desenvolvimento pessoal e de competências dos voluntários. Segundo a CE, “[o] voluntariado contribui para a estratégia de crescimento Europa 2020, em particular para o objetivo da UE de conseguir uma taxa de emprego de 75% até 2020, ajudando as pessoas a adquirir novas competências e a adaptar-se às mudanças do mercado de trabalho” (2011, p. 4).

Contudo, existem apenas algumas estimativas sobre o peso do voluntariado na economia global e no Terceiro Setor, em específico, decorrente, entre outros possíveis fatores, da dificuldade de medir uma atividade que contempla de *per se* uma vertente irregular e informal. A ausência de interesse ou limitações financeiras e de recursos humanos assalariados no quadro do voluntariado formal pode, de igual modo, constituir um impedimento à sistematização e tratamento de informação a este respeito, tanto mais que se tratam de recursos humanos com elevados níveis de rotatividade. De acrescentar a inexistência, até recentemente, de um instrumento estatístico uniforme e promotor da comparabilidade internacional, o que, de resto, o Manual supra referenciado tenta colmatar.

No que respeita a realidade portuguesa, o Inquérito piloto ao Trabalho Voluntário (2013) recorreu a este Manual como referência metodológica e concetual<sup>3</sup> e surge como uma abordagem preliminar à medição do valor económico do voluntariado para o ano de 2012. Com efeito, estimou-se que contribuiu na ordem de 1% para o PIB nacional em 2012 (INE, 2013). Ainda que os dados apresentados pelo INE considerem as modalidades de voluntariado formal e informal, importa reter que o trabalho voluntário correspondeu aproximadamente a 40% do emprego total do Terceiro Setor português, demonstrando o peso significativo deste recurso para este setor de atividade (INE, 2013).

## 2. Perfil sociodemográfico dos voluntários das OTS em Portugal

Antes de procedermos à análise da dimensão gestonária do voluntariado, consideramos pertinente introduzir o perfil sociodemográfico dos voluntários das OTS em Portugal, atendendo às variáveis sexo, idade e habilitações literárias. Neste sentido, apresentamos de seguida o perfil das organizações estudadas, em confronto com as tendências apuradas pelo INE relativamente a 2012.

Considerando as 89 OTS alvo de análise, 67 (76,1%)<sup>4</sup> declararam integrar voluntários no seu interior. No domínio nacional, a taxa de voluntariado feminina (12,7%) foi superior à masculina (10,3%) (INE, 2013), tendência também verificada no nosso estudo. O número de respostas obtido permitiu determinar a predominância de mulheres no exercício de trabalho voluntário na sede das organizações (68,5%), nas delegações nacionais (58,6%) e nas delegações internacionais (71,1%).

No que diz respeito à idade, os dados recolhidos para as 64 organizações com informação estatisticamente válida<sup>5</sup> aponta para um perfil jovem dos voluntários, na medida em que, em média, os voluntários mais jovens têm 23 anos e os voluntários mais velhos 61 anos de idade. Desta constatação pode deduzir-se que os voluntários nas organizações em análise têm um perfil etário que corresponde, por excelência, à idade ativa, o que é coincidente com as estimativas do INE para o ano de 2012, cuja distribuição revelou que 12,7% dos voluntários se encontravam na faixa dos 45 aos 64 anos e 13,1% na categoria dos 25-44 anos de idade (INE, 2013).

Acresce, ainda, que, segundo os dados do Eurobarómetro (2010) para o ano de 2010, o voluntariado exercido no contexto europeu é mais frequente em indivíduos com elevados níveis de escolaridade. Em linha com a tendência europeia, os dados do INE (2013) relativos ao contexto nacional revelaram que 14,5% dos voluntários possuem o ensino superior, 8,8% são representativos de voluntários com ensino secundário (e pós-secundário) e 5,8% são atinentes a voluntários com o 3º Ciclo Básico. O nosso estudo confirma esta correlação verificada entre o exercício de trabalho voluntário e o nível de capital escolar. Com efeito, tendo em conta as 47 organizações (de um total de 67 que declararam possuir voluntários) com informação considerada válida, 68,1% dos seus voluntários completaram o ensino superior, 21,3% detinham entre o 9º e o 12º ano de escolaridade e 10,6% possuíam habilitações inferiores ou equivalentes ao 9º ano de escolaridade.

Em sùmula, os voluntários das OTS em Portugal apresentam, genericamente, um perfil jovem, feminizado e escolarizado. De salientar, ainda, que no âmbito do nosso estudo notamos a tendência para o voluntariado de baixa intensidade, uma vez que, na sua maioria, os voluntários dedicam menos de 10 horas por mês ao exercício do trabalho voluntário. Este cenário contrasta com os dados apresentados pelo INE (2013) que estimou uma incidência mais elevada em termos do número de horas dedicadas ao trabalho voluntário (formal e informal), concretamente 368,2 milhões de horas, o que corresponde a 4,1% do total de horas trabalhadas (de acordo com as Contas Nacionais

Portuguesas). Assim sendo, a população total residente com 15 ou mais anos de idade dedicou, em média, aproximadamente 29 horas por mês ao trabalho voluntário, sendo a média mensal do voluntariado formal (30 horas) ligeiramente superior à observada no voluntariado informal (28 horas) (INE, 2013).

### 3. O Plano de Voluntariado como ferramenta de operacionalização da gestão do voluntariado: resultados em discussão

Outrora exclusiva do setor privado empresarial, a gestão estratégica de pessoas assume uma gradual importância nas organizações do Terceiro Setor, recorrendo a uma lógica gestionária em tudo semelhante às organizações públicas e privadas lucrativas (GTIV, 2010; Maheu & Toulouse, 1993). No entanto, se a gestão do trabalho voluntário nas OTS começa a ser alvo de um significativo interesse no campo científico, suscita igualmente alguma controvérsia relativamente ao que alguns autores apelidam de “complexidade paradoxal” (Vidal, Costa, Silva & Branco, 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 natureza voluntária e da lógica de trabalho sem remuneração, inerente ao voluntariado. Contudo, tal não significa a ausência de compromisso e de responsabilidade no exercício do trabalho voluntário.

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 (Cunningham, 1999). 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 gestionárias contribuiriam, por si só, para uma boa gestão de pessoas. Cunningham (1999) salientou 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. A preocupação com a gestão do voluntariado assumiu entretanto crescente relevo no seio das OTS (Jackson, White & Herman, 1997; Lai, Chapman & Steinbock, 1992; Tremper & Kostin, 1993; Vidal, Villa, Sureda, Simon & Hernando, 2007; Machin & Paine, 2008), definindo-se estratégias gestionárias capazes de envolver os voluntários, de modo a potenciarem o funcionamento sustentado da organização e a diminuírem os riscos de desvinculação. Numa perspetiva gestionária, a desvinculação do voluntário, como de qualquer outro recurso humano, pode ser encarada como o custo de perda de um recurso que foi recrutado, acolhido e formado pela organização (Thierry, 2005).

Nesta linha de pensamento, assumimos o pressuposto que a retenção de voluntários exige a sua gestão e este assenta, por sua vez, no reconhecimento dos

recursos humanos voluntários como partes integrantes do todo organizacional. Não obstante, a gestão do voluntariado está, de acordo com Santos (2007) e Teodósio e Resende (1999), dependente de um conjunto de características organizacionais que contribuem para a integração dos voluntários nas OTS, dos quais destacamos os seguintes aspetos, a saber: i) uma estrutura hierárquica reduzida e o fomento do trabalho em equipa; ii) uma boa gestão comunicacional formal e informal; iii) estilos de liderança capazes de negociar, agir com transparência e gerir conflitos; e iv) modalidades de governação democráticas e potenciadoras da participação dos seus diversos *stakeholders*. Estes elementos remetem, não na totalidade mas parcialmente, para o que designamos de organizações com perfil de orientação forte para o empreendedorismo social.

No seguimento deste raciocínio, partimos do pressuposto que uma gestão planificada é benéfica quer para as organizações quer para os voluntários, na medida em que representa uma relação de compromisso assumida por ambas as partes. Esta relação reconhece, a montante, as mais-valias, bem como os direitos e responsabilidade recíprocos e, em última instância, as repercussões nos destinatários da intervenção da organização. Defendemos, portanto, uma correlação entre a configuração organizacional e gestonária dos voluntários das OTS e as implicações nos moldes de atuação das mesmas. A este respeito, a Figura 1 ilustra as distintas, todavia interligadas, fases do ciclo de gestão do voluntariado.

**Figura 1 - As fase do ciclo de gestão do voluntariado**



Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Vidal et al. (2007) e Salas (2009).

Cada fase tem implícito um conjunto de objetivos e de atividades consideradas como práticas promotoras de uma gestão eficaz e eficiente de voluntariado (Quadro 1).

### Quadro 1 - Descrição das diferentes fases do ciclo de gestão do voluntariado

Fase	Objetivo	Atividades definidas como boas práticas
1	Contextualização do voluntário na organização e estruturação da sua gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planificação</b> remete para o processo de reflexão e elaboração do Plano de Voluntariado;</li> <li>▪ <b>Gestão administrativa do voluntariado</b> é realizada através de uma entidade ou pela figura de um gestor de voluntariado;</li> <li>▪ <b>Sistematização</b> envolve a criação de uma ferramenta comum de gestão do voluntariado, de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.</li> </ul>
2	Definição das funções do voluntário na organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Definição de perfis</b> corresponde à definição das características sociodemográficas, escolares e profissionais desejáveis, atendendo à missão da organização;</li> <li>▪ <b>Seleção</b> é realizada a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.</li> </ul>
3	Entrada e integração do voluntário na organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Compromisso de colaboração</b> pelo qual ambas as partes reconhecem direitos e se comprometem a cumprir os respetivos deveres: o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas e a organização assegura ao voluntário todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho e respetiva evolução;</li> <li>▪ <b>Receção</b> radica no momento em que o voluntário é apresentado a toda a organização e em que lhe são esclarecidas dúvidas acerca da atividade, missão e valores da mesma. Nesta etapa, o voluntário é acompanhado nas primeiras tarefas exercidas no âmbito das suas funções.</li> </ul>
4	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formação</b> adequada ao tipo de tarefas desempenhadas pelo voluntário e tendo sempre presente a promoção de uma visão integral da organização, bem como do percurso do indivíduo na mesma;</li> <li>▪ <b>Comunicação</b> com o voluntário é feita primordialmente pela pessoa responsável pelo grupo de trabalho em que o voluntário está inserido. Porém, existem outros canais de comunicação interna, tais como boletins de informação, <i>newsletters</i>, intranet, comuns a toda a organização;</li> <li>▪ <b>Acompanhamento</b> contínuo do voluntário através da realização de reuniões periódicas de acompanhamento e de avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipa ou responsáveis pelo voluntariado. Trata-se de analisar o grau de satisfação das expectativas, bem como de identificar necessidades, nomeadamente formativas.</li> </ul>
5	Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reconhecimento formal</b> do trabalho realizado pelo voluntário (materialização do reconhecimento) através da entrega de certificados, medalhas ou prémios, atos públicos, entre outros;</li> <li>▪ <b>Reconhecimento informal</b> implica ações diárias de reconhecimento, tais como a atenção pessoal e o contacto direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas de responsabilidade quotidiana e habituais.</li> </ul>
6	Consolidação das etapas anteriores e definição da relação posterior entre a organização e o voluntário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Gestão da saída</b> implica a adoção de um processo de orientação da saída dos voluntários, através de práticas como a entrevista de avaliação global, chamada telefónica, envio de carta de agradecimento, entre outras;</li> <li>▪ <b>Relação posterior</b> com o voluntário remete para a manutenção de um determinado grau de contacto, com uma comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso da organização ou convocação para atividades pontuais, entre outras práticas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Vidal et al. (2007) e Salas (2009).

Neste sentido, focamo-nos 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, bem como o processo de formação e de avaliação. O propósito da avaliação prende-se com o conhecimento e valorização do processo de aprendizagem para assegurar a qualidade e eficácia da formação e compreender os seus efeitos para as organizações (FEAPS, 2004).

Ainda que se assuma o modelo do ciclo de gestão do voluntariado como aplicável a todas as organizações, consideramos que a importância de cada fase poderá divergir consoante a maturidade, a dimensão da organização, as áreas e tipos de intervenção, o âmbito territorial, entre outras variáveis contingenciais, bem como recursos de natureza variada, enquanto variáveis gestionárias. Durante o ciclo de gestão do voluntariado, o processo formativo tende a ter um lugar de destaque. Segundo Pinto (2001), a formação enquadra três vertentes principais: i) uma formação de cariz básico, que proporciona ao voluntário a oportunidade de refletir sobre a sua conceção de voluntariado; ii) a formação específica que dá ao voluntário o conhecimento do projeto ou atividades que se propõe que desenvolva; iii) a formação contínua que contribui para o enquadramento das suas tarefas, enquanto membro de uma equipa de trabalho.

O processo formativo é, deste modo, uma via que permite ao voluntário conhecer, confrontar e melhorar o papel que desempenha, bem como adquirir novas competências e articulá-las com as necessidades da organização e com as suas expectativas. No entanto, destacamos, neste domínio, a resistência por parte de algumas organizações em investir na gestão de recursos humanos voluntários, nomeadamente em ações formativas (Cunningham, 1999; Davister, 2006).

Da sistematização proposta e considerando que o nosso estudo tem também como unidade de análise as organizações, a implementação de um plano de gestão do voluntariado pode ser equacionado como um instrumento de coordenação dos voluntários, que contempla a missão e os objetivos da organização e as expectativas dos voluntários, sob um quadro de reconhecimento dos direitos e responsabilidades recíprocos. Neste sentido, partilhamos com Vidal et al. (2007) e Salas (2009) que uma gestão eficaz e eficiente do voluntariado assenta num Programa de Voluntariado, conforme regulamentado no artigo 9.º da Lei do Voluntariado<sup>6</sup> anteriormente referenciada, e por nós doravante designado por Plano de Voluntariado. Com efeito, assumimos o Plano de Voluntariado como um processo gestionário composto por um conjunto de etapas orientadoras da ação e que envolve múltiplas *partes interessadas*, diretas e indiretas, e que pretende: i) obter resultados efetivos junto dos públicos-alvo; ii) ser potenciador de um desempenho eficaz e eficiente por parte dos voluntários e estruturador do sentido da sua ação; iii) ser qualificador de práticas levadas a cabo pelas organizações promotoras.

Considerando o nosso universo de 67 OTS que afirmaram integrar voluntários, determinamos que apenas 31 organizações (46,3%) definem um Plano de Voluntariado.

A partir deste total, procuramos identificar características organizacionais distintas e, a título descritivo, destacamos a importância relativa da variável independente, a antiguidade, na medida em que são as organizações mais recentes (1 a 4 anos; 5 a 10 anos e 11 a 25 anos) que afirmaram definir Planos de Voluntariado. De salientar que os cruzamentos efetuados com as demais variáveis contingenciais não permitiram estabelecer tendências marcantes e diferenciadoras, na sua relação com as práticas de gestão do voluntariado.

Tomando como referência o ciclo de gestão do voluntariado supra apresentado, (Vidal et al., 2007; Salas, 2009) e concretamente as etapas que consideramos que configuram um Plano de Voluntariado, destacamos, por ordem decrescente de importância, o plano de integração e acompanhamento na organização (83,9% - 26), o reconhecimento (77,4% - 24), o diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação (71,0% - 22 *ex aequo*) (Quadro 2).

#### Quadro 2 - Etapas e atividades de um Plano de Voluntariado<sup>i)</sup>

	n	% <sup>ii)</sup>
Plano de integração e acompanhamento na organização	26	83,9
Reconhecimento	24	77,4
Plano de formação	22	71,0
Diagnóstico de necessidades de formação	22	71,0
Procedimentos de recrutamento e selecção	21	67,7
Motivação	21	67,7
Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	20	66,7
Avaliação de desempenho	16	51,6
Desvinculação/Gestão de saídas	13	43,3
Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho e definição de plano de desenvolvimento profissional	12	38,7

<sup>i)</sup> Respostas obtidas a partir de pergunta de escolha múltipla, sem limite quanto ao número de respostas permitidas.

<sup>ii)</sup> Percentagem calculada em função das 31 organizações que responderam à questão, com exceção das *reuniões periódicas de balanço e troca de informação* e *desvinculação/gestão de saídas* onde o total de resposta não ultrapassou as 30 OTS.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário, 2011.

Os resultados obtidos evidenciam a preocupação e interesse das OTS 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, 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. Esta abordagem funcionalista e imediatista poderá, ainda, encontrar eco na perspectiva do trabalho voluntário de carácter rotativo, 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.

Nesta lógica, retomamos o universo das 67 OTS que afirmaram ter voluntários. Importa, então, reter os atributos que estas valorizam na seleção de voluntários, cujo processo corresponde à fase de definição do ciclo de gestão do voluntariado, e identificar possíveis relações com as funções desempenhadas. A capacidade de liderança apresentou, deste modo, a frequência mais baixa, indiciando que os voluntários são selecionados e recrutados pelas OTS para desempenharem funções que não envolvam a coordenação de atividades e a tomada de decisões estratégicas, mas a execução de funções técnicas específicas para as quais foram admitidos (88,1%), bem como tarefas de natureza logística (80,6%) e administrativa (56,9%), conforme ilustrado no Quadro 3. Os atributos mais valorizados prendem-se com a capacidade de trabalho em equipa e a flexibilidade e capacidade de adaptação (49,3% *ex aequo*) que, de certa forma, remetem para um perfil generalista e não necessariamente sustentado.

### Quadro 3 - Atributos valorizados no processo de seleção de voluntários e áreas de trabalho<sup>i)</sup>

Atributo valorizado	n	% <sup>ii)</sup>
Capacidade de trabalho em equipa	32	49,3
Flexibilidade e capacidade de adaptação	32	49,3
Compromisso institucional	28	41,8
Disponibilidade horária	27	40,3
Atitude pró-ativa e capacidade de resolução de problemas	23	34,3
Capacidade de comunicação	17	25,4
Capacidade de trabalhar com autonomia e desenvolver iniciativas	16	23,9
Competências técnicas no domínio de especialidade	14	20,9
Compromisso com os Direitos Humanos e luta contra a pobreza	13	19,4
Experiência profissional	10	14,9
Formação de base	6	9,0
Capacidade de liderança	1	1,5
Funções desempenhadas	n	% <sup>ii)</sup>
Atividades técnicas específicas da função para a qual o voluntário é admitido	59	88,1
Tarefas de logística	54	80,6
Tarefas administrativas	37	56,9
Definição de projetos	30	46,2
Funções de coordenação	26	40,6
Tomada de decisões estratégicas	22	33,8
Angariação de fundos e donativos	5	7,5
Relações e comunicação externa	3	4,5
Atividades pontuais	1	1,5

<sup>i)</sup> Respostas obtidas a partir de pergunta de escolha múltipla, sem limite quanto ao número de respostas permitidas.

<sup>ii)</sup> Percentagem calculada em função das 67 organizações que responderam à questão, com exceção das *tarefas administrativas, definição de projetos e tomada de decisões estratégicas*, onde o total de resposta não ultrapassou as 65 OTS e as *funções de coordenação* em que o total de respostas foi de 64 OTS.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

De salientar, também, que verificamos uma relativa facilidade em recrutar voluntários pelas OTS em análise, atendendo que em 31 organizações (48,4%) o

processo de recrutamento realiza-se por iniciativa do indivíduo que se autovoluntaria e em 14 (21,9%) através do método do “passa a palavra” promovido por pessoas que já são elas próprias voluntárias na organização. Esta última técnica de recrutamento assemelha-se aos resultados obtidos na maioria dos estudos internacionais e nacionais<sup>7</sup>, em que o voluntário toma conhecimento de uma organização promotora de ações de voluntariado através de vínculos sociais (amigos ou familiares). No que diz respeito a práticas formais de recrutamento, como campanhas (7,8% - 5) ou anúncios (4,7% - 3), observamos que são pouco implementadas pelas organizações em análise, com exceção do recurso às Bolsas de Voluntariado (17,2% - 11). Segundo Delicado et al. (2002), as organizações reconhecem que a adesão de voluntários é facilitada pelas relações interpessoais o que, apesar de não garantir a igualdade de oportunidades e excluir potenciais voluntários, representa uma forma de recrutamento de voluntários de baixo custo. Tal poderá traduzir uma estratégia de gestão do voluntariado de cariz relativamente informal, eventualmente reforçada pelo seu caráter de rotatividade, o que poderá explicar a tendência reduzida para a definição de um Plano de Voluntariado pelas OTS estudadas.

Acresce a questão da figura responsável pela gestão dos voluntários, ou seja, alguém que assuma especificamente esse papel no seio da organização. De salientar que as funções dos responsáveis pela gestão de voluntários concernem, entre outras, a angariação e orientação de voluntários; a informação e representação do voluntariado; a mediação entre a organização e os voluntários; a promoção da coesão e estabilidade da equipa de voluntários; o acompanhamento dos voluntários; a atribuição de funções e organização das tarefas dos voluntários; a coordenação da equipa de voluntários com outros serviços; a motivação da equipa (FEAPS, 2004). Machin e Paine (2008), no âmbito de um estudo focado em Inglaterra, sobre a capacidade de gestão de voluntários, fazem a distinção entre os “coordenadores de voluntários”, cuja função específica consiste precisamente na gestão dos voluntários e os “gestores de voluntários” (*managers of volunteers*) que desempenham a função de gerir voluntários, mas que as acumulam com outras.

Ora, no âmbito do nosso estudo, verificamos que a responsabilidade pela gestão do voluntariado encontra-se, na sua grande maioria, centralizada nos técnicos superiores com funções de chefia (21 - 67,7%), seguindo-se, com uma diferença pouco significativa, a direção (19 - 61,3%). Com base nestes resultados, podemos concluir que estas organizações não têm a função específica de gestão de voluntários, segundo a perspetiva apresentada por Machin e Paine (2008), e o seu exercício encontra-se centralizado nos representantes das organizações com funções de chefia.

Em termos genéricos, estas constatações permitem-nos problematizar a relação entre as motivações dos voluntários e os objetivos/necessidades das organizações e, em termos mais latos, entre o trabalho voluntário e 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 as-sente 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.

As diferentes motivações podem ser encaradas à luz maussiana da dádiva, em que o ato de dar, associado a valores como a solidariedade e o altruísmo, não é desprovido de interesse. A perspetiva de alguém estar disposto a dar algo sem qualquer retorno, ou seja, 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 a uma prática de voluntariado amplamente assente numa economia da dádiva, em que pouco mais é dado e procurado do que uma recompensa simbólica de apoio ao próximo, atualmente esta simbologia da troca é encarada, sobretudo no âmbito do voluntariado exercido pelos jovens, como uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho (Coelho & Aquino, 2009).

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 OTS que o integram. Porém, o voluntariado pode ser considerado como 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 a 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 oportunidades no mercado de trabalho (Sardinha, 2011; Alonso, 2000, *apud* Coelho & Aquino, 2009), em linha com o reconhecimento atribuído pela CE (2011) ao voluntariado.

A questão que se coloca e que remete para alguns dos paradoxos de uma época de austeridade e recessão financeira 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 uma opção pessoal de dádiva, motivada 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.

## Nota Conclusiva

No presente texto abordamos a temática do voluntariado e procuramos configurar o trabalho voluntário exercido nas OTS estudadas. Para o efeito e num primeiro momento, problematizamos sucintamente o conceito. Ainda que a sua definição não seja consensual, o seu papel económico e social assume uma importância crescente na agenda política nacional e internacional.

De seguida, apresentamos o perfil sociodemográfico dos voluntários que integram as organizações alvo de análise, e que se assume como predominantemente jovem, feminizado e escolarizado ao nível do ensino superior. Acresce a tendência apurada no nosso estudo para o voluntariado de baixa intensidade e que se revela mais baixa, em comparação ao cenário estimado pelo INE em relação a 2012.

Num terceiro momento, revisitamos algumas perspetivas teóricas em torno da gestão do voluntariado, cuja importância foi sublinhada pelos autores estudados, como forma de potenciar o funcionamento sustentado da organização no seu todo. Trata-se, portanto, de promover o exercício profissionalizado (e não burocratizado) do voluntariado, em termos do desenvolvimento de competências, e de estabelecer um compromisso entre as diferentes expectativas e objetivos, bem como de reconhecer os direitos e responsabilidades mútuas.

No seguimento desta linha de raciocínio e tendo em conta o objetivo de compreender se as OTS em Portugal definem políticas e/ou práticas gestionárias do voluntariado e em que moldes o realizam, assumimos a proposta teórica de ciclo de gestão do voluntariado (Vidal et al., 2007; Salas, 2009), enquanto processo que enceta de *per se* um conjunto de (boas) práticas promotoras de uma gestão de voluntários eficaz e eficiente, que se materializa no Plano de Voluntariado. Em termos empíricos, do total de 67 OTS inquiridas que declararam ter voluntários, 31 definem um Plano de Voluntariado, o que corresponde a menos de metade das organizações em estudo. Acresce a primazia atribuída às etapas intermédias do referido ciclo de gestão do voluntariado, em detrimento da operacionalização das fases iniciais e finais. Com efeito, parece tratar-se de uma prática muito intuitiva e espontânea, consentânea com as necessidades da organização e disponibilidade dos voluntários.

De salientar, ainda, que os resultados obtidos acerca dos atributos valorizados no processo de seleção de voluntários e das funções desempenhadas por estes indicam uma relação imediatista, em linha com a abordagem gestionária levada a cabo pelas OTS analisadas. Ou seja, estas organizações valorizam, sobretudo, a capacidade de trabalhar em equipa e de adaptação, sendo que os voluntários são selecionados e recrutados para desempenharem, preponderantemente, funções de natureza logístico-administrativa. Atenda-se que quando analisados os membros da organização que participam na definição do Plano de Voluntariado, identificamos a ausência de um cargo funcional especificamente definido para o efeito, tratando-se de uma função centralizada nos órgãos de direção e direção executiva.

Finalizamos o texto com uma reflexão sobre a relação controversa (e até certo ponto ideológica) entre o trabalho voluntário e o mercado de trabalho. Por um lado, é amplamente reconhecido o valor do voluntariado no sentido lato do termo

e, nesta linha de pensamento, alguns autores, cujas perspetivas perfilhamos, salientam as potencialidades da gestão do voluntariado, nomeadamente em prol de um compromisso mútuo e responsável entre voluntários e organizações. Por outro, discutimos a instrumentalização do voluntariado, assente na precarização do mercado de trabalho. Com efeito, numa época marcada pela crise económicofinanceira, o trabalho voluntário serve de resposta para algumas organizações, marcadas pela escassez de recursos humanos e financeiros.

## notas

1 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 para o ano de 2010, bem como de apurar, de forma preliminar, tendências sobre o voluntariado afeto à Economia Social para o ano de 2012 (INE, 2013). Publicação disponível em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_bou-i=157543613&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bou-i=157543613&PUBLICACOESmodo=2).

2 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 numa Europa constituída, à altura, por 27 Estados-membros.

3 Este Inquérito piloto foi introduzido num módulo anexo ao Inquérito Emprego no 3º trimestre de 2012 e baseou-se, em termos metodológicos e de delimitação concetual, no *Manual on the Measurement of Volunteer Work* promovido pela OIT, com o objetivo de apreender as principais características do trabalho voluntário em Portugal, designadamente, o perfil sociodemográfico dos voluntários, o enquadramento institucional, o tipo de tarefa realizada e o número de horas dedicadas ao voluntariado (INE, 2013).

4 As percentagens apresentadas correspondem às percentagens válidas, na medida em que temos uma organização que não respondeu a esta questão. Desta forma, as percentagens são efetuadas tendo em consideração um total de 88 organizações que responderam a esta questão e não o total das 89 inquiridas.

5 Do total das 67 organizações com voluntários, apenas 64 forneceram informação estatisticamente válida nestas questões, ou seja, três organizações não responderam quanto às idades dos voluntários mais novos e dos voluntários mais velhos.

6 De salientar, todavia, que consideramos que sendo o seu foco estritamente organizacional exclui outros enquadramentos promotores do voluntariado, tais como o voluntariado informal, podendo o Programa de Voluntariado ser entendido como uma mera instrumentalização de um processo gestionário burocrático, capaz de desvirtuar o envolvimento de adesão livre do voluntário.

7 A este propósito, veja-se o estudo de Delicado *et al.* (2002) no que concerne o contexto nacional e os estudos de Kellerhals (1974), Gaskin e Smith (1995) no que diz respeito ao contexto internacional.



## referências bibliográficas

- Alonso, L. (2000). *Trabajo y Postmodernidad: el empleo débil*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Baquero, M. (2004). Um Caminho Alternativo no empoderamento dos jovens: capital social e cultura política no Brasil. In Marcello Baquero (Org.). *Democracia, Juventude e Capital Social no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS.
- Cihlar, C. (2004). *A Friendly atmosphere for your volunteers*. Washington: The Points of Light Foundation.
- Coelho, R. & Aquino, C. (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, I. (2001). Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Extra 1, 103-116. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=253596>
- Coriat, B. & Weinstein, O. (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. *Tiers-Monde*, 37 (146), 464-465.
- Cunningham, I. (1999, Abril-Junho). Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money and Management*, 19-25.
- Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, 1.
- Delicado, A., Almeida, A., & Ferrão, J. (2002). *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.
- Eurobarómetro (2010). *Eurobarometer 73: Public Opinion in the European Union*. (Vol. 2). Retirado a 17 de fevereiro, 2014, 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 a 17 de fevereiro, 2014, 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>
- Gomes, D. (2009). *Mundos Vividos: os Caminhos do Voluntariado Hospitalar* (Tese de Mestrado). Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de Repositório Digital da Universidade de Coimbra em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12287/1/tesevoluntariadohospitalar.pdf>
- Gonçalves, J. (2006). Comprometimento Organizacional: o formal e informal na gestão do voluntariado. *Conscientia*, 10 (1), 156-167. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.ceaec.org.br/conscientia/index.php/conscientia/article/viewFile/115/124>
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books.
- INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.
- 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 a 17 de fevereiro, 2014, de <https://infoeuropa.eu/ocid.pt/registo/000046253/>

GTIV (2010). *El Voluntariado en España: Identidad, Funciones y Retos para su Fortelacimient*o.

Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de [http://www.madrid.org/volu\\_web/html/web/VerDocumento.icsm?nombreDoc=CAM\\_Informe\\_voluntariado.pdf](http://www.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icsm?nombreDoc=CAM_Informe_voluntariado.pdf)

Jackson, P., White, L. & Herman, M. (1997). *The Workbook*. Washington: Nonprofit Risk Management Center.

Kellerhals, J. (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.

*Lei No. 71/98 de 3 de novembro*. In Diário da República N° 254, I Série-A. Lisboa. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://dre.pt/pdf1sdip/1998/11/254A00/56945696.pdf>

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

Maheu, L. & Toulouse, J.-M. (1993). Présentation. Gestion du social et social en gestation. *Sociologie et sociétés*, XXV (1), 7-23. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, 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, P. (2005). A sociologia de Marcel Mauss: Dádiva, simbolismo e associação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (73), 45-66.

Moreno, A. & Yoldi, I. (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 a 17 de fevereiro, 2014, 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 a 17 de fevereiro, 2014, 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)

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 a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.worldvolunteerweb.org/fileadmin/docdb/pdf/2002/a56r038-e.pdf>

Pinto, S. (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, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de [http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno\\_Gestion\\_6.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf)

Santos, M. (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 a 17 de fevereiro, 2014, 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)

Sardinha, B. (2011). *The economics of the volunteering decision* (Tese de Doutoramento). Évora: Faculdade de Economia.

Singer, P. (2005). Juventude como corte: Uma geração em tempos de crise social. In Helena W. Abramo, & Pedro P. M. Branco (Orgs.), *Retratos da juventude brasileira: Análises de uma pesquisa nacional* (pp. 27-36). São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

- Szabo, S. (2011). Retos y Tendencias del Voluntariado en Europa. *Revista Española del Tercer Sector*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.fundacionluisvives.org/rets/18/articulos/76983/index.html>
- Teodósio, A. & Resende, G. (1999). Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In António Neto & Maria Nabuco (Orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas* (pp. 287-302). Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas.
- Thierry, D. (2005). *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*. Paris: France Bénévolat. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/GRH.pdf>
- Tremper, C. & Kostin, G. (1993). *No surprises: controlling risks in volunteer programs*. Washington, D.C.: Nonprofit Risk Management Center.
- Vidal, F., Costa, D., Silva, C. & Branco, I. (2004, setembro). *Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Sector*. Comunicação apresentada no XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba.
- Vidal, P., Villa, A., Sureda, M., Simon, C., & Hernando, A. (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación “la Caixa”.
- Weber, M. (1982). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.