

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**KARLA CRISTINA DE FREITAS SOUZA**

**ESTUDO DE UM VOLUNTARIADO NA ÁREA DA SAÚDE E A GESTÃO POR  
PROCESSOS PARA A RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS**

**PIRACICABA  
2018**

**KARLA CRISTINA DE FREITAS SOUZA**

**ESTUDO DE UM VOLUNTARIADO NA ÁREA DA SAÚDE E A GESTÃO POR  
PROCESSOS PARA A RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Profa. Dra. Graziela Oste G. Cremonesi

**PIRACICABA  
2018**

**KARLA CRISTINA DE FREITAS SOUZA**

**ESTUDO DE UM VOLUNTARIADO NA ÁREA DA SAÚDE E A GESTÃO POR  
PROCESSOS PARA A RETENÇÃO DE VOLUNTÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de aprovação: 10/12/2018

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonesi (Orientadora)  
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

---

Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo  
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

---

Profa. Dra. Marina Arienti Angelocci  
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Profa. Rosemeire Urbinati Yassui  
Coordenadora do Voluntariado do Hospital Albert Einstein

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a DEUS, por ter-me concedido saúde, sabedoria, paciência e condições de chegar até aqui.

À minha orientadora, Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi, pelas orientações, críticas e acompanhamento no decorrer do desenvolvimento de minha dissertação de mestrado.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, os conhecimentos transmitidos e a amizade.

À minha preciosa família, pelo companheirismo, tolerância e pela compreensão nos momentos de ausência.

Aos queridos voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein, pelo privilégio de fazer parte dessa história incrível que transborda solidariedade e excelência de qualidade.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a materialização deste estudo.

Muito obrigada!

"Algo só é impossível até que alguém duvida e  
acaba provando o contrário"  
Albert Einstein

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo estudar o Departamento de Voluntários de uma Instituição na Área da Saúde e o impacto que uma gestão organizada por processos tem na retenção de voluntários. Procede-se uma revisão da literatura, a partir da qual fora resgatada a história do voluntariado no Brasil, que retrata um início difícil, mas repleto de solidariedade e apoio mútuo. Por séculos, o voluntariado no país sobreviveu a sombra da religiosidade de uma nação acolhedora de povos, línguas, etnias, culturas e credos. Muito próximo à virada do milênio, a Organização das Nações Unidas (ONU) abraçou o voluntariado e resgatou-o do mais puro assistencialismo para um exército de cidadãos engajados na luta por uma sociedade mais justa e igualitária. Organizações não-governamentais (ONG's), Fundações e Associações de cunho social, emergiram no Brasil rapidamente e uma multidão de cidadãos passaram a buscar estas instituições para atuar como voluntário. O engajamento social foi mais forte e rápido que o tempo necessário de maturidade organizacional para acolher este novo público e o atual desafio da década é reter esses voluntários em tais instituições. Diante desse cenário, torna-se visível, um Departamento de Voluntários que carrega nos ombros a experiência de mais de meio século de existência, com um corpo de voluntários muito bem estruturado, conhecido pela excelência em qualidade, certificada pela norma internacional ISO9001 e que passou a desenvolver suas atividades pautadas numa gestão por processos, sem perder o caráter humanitário, tão peculiar e característico do voluntariado. Portanto, foi estudado o voluntariado do Hospital Israelita Albert Einstein, localizado na zona sul da capital paulista, optando-se pelo delineamento metodológico, com base numa abordagem qualitativa, pautada na pesquisa exploratória, diagnóstica e descritiva. Os dados foram coletados por meio da realização de dois encontros de *focus group*, com 12 participantes em cada grupo, totalizando 24 voluntários de diferentes frentes de atuação do Departamento e à aplicação de questionários, avaliando a satisfação de 59 gestores do Hospital Albert Einstein que atuam com voluntários em seus setores. Como resultados desta pesquisa, verifica-se que o diferencial do Departamento de Voluntários em estudo é que 96% de seus voluntários atuam há mais de 3 anos na função e desses, 8% atuam há mais de 21 anos. Outro resultado relevante é evidenciado pela porcentagem que indica 77% dos entrevistados consideram que uma gestão organizada e estruturada por processos favorece a retenção de voluntários. Em relação aos gestores do hospital, 89% consideram muito importante a atuação dos voluntários em seus respectivos setores e 11% consideram importante. Portanto, com base em toda a análise de dados, conclui-se que a gestão de um departamento de voluntários na área da saúde, organizada e estruturada por processos, contribui para a retenção dos voluntários e para a satisfação dos gestores.

**Palavras-Chave:** Gestão por Processos, Retenção de Voluntários, Voluntariado

## ABSTRACT

This work has the aim of studying the volunteering work of a Healthcare Institution in the scope of management based on processes, and its impact on retaining volunteers. It comes from a review on the literature where the volunteering history in Brazil is portrayed as having a hard beginning, however filled with sympathy and mutual support. For many centuries, the volunteering work in Brazil survived under the religiosity's shade of a nation that welcomes people, languages, races, cultures and beliefs. Very close to the turn of the millennium, the UN – United Nations, embraced the volunteering work and rescued it from pure charity to a troop of citizens engaged in the fight for a fairer and more egalitarian society. The NGOs, Foundations and Associations of social welfare emerged on Brazil very fast, and a multitude of citizens looked for these institutions to work as a volunteer. This social engagement was faster and stronger than the time needed to have an organizational maturity to assist this new public and the great and actual challenge of the decade is retaining these volunteer talents in these institutions. In face of this scenario, calls our attention a volunteering that carries an experience of over half century of existence, with volunteer corps very well structured, known for its excellence in quality, certified by the International Standard ISO9001. It also developed its activities based on management processes without losing its humanitarian character, so peculiar and characteristic on volunteering. Therefore, the volunteering of the Israelite Hospital Albert Einstein, located in the south of São Paulo capital, will be studied opting for methodological delineation, based on qualitative approach stated on exploratory, diagnostic and descriptive research. It is expected as a result of this research to verify if the differential of this volunteering, that is able to maintain a significant index on retaining its volunteering corps, is based on a management ruled by processes and quality. Therefore, will be made interviews with the board of directors and managers of the Institution, as well as a formation of a focus group with volunteers from different areas of activities, in order to evaluate the level of satisfaction related to the work made by these volunteers. As a result of this research, it is verified that the difference of the Department of Volunteers under study is that 96% of its volunteers have been working for more than 3 years, of which 8% have been working for more than 21 years. Another relevant result is evidenced by the percentage that indicates 77% of the interviewees; consider that a management organized and structured by processes favors the retention of volunteers. In relation to hospital managers, 89% consider the performance of volunteers in their respective sectors to be very important and 11% consider it important. Therefore, based on the entire data analysis, it's concluded that the management of a volunteer department in the health area, organized and structured by processes, contributes to the retention of volunteers and to the satisfaction of managers.

**Keywords:** Management based on Processes, Volunteers Retaining, Volunteering

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Produção científica – voluntariado (documentos por ano) .....	21
Figura 02 – Produção científica – voluntariado (documentos por tipo) .....	22
Figura 03 – Produção científica – voluntariado (documentos por país/ território) .....	23
Figura 04 – Produção científica – voluntariado (documentos por filiação) .....	24
Figura 05 – Produção científica – voluntariado (documentos por área de assunto)...	25
Figura 06 – Fluxograma de Desenvolvimento do Estudo .....	27
Figura 07 – Gestão Estratégica da Qualidade .....	47
Figura 08 – Estrutura Funcional do Departamento de Voluntários Einstein .....	55
Figura 09 – Interação de Processos do Voluntariado Einstein .....	68
Figura 10 – Visão, Missão e Valores .....	69
Figura 11 – Desenvolvimento de Novos Setores do Voluntariado .....	70
Figura 12 – Voluntários por Gênero .....	80
Figura 13 – Voluntários por Faixa Etária .....	81
Figura 14 – Voluntários por Escolaridade .....	82
Figura 15 – Voluntários por Unidade de Atuação .....	83
Figura 16 – Voluntários por Função .....	84
Figura 17 – Voluntários por Tempo de Atuação .....	85
Figura 18 – Relação das cores e do motivo da escolha por ser voluntário .....	86
Figura 19 – Variáveis na escolha da Instituição Voluntária onde atuar .....	89
Figura 20 – Variáveis na retenção de voluntários .....	92
Figura 21 – Avaliação do objetivo e do perfil do voluntário .....	95
Figura 22 – Grau de importância do trabalho voluntário .....	96
Figura 23 – Voluntários e Contratação de Profissionais .....	99
Figura 24 – Nota atribuída ao trabalho voluntário .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Percepções errôneas sobre Voluntariado .....	30
Quadro 02 – Voluntariado no Brasil por área de atuação e objetivos .....	35
Quadro 03 – Atuação voluntária em hospitais da cidade de São Paulo .....	39
Quadro 04 – Princípios-chaves da Gestão da Qualidade .....	49
Quadro 05 – Setores de Atuação dos Voluntários HIAE .....	56
Quadro 06 – Setores de Atuação dos Voluntários PECP.....	59
Quadro 07 – Setores de Atuação dos Voluntários RIAE .....	61
Quadro 08 – Setores de Atuação dos Voluntários M'Boi Mirim .....	63
Quadro 09 – Setores de Atuação dos Voluntários Vila Santa Catarina .....	65
Quadro 10 – Setores de Atuação dos Voluntários Unidades Externas .....	66
Quadro 11 – Síntese da Tipologia da Pesquisa .....	75
Quadro 12 – <i>Framework</i> da Pesquisa .....	77
Quadro 13 – Matriz Metodológica .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação do Trabalho Voluntário .....	97
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADRA	Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais
APAE	Associação de Pais e Amigos de Excepcionais
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CNBB	Confederação Nacional dos Bispos do Brasil
CVV	Centro de Valorização da Vida
EPC	<i>Event Driven Processes-Chain</i>
HIAE	Hospital Israelita Albert Einstein
IDEF3	<i>Process Description Capture Method</i>
ISO	Organização Internacional para Normatização
LBA	Legião Brasileira de Assistência
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PECP	Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis
RIAE	Residencial Israelita Albert Einstein
SBIBHAE	Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UML	<i>Unified Modeling Language</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivos da Pesquisa	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Pressupostos	19
1.4 Justificativas da Pesquisa	20
1.5 Metodologia de Pesquisa	25
1.6 Estrutura da Dissertação	26
<b>2 VOLUNTARIADO</b>	<b>28</b>
2.1 Aspectos conceituais sobre voluntariado	28
2.2 A história do voluntariado no Brasil	31
2.3 A atuação do voluntariado na área da saúde	37
<b>3 GESTÃO POR PROCESSOS</b>	<b>42</b>
3.1 Aspectos conceituais e gerenciais da gestão por processos	42
3.2 Gestão por Processos e Sistemas de Gestão da Qualidade	45
3.3 A interação dos processos e as normas ISO9000	47
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>51</b>
4.1 História do Voluntariado do Hospital Albert Einstein	51
4.2 Estrutura Funcional do Departamento de Voluntários Einstein	54
4.3 Unidades e Setores de atuação do Voluntariado Einstein	55
4.3.1 Unidade Morumbi – Hospital Israelita Albert Einstein	55
4.3.2 Unidade Paraisópolis – Programa Einstein na Unidade Paraisópolis	58
4.3.3 Unidade Vila Mariana – Residencial Israelita Albert Einstein	61
4.3.4 Unidade M'Boi Mirim	63
4.3.5 Unidade Vila Santa Catarina	64
4.3.6 Unidades Externas	65
4.4 Um voluntariado orientado por processos	66
4.4.1 Processo de Criação de um Setor do Voluntariado	69
4.4.2 Processo de Seleção e Credenciamento de Voluntários	71
4.4.3 Processo de Capacitação e Treinamento dos Voluntários	72
<b>5 METODOLOGIA</b>	<b>74</b>
5.1 Tipologia da Pesquisa	74
5.2 Instrumentos para a Coleta de Dados	75
5.3 <i>Framework</i> da Pesquisa	77
5.4 Matriz Metodológica	78
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>80</b>
6.1 <i>Focus Group</i> - perfil da amostra	80
6.2 Resultados do <i>Focus Group</i> dos Voluntários	86
6.2.1 Variáveis sobre a escolha da instituição onde atuar	87
6.2.2 Variáveis para gerir uma equipe de voluntários	90
6.2.3 Variáveis para a retenção de voluntários	92

6.3 Resultados da pesquisa de satisfação com os gestores do Einstein .....	95
6.3.1 Avaliação do objetivo do trabalho e perfil dos voluntários.....	95
6.3.2 Avaliação da importância do trabalho voluntário em cada área .....	96
6.3.3 Avaliação do trabalho voluntário frente aos aspectos específicos .....	97
6.3.4 Atuação dos voluntários e atuação dos profissionais .....	98
6.3.5 Nota atribuída ao trabalho voluntário na área .....	99
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>109</b>
Apêndice A – Roteiro <i>Focus Group</i> .....	109
Apêndice B – Questionário Gestores da SBIBHAE .....	110

## 1. INTRODUÇÃO

A presença do trabalho voluntário nos diversos segmentos da sociedade é uma realidade cada vez mais presente e crescente tanto no Brasil quanto no exterior. Para Sobolh e Widman (2011) ser voluntário é doar-se a uma causa, dedicando tempo e talento, exercendo um papel na comunidade, contribuindo com seu trabalho, sua solidariedade e seu compromisso na construção de uma sociedade humana, justa e equilibrada.

O voluntário é aquele que oferece seu serviço a determinada organização, sem esperar compensação monetária, proporcionando uma grande contribuição para ele próprio e para seus assistidos. Segundo Landim (2001), o trabalho voluntário difere do trabalho remunerado monetariamente, não apenas nessa dimensão, mas também em horários mais flexíveis, períodos de trabalhos mais curtos, expectativas e motivações mais variadas.

Voluntariado, segundo Lopes Jr. e Braga (2018), pode ser definido como uma ação planejada para um grupo ou organização voluntária. Essa definição incorpora a doação ativa de tempo e/ou habilidades em vez de apoio passivo realizado por meio de doação monetária; caracteriza-se por ser uma atividade planejada e ocorre no contexto de uma organização voluntária ou de caridade. Sendo assim, o voluntário é o agente de transformação que atua em um Voluntariado, com ações planejadas em benefício da comunidade.

Na história do voluntariado sempre houve aqueles que ressaltassem a importância da gestão, das estratégias, dos processos adaptados às necessidades e características do setor. Hudson (1999), por exemplo, cita a adoção de uma abordagem mais estratégica para aplicação de suporte social desde o século XVI na Europa. Ruthes (2000) ressalta que, no Brasil, a deficiência na gestão das organizações que atuam com voluntários, é um dos maiores problemas do setor, o que exige um aperfeiçoamento, aprendizado e utilização de técnicas para atingir melhores resultados. Dohme (2001) cita que o êxito de uma organização social está intimamente atrelado à definição dos objetivos a que se propõe e o estabelecimento de um planejamento estratégico e suas diretrizes.

Para se compreender o desenvolvimento dessa atividade no Brasil, é preciso conhecer um pouco da sua origem e vinculação. Segundo Sobolh e Widman (2011),

sua história está atrelada a fundação da Santa Casa de Misericórdia em Santos, no ano de 1532, fator que influenciou seu foco voltado à assistência social e, principalmente, à religião. Decorrente desse vínculo com a religião, o modelo do voluntariado foi firmado e difundido embasado nos preceitos religiosos, sendo desde o seu início associado à caridade e ao humanitarismo. Ressalta-se, da mesma forma, o caráter filantrópico do voluntariado como uma forte marca histórica herdada dos religiosos, sendo até os dias atuais um componente presente tanto na motivação quanto nos objetivos das instituições que o desenvolvem.

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, o papel do setor voluntário foi, portanto, reduzido em todo o mundo, à medida que o Estado assumia hospitais e outros serviços, oferecendo atendimento mais completo por meio de departamentos de serviço social locais. Hudson (1999) explica que o setor voluntário começou novamente a exercer influência a partir dos anos 60, quando se nota em particular que: a) as grandes organizações provedoras de serviços enfocaram atendimentos não proporcionados pelo Estado; b) organizações especializadas foram criadas para quase todas as causas imagináveis e c) o financiamento por parte do governo e de autoridades locais cresceu dramaticamente.

Outro marco importante para o voluntariado no Brasil para Sobolh e Widman (2011) foi a criação da Pastoral da Criança, em 1983, organismo vinculado a Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). Coordenada por Zilda Arns, pediatra, sanitarista e irmã do cardeal dom Paulo Evaristo Arns, a pastoral da criança surgiu com o objetivo de treinar líderes comunitários para combater a desnutrição e a mortalidade infantil. A contribuição efetiva dessa ação na queda da mortalidade infantil e resgate da cidadania às famílias visitadas motivaram três indicações de Zilda Arns, morta em janeiro de 2010 no terremoto que devastou o Haiti, para o Prêmio Nobel da Paz.

Para Landim (2001), o voluntariado no Brasil teve seu ponto alto no final da década de 90. Este período foi decisivo no processo de consolidação das ações voluntárias, representando também um grande avanço para as organizações do Terceiro Setor. Segundo a autora, o início dessa década foi marcado pela inédita visibilidade e incentivo ao “trabalho voluntário e à doação”. A mídia diária trouxe inúmeros casos de iniciativas voluntárias, centros de voluntariado, campanhas de doação, cursos de capacitação e promoção do voluntariado individual e empresarial.

As Organizações Não-Governamentais (ONGs), Fundações e Associações de Cunho Social, emergiram no Brasil rapidamente, mudando o conceito antes dominante pelo puro assistencialismo e caridade outrora voltada à filantropia para um marco social de cidadania e promoção social.

Ainda em 1998, segundo Landim (2001), o Centro do Voluntariado de São Paulo, produz uma cartilha, onde registra o passo a passo para implantação de uma unidade de atuação voluntária e marca no principal estado do país, a definição do ser voluntário: pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em busca de uma função que o desafia e gratifica e lhe traz realização pessoal.

Em 2001, estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU), como o Ano Internacional do Voluntariado, fundamenta-se por mais um grande marco histórico. Pinto, Guedes e Barros (2006) citam que após este marco, proliferaram-se as iniciativas em prol do trabalho voluntário e multiplicaram-se investimentos, encontros, seminários, sempre com objetivo de capacitar voluntários e promover adesões. A amplitude destas ações resulta em indicações de diferentes modalidades de voluntariado por todo o país.

Em 2002, o Departamento de Voluntários da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein (SBIBHAE) buscou no modelo de gestão, NBR ISO 9001, um salto de profissionalização no seguimento. Para Sobolh e Widman (2011), o processo de implantação passou por várias etapas, desde a adaptação e tradução dos conceitos e princípios presentes nessas normas para a realidade das atividades realizadas pelos voluntários até uma auditoria independente realizada pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini que resultou em maio de 2002, na certificação do Departamento de Voluntários da SBIBHAE nos requisitos da ISO 9001.

Percebe-se, então, uma quebra de paradigma no setor, outrora tão conservador a suas origens, voltadas a pura caridade e humanitarismo, para um setor gerador e promotor de cidadãos engajados em um bem maior. Para Sobolh e Widman (2011), um voluntariado tão exigente e envolvido com as questões sociais e de cidadania não basta apenas ter boa vontade, as instituições precisam se estruturar, estabelecer uma abordagem mais estratégica, com objetivos, visão, missão e valores bem definidos e difundidos. Enganam-se aqueles que acreditam que a ação voluntária pode se valer unicamente do combustível da solidariedade e do desejo de ajudar o próximo. Esses

valores são fundamentais, mas precisam ser direcionados para uma ação organizada, estruturada em cada detalhe e capaz de analisar objetivamente os resultados.

Os voluntários, muito mais que profissionais contratados e remunerados, precisam perceber que a doação do seu tempo e talento está sendo bem empregada. Atuar em uma organização responsável, que adotou um voluntariado, com processos e rotinas claras, tendem a trazer segurança e confiança para o novo voluntário. Entretanto, Sobolh e Widman (2011) alertam para a importância da promoção de ações estruturadas e planejadas, sem prescindir das motivações humanas e solidárias que estão na origem de todo cidadão que se envolve com o trabalho voluntário.

Cada vez mais cidadãos abraçam o voluntariado como forma de praticar o bem, auxiliar os mais necessitados, contribuir de alguma forma para a redução da desigualdade social e o maior respeito ao próximo. Mas, de acordo com Sampaio (2016), é grande o número de pessoas que idealizam o trabalho voluntário e desistem diante do primeiro obstáculo, falham por romantizar e idealizar o trabalho de seus sonhos sem levar em conta as dificuldades inerentes a todas as relações humanas. O resultado é que, ou acabam nunca iniciando ou desistem nas primeiras dificuldades e lamentavelmente, deixam de experimentar os benefícios imensuráveis do auxílio ao próximo. Dimenstain (2017), em nota ao jornal "O Estado de São Paulo", ressalta o percentual de 50% a 60% de pessoas que atuam como voluntárias e deixam o trabalho antes do tempo previsto.

Observa-se então, que inúmeras organizações estão preocupadas com a continuidade de seus serviços, uma vez que, dependem do ser humano voluntário, para exercer suas atividades. Algumas fazem campanhas, sensibilizam, filiam-se a centros de voluntariados, buscam alucinadamente pessoas dispostas a servir. E quando encontram, percebem que o desafio não terminou, muita energia ainda será empregada para manter seus voluntários motivados, engajados e envolvidos com a causa. A alta rotatividade de voluntários acaba exigindo tantos esforços de seus diligentes, que muitos perdem o foco de suas ações. Para Sobolh e Widman (2011), a gestão de um voluntariado não deve se valer unicamente do combustível da solidariedade e do desejo de ajudar o próximo.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Cada vez mais aumenta o desafio das instituições que atuam com voluntários de promoverem ações estruturadas e sistematizadas, sem prescindirem das motivações humanas e solidárias que estão na origem de todo cidadão que se envolve com o trabalho voluntário.

Segundo Ruthes (2000), no Brasil, a deficiência na gestão dessas organizações é um dos maiores problemas do setor, o que exige um aperfeiçoamento, aprendizado e utilização de técnicas para atingir melhores resultados.

Entender as peculiaridades da gestão de voluntários é fundamental para compreender como tratar esta matéria-prima. Dessa forma, o presente estudo procura responder a seguinte pergunta: “Como uma gestão organizada por processos contribui para a retenção de voluntários em uma Instituição na área da saúde?”

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

De maneira a operacionalizar esta pesquisa, foram construídos o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme descritos a seguir.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar o Departamento de Voluntários de uma Instituição na Área da Saúde e o impacto que uma gestão organizada por processos tem na retenção de voluntários.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar quais variáveis o voluntário leva em consideração no momento da escolha pela instituição que pretende atuar;
- Identificar as variáveis que contribuem para a retenção de voluntários em uma instituição na área da saúde;
- Avaliar a satisfação dos gestores de uma instituição na área da saúde sobre o trabalho voluntário prestado.

### 1.3 Pressupostos

Por pressuposto, segundo Vergara (2005), entende-se uma antecipação da resposta ao problema, representado sob a forma de afirmação, sendo uma variável importante na concepção de um trabalho científico, pois norteia um possível cenário da pesquisa a ser explorada. Neste estudo, definiram-se os seguintes pressupostos:

**Pressuposto 1:** Cidadãos conscientes que buscam no voluntariado uma forma de contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária desejam, conforme citado por Dohme (2001), um voluntariado com trabalhos definidos e embasados por um planejamento estratégico eficiente. E o fato de não receberem contrapartida financeira não significa que ele não exigirá nada. Pressupõe-se, então, que as variáveis, organização e processos definidos, atraem mais voluntários para a instituição.

**Pressuposto 2:** Para Ortiz (2009) são vários os motivos que levam os voluntários a desistirem, dentre eles: a sensação de estarem ocupando o lugar de um profissional contratado, a insegurança causada por falta de formação para realizar a tarefa, conflitos com os assistidos ou com a área de atuação, falta de preparação da instituição para receber e acompanhar os voluntários. Pressupõe-se que voluntariados organizados e estruturados por processos têm melhores índices de retenção de voluntários.

**Pressuposto 3:** Segundo Sobolh e Widman (2011) enganam-se aqueles que acreditam que a ação voluntária pode se valer unicamente do combustível da solidariedade e do desejo de ajudar o próximo. Esses valores são fundamentais, mas precisam ser direcionados para uma ação organizada, estruturada e capaz de alcançar objetivamente os resultados. Pressupõe-se que a prestação de serviço voluntário tende a ser mais satisfatória quando os voluntários atuam com processos definidos e estruturados.

## 1.4 Justificativas

Apesar de muitos acreditarem que a humanidade está piorando, nunca se viu tanta solidariedade no mundo. Sampaio (2016) ressalta que não faz muito tempo que escravidão, pena de morte, duelos mortais, tortura e tantas outras atrocidades eram consideradas situações normais e aceitas pela sociedade. Caminha-se para a eliminação do racismo, do machismo, da homofobia e de tantas outras discriminações. Embora no Brasil ainda persista uma desigualdade social gigantesca, é nítido o avanço em busca dos direitos das minorias, da aceitação das diferenças e do respeito ao próximo.

A cada ano, centenas de pessoas buscam nas ações solidárias uma forma de lidar com as mazelas da sociedade, mesmo fora de grupos religiosos. Seja para ter uma vida mais altruísta, seja para contar pontos na carreira, é inegável que o voluntariado e a filantropia têm o poder de transformar profundamente a vida de quem o pratica (SAMPAIO, 2016). O trabalho voluntário exige envolvimento, compromisso, dedicação, aceitação, renúncia, tolerância e força de vontade.

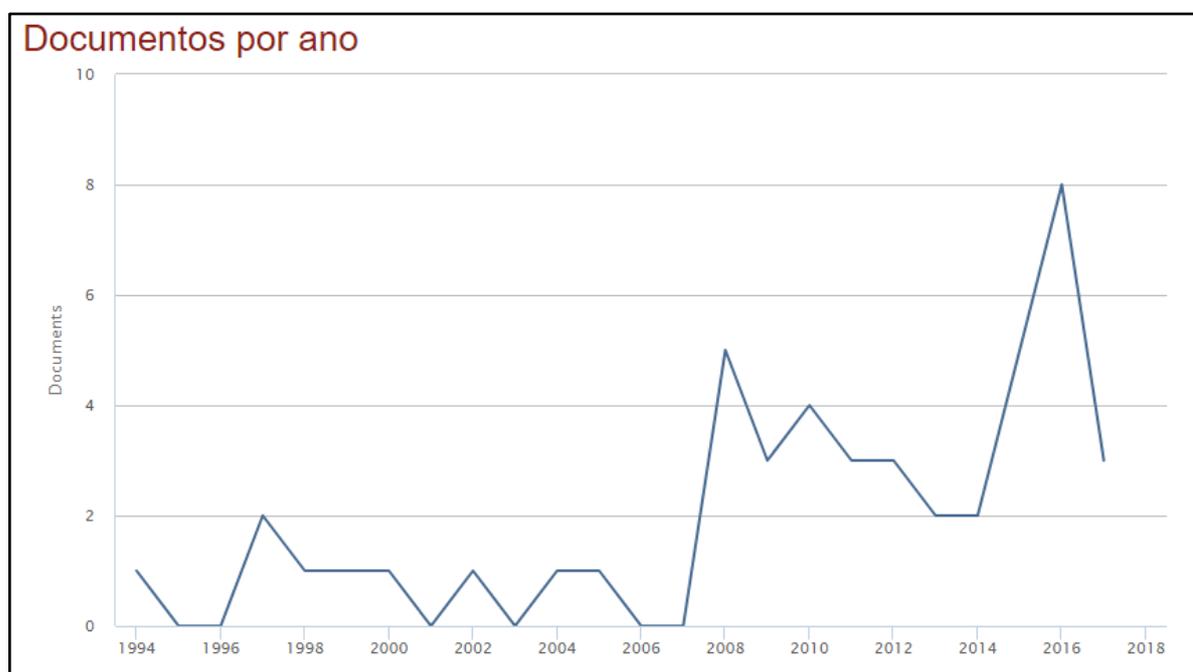
Diante de uma realidade tão promissora para as organizações que atuam com voluntários, é inadmissível o número de tantas que, padecem por não conseguirem manter seus voluntários. Cavalcante (2005) realizou uma pesquisa neste contexto, compreendendo 13 organizações não governamentais (ONGs), da cidade de Natal/RN e, observou que 62,34% dos voluntários permaneciam até dois anos, no máximo, nas organizações, o que demonstra elevada rotatividade. Lima (2010), em seu estudo, cita que a alta rotatividade de voluntários ocorre pelo fato de serem repassados aos mesmos apenas tarefas menos qualificadas e desprezadas pelos profissionais da organização. As atividades voluntárias acabam ficando abaixo da supervisão dos profissionais, numa clara distinção entre o trabalho voluntário e o trabalho profissional. Desse modo, reproduz-se a noção de que o trabalho voluntário possui caráter esporádico, não requer qualificação profissional, dispensa horário estável e continuado.

Conforme Willingham (2001), as pessoas têm uma necessidade inata de serem valorizadas e de saberem que são importantes. Os voluntários, muito mais, que profissionais contratados e remunerados, precisam sentir que a doação do seu tempo e talento está sendo bem empregada. O comprometimento dos mesmos é resultado direto de como são recebidos, mantidos e valorizados, além do impacto que a missão

da organização tem em suas crenças e valores. Considera-se que os resultados obtidos neste estudo serão relevantes para contribuir com a manutenção de organizações voluntárias e missões, que tem como lema dignificar cidadãos e contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária.

Hudson (1999) cita a adoção de uma abordagem mais estratégica para aplicação de suporte social desde o século XVI na Europa. No Brasil ainda existe certo receio de se administrar uma organização sem fins lucrativos e seus agentes de transformação social, utilizando-se de ferramentas de gestão aplicadas em grandes corporações. Acredita-se que o voluntário não deve ser tratado com o rigor, que se acredita que a administração sugere para seus colaboradores.

No meio acadêmico, também há muitos desafios sobre este tema. Observa-se um número muito baixo de pesquisas e publicações na área, o que vem a reforçar a contribuição deste trabalho para a Academia e para o Terceiro Setor no Brasil e no mundo. Foram necessárias mais de duas décadas (1994 a 2017) para totalizar cerca de três dezenas de produções científicas mundiais sobre o tema “Voluntariado”, conforme aponta a Figura 1, com pesquisa realizada na base Scopus em 2017.

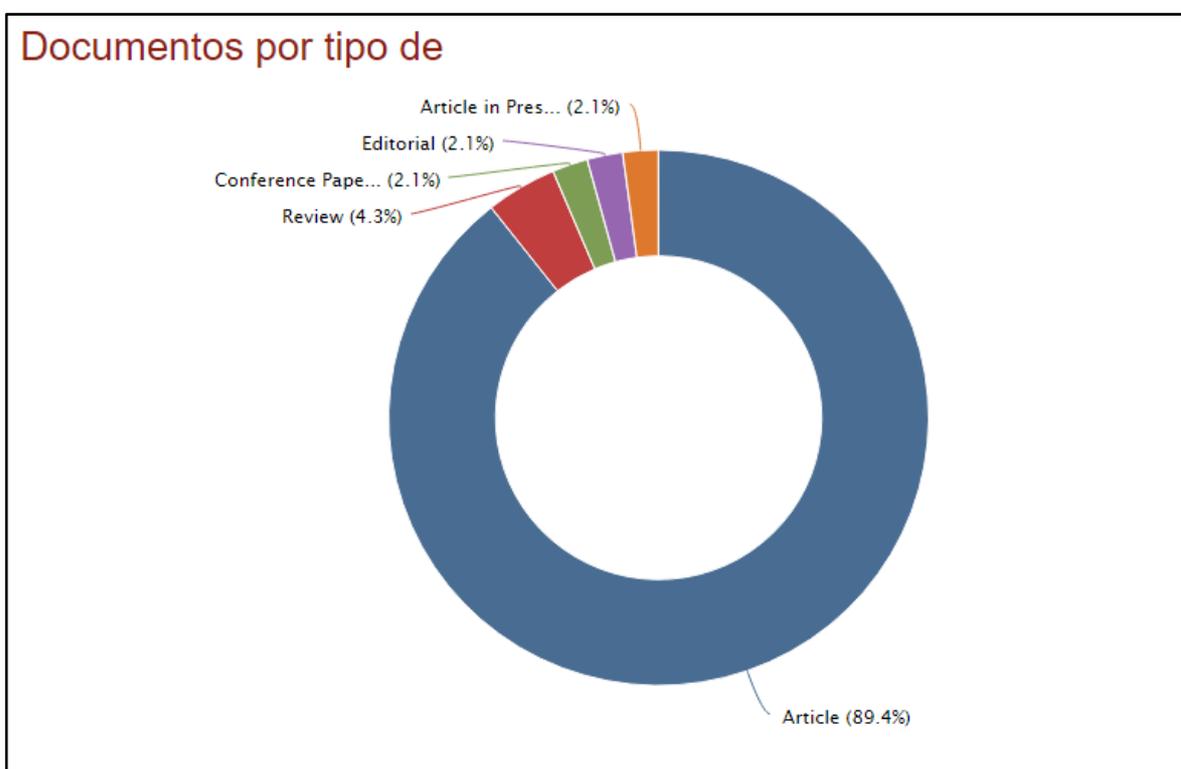


Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2017)

**Figura 1 - Produção científica: voluntariado (documentos por ano)**

Ainda analisando a Figura 1, salienta-se o aumento significativo de publicações sobre voluntariado no ano de 2007, o que se acredita ser decorrente de uma ação da Organização das Nações Unidas (ONU), estabelecendo o ano de 2001, como o Ano Internacional do Voluntariado, fato este que se caracterizou um marco histórico sobre o tema em questão. Pinto, Guedes e Barros (2006), conforme citado anteriormente, reforçam em sua pesquisa, que a partir deste marco, proliferaram-se as iniciativas em prol do trabalho voluntário e multiplicaram-se investimentos, encontros, seminários.

Na Figura 2 observa-se que, quando classificadas as publicações por tipo, os artigos se sobressaem em 89,4%, quando comparados às demais produções científicas.



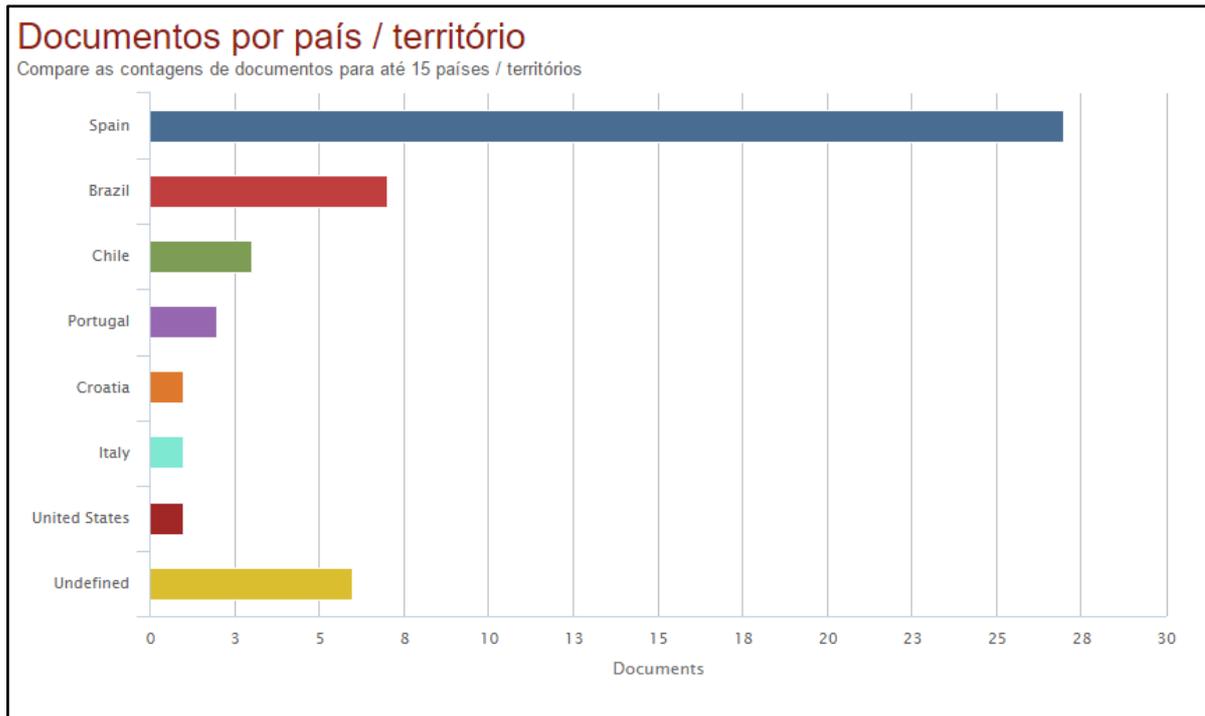
Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2017)

**Figura 2 - Produção científica: voluntariado (documentos por tipo)**

Ao analisar às produções científicas em relação aos países de origem, observa-se, na Figura 3, que a Espanha é o país com maior número de produções científicas, seguida pelo Brasil. Na Figura 4, pode-se observar as publicações por instituições de ensino na Espanha: *Universidad Complutense* de Madrid, *Universidad* de Málaga, *Universidade Autônoma* de Madrid, *Universidad* de La Laguna, *Universidad* de Sevilla, *Universidad* de Cadiz e *Universidade Autônoma* de Barcelona. E, no Brasil: Pontifícia

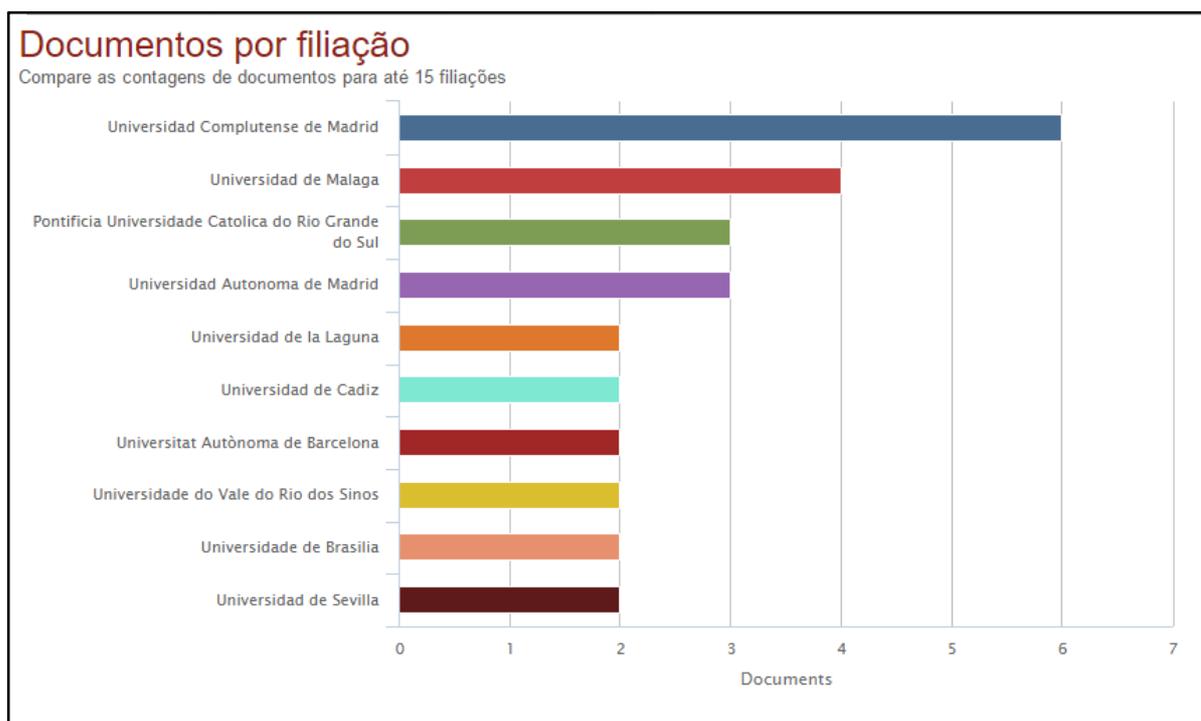
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Universidade de Brasília.

Vale ressaltar que na Espanha, a *Universidad Complutense* de Madrid se destaca em número de publicações quando comparada às demais e no Brasil, destaca-se a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.



Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2017)

**Figura 3 - Produção científica: voluntariado (documentos por país/ território)**

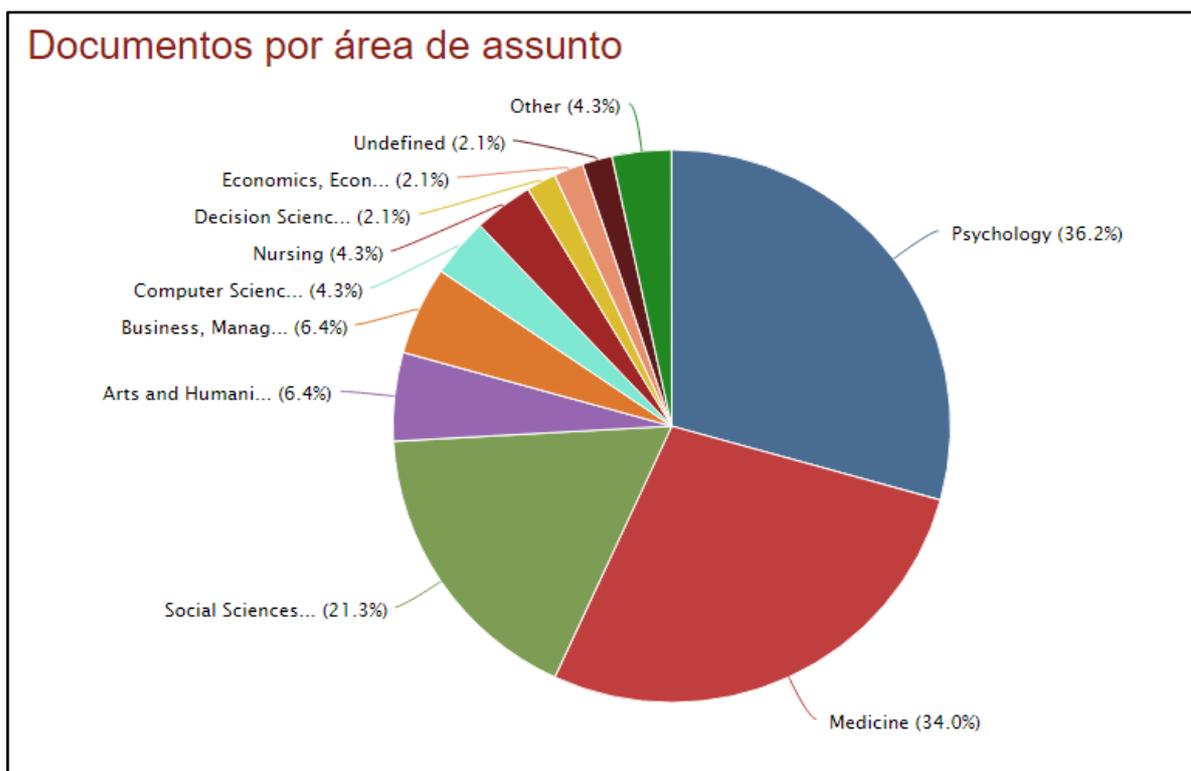


Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2017)

**Figura 4 - Produção científica: voluntariado (documentos por filiação)**

Na Figura 5, reforça-se a relevância deste estudo para a Academia e para o Terceiro Setor. Avaliadas às produções científicas por área de assunto, observa-se que, quase 70% das pesquisas, relacionaram o tema voluntariado com as áreas de Psicologia e Medicina e apenas 6,4% relacionaram-nas às áreas Administrativas e de Gestão (*business, manager*). Ressalta-se então que, embora Hudson (1999) reforce a importância de uma abordagem mais estratégica na área social e Dohme (2001) saliente que qualquer organização voluntária teria êxito em suas ações de promoção social, na medida que tenha clara definição dos objetivos a que se propõe e estabeleça uma sequência de ações estratégicas para alcançá-los; na prática, pouquíssimas pesquisas e produções são apresentadas para auxiliarem tais gestores.

Outro ponto relevante com a apresentação destes dados é que muito se fala e tem-se escrito sobre a aplicabilidade de gestão por processos nas organizações com fins lucrativos, ao mercado altamente competitivo das instituições privadas; mas pouco se evidencia a estas, quando aplicadas a gestão de voluntários no Brasil.



Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2017)

**Figura 5 - Produção científica: voluntariado (documentos por área de assunto)**

Segundo Sobolh e Widman (2011), o grande desafio para os gestores das organizações sociais é gerirem seus projetos e programas sociais, utilizando-se das ferramentas administrativas adaptadas as suas realidades.

O número reduzido de publicações no campo científico sobre o tema voluntariado, compreendendo os anos de 1994 e 2017, torna este estudo relevante tanto para a academia como para a sociedade.

### 1.5 Metodologia da Pesquisa

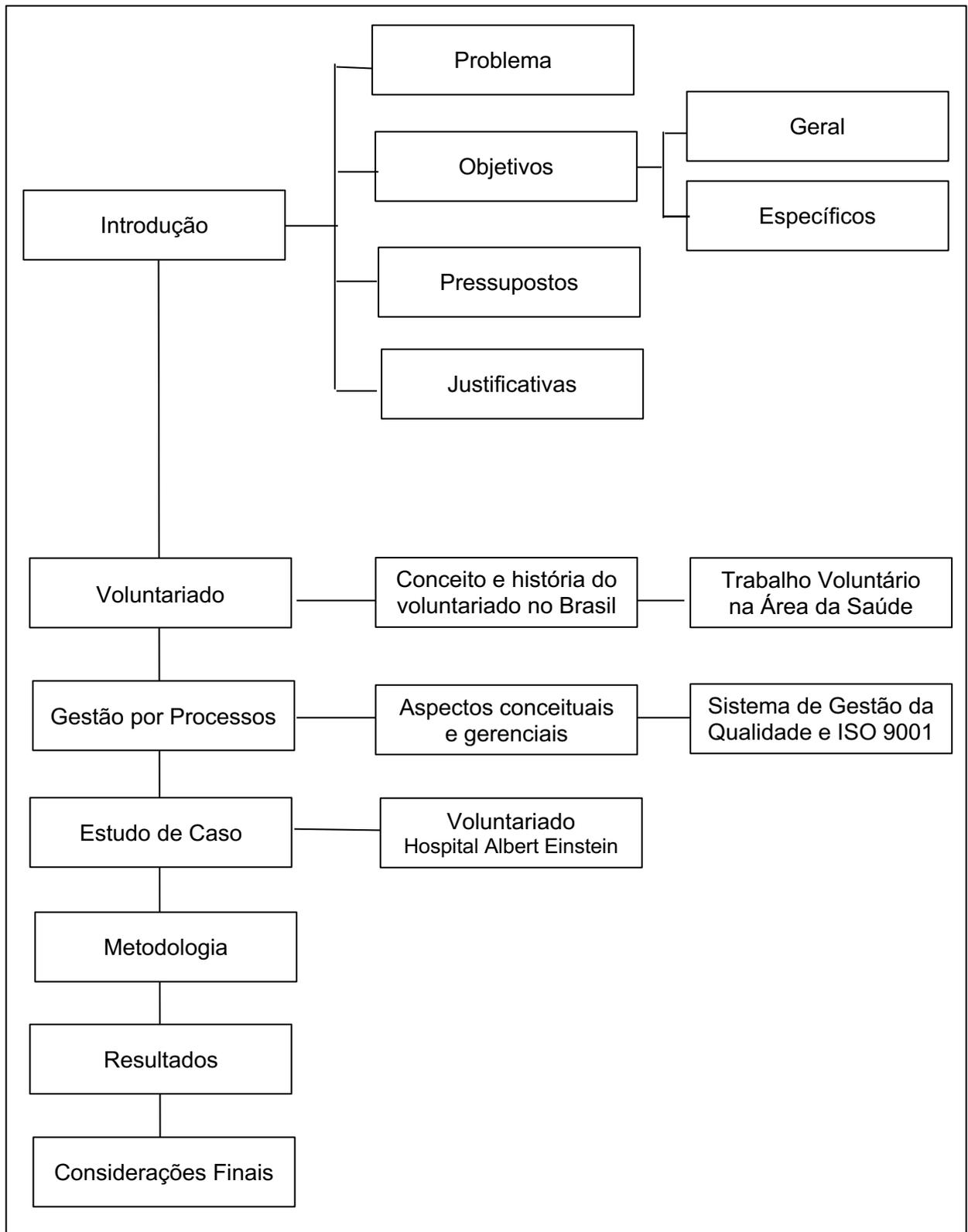
A pesquisa enquadra-se como aplicada, com abordagem qualitativa. Em relação ao objetivo do estudo é caracterizada como exploratória, diagnóstica e descritiva. A pesquisa teve como foco de estudo o Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein e como instrumentos de coleta de dados foram utilizados o *focus group* realizado com dois grupos de 12 voluntários cada, entrevistas em profundidade com os gestores do hospital e observação da pesquisadora.

## 1.6 Estrutura da dissertação

A pesquisa foi estruturada em seis capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- Capítulo 01: Neste capítulo são apresentados os elementos introdutórios que definem a temática da pesquisa, ao apresentar seu objetivo principal e específico, a justificativa do tema estudado, além dos pressupostos esperados e o método de pesquisa a ser utilizado.
- Capítulo 02: A partir deste capítulo realiza-se o início da revisão bibliográfica, partindo do tema “voluntariado” e seguindo para sua conceituação, relação, desenvolvimento e desafios existentes na área. Ainda neste capítulo serão abordadas as peculiaridades da atuação voluntária na área da saúde, a correlação existente do início do trabalho voluntário no Brasil ter ocorrido justamente em Instituições de Saúde e, posteriormente, realiza-se uma análise das contribuições e desafios deste fato.
- Capítulo 03: Este capítulo aborda a Gestão por Processos, sua conceituação e aplicação em diversas áreas de estudo. Analisa a gestão por processos dentro da temática da Gestão da Qualidade e da NBR ISO 9001, concluindo o capítulo com ênfase na flexibilidade da ferramenta, podendo ser aplicada a uma Instituição do Terceiro Setor, mais precisamente na retenção de seu corpo de voluntários.
- Capítulo 04: O capítulo discorre sobre o voluntariado do Hospital Israelita Albert Einstein, que serviu como estudo de caso desta pesquisa. Nele é apresentado um histórico do voluntariado, desde sua origem até a atualidade. Por meio de figuras gráficas, é mostrada a estrutura funcional do voluntariado, os setores de atuação, objetivo de cada trabalho e o perfil dos voluntários. Conclui-se com a explanação da estrutura processual do Departamento de Voluntários, visto pelo olhar do seu Sistema de Gestão da Qualidade.
- Capítulo 05: Este capítulo é destinado à apresentação da metodologia e das etapas da pesquisa. Contém a tipologia e uma síntese da mesma, os instrumentos utilizados para coleta de dados, *framework* e a matriz metodológica.
- Capítulo 06: Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados, as considerações que a autora chegou a partir da pesquisa, suas limitações, e as sugestões para pesquisas futuras realizadas a partir da mesma temática. A isso seguem as referências e os apêndices.

Na Figura 6, apresenta-se o fluxograma do desenvolvimento deste estudo.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 6 - Fluxograma de Desenvolvimento do Estudo**

## **2. VOLUNTARIADO**

Este capítulo destina-se ao estudo e pesquisa de temas relacionados ao voluntariado. Inicia-se pelos aspectos conceituais do voluntariado, transcorre-se sobre algumas percepções equivocadas da atuação voluntária e segue-se tratando da história do voluntariado no Brasil e suas contribuições sociais e econômicas. Na sequência aborda-se o desenvolvimento, desafios e às peculiaridades da atuação voluntária na área da saúde e sua relação com o início do voluntariado no país.

### **2.1 Aspectos Conceituais do Voluntariado**

A essência do voluntariado vem do mais profundo desejo do ser humano de fazer a diferença, de ajudar seu semelhante diante das mazelas do mundo, de crescer e fazer crescer àqueles que estão ao seu redor. A ação não precisa ser grande, mas requer eficiência. Preservando o prazer da realização de uma atividade que dignifica o cidadão que a pratica e que a recebe. Enfim, voluntariado inspira qualidade, resultados e continuidade.

Segundo Dohme (2001), voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que a desafia e gratifica em prol da realização de uma ação de natureza social. Nesta definição, destacam-se quatro distintos elementos: qualificação, satisfação, doação e realização.

- A qualificação está ligada ao conceito moderno de voluntariado, onde ressalta-se que o mesmo deve ser realizado por alguém qualificado, levando em conta seus talentos e habilidades.
- Quanto a satisfação, este elemento também está ligado ao conceito moderno, nele enfatiza-se que o trabalho deve ser realizado com prazer, garra, fascinação, dando um sentimento de plenitude a quem o executa. Vale ressaltar que nos próximos parágrafos quando se aborda a história do voluntariado no Brasil, destaca-se que houve tempo em que não se permitia ao voluntário a manifestação de prazer e alegria pela realização do seu trabalho.
- A doação é um elemento que envolve o tempo, horas de vida do voluntário, destinadas em prol do próximo, da comunidade, da ação.

- E por fim, observa-se o elemento da realização. Nele enfatiza-se um trabalho que tem compromisso com o êxito, com o sucesso, com o cumprimento dos objetivos propostos.

A Organização das Nações Unidas (ONU) define como voluntário todo jovem ou adulto que, devido seu interesse pessoal ou espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos. Em 1985, a ONU criou o Dia Internacional do Voluntariado e determinou que a data fosse comemorada todos os anos, no dia 05 de dezembro, reconhecendo às inúmeras contribuições que os voluntários trazem para toda a sociedade civil.

Em 2011, na Assembleia Geral das Nações Unidas, foram inseridos à definição acima, alguns fatores que devem nortear todas as ações voluntárias: deve ser realizada voluntariamente, de acordo com a vontade do indivíduo e não como uma obrigação prevista em lei, contrato ou exigência acadêmica. Não deve ser realizada por recompensas, principalmente a financeira, sendo permitido apenas, o reembolso de algumas despesas de transporte e alimentação. E por fim, a ação deve ser para o bem comum, ou seja, deve diretamente ou indiretamente, beneficiar pessoas fora do convívio familiar ou beneficiar uma causa.

Para Santos *et al.* (2015), o voluntariado pode ocorrer em qualquer país e sociedade no mundo, porém os termos que o definem e as formas de sua expressão podem variar de acordo com a cultura, os costumes e os princípios da comunidade a qual está inserido. Porém, os valores que o conduz são universais, todos possuem um desejo de contribuir para o bem comum por escolha própria em um espírito de solidariedade.

Faz-se necessário então, dissipar alguns conceitos errôneos que permeiam a atuação voluntária ao longo de séculos de existência. Esses conceitos errôneos, muitas vezes afastam potenciais candidatos ao voluntariado ou chegam até a travancar a expansão e a legitimação da área em todo território nacional. Alguns desses conceitos equivocados, bem como a realidade de cada um deles, estão descritos no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1 – Percepções errôneas sobre Voluntariado**

No.	Percepção Errônea	Realidade
1	A ação voluntária só ocorre por meio de Organizações Não Governamentais (ONGs) formais e legalmente reconhecidas, geralmente em países desenvolvidos.	Grande parte do voluntariado acontece por meio de pequenos grupos locais, clubes e associações, que são à base de uma sociedade civil em países industrializados, assim como em países em desenvolvimento.
2	O voluntariado é exclusividade dos bem-educados e afortunados, daqueles que tem tempo e dinheiro disponíveis.	O voluntariado é predominante entre as pessoas de salários mais baixos que se engajam no trabalho para se beneficiar e ajudar suas comunidades.
3	O voluntariado é realizado por amadores que não possuem habilidade ou experiência.	Essa percepção errônea está baseada na concepção de que o profissionalismo somente é obtido mediante um trabalho pago. Existem profissionais qualificados e motivados por valores que dedicam parte do seu tempo e talento profissional ao voluntariado.
4	O voluntariado é composto somente por mulheres.	As mulheres são mais propensas ao voluntariado, mas homens também trabalham voluntariamente. As mulheres predominam em áreas tais como o trabalho voluntário no cuidado hospitalar, com crianças ou idosos, enquanto os homens aparecem em maior número nos esportes, nas questões ambientais e nos resgates em incêndios e no mar.
5	Pessoas mais jovens não trabalham como voluntárias.	Pelo contrário, jovens não constituem um grupo passivo que espera que oportunidades e recursos sejam entregues a eles. Eles se ocupam ativamente no desenvolvimento de suas comunidades em uma vasta gama de atividades.
6	O voluntariado só pode ser realizado presencialmente.	Com o desenvolvimento da tecnologia, o voluntariado não é mais limitado ao contato pessoal, é possível realizar o trabalho via contato online, sem a necessidade de horários e locais específicos. A maioria dos voluntários online envolve-se em atividades operacionais e gerenciais, tais como, captação de recursos, apoio tecnológico, comunicação, marketing e consultoria.

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2015)

Essas percepções errôneas, existentes ainda na atualidade, com tanta divulgação e promoção da ação voluntária, demonstram a dificuldade de se entender a amplitude e profundidade do voluntariado. Torna-se ainda mais relevante a intervenção acadêmica, promovendo estudos e pesquisas, disseminando

conhecimento e registrando conceitos atualizados com a evolução histórica do voluntariado.

## **2.2 A história do voluntariado no Brasil**

O voluntariado no Brasil fundamentou-se por muito tempo, conforme Garcia (2001), em dois fortes pilares: o primeiro, no mais puro assistencialismo material e cultural, dando alguma coisa àqueles que nada tinham, tudo precisavam, pouco sabiam. E o segundo, o voluntariado deve dar tudo sem receber nada em troca. Aos poucos, o voluntariado começou a romper essas barreiras e conquistar o direito de declarar que, suas ações são boas para quem a recebe, mas também são boas para quem oferece e que as mesmas proporcionam ao voluntário: alegria, valorização e prazer de servir ao próximo.

Segundo os estudos de Dias e Palassi (2007), o trabalho voluntário configura-se como uma prática social tradicional e suas iniciativas levam à Idade Média, com ações voltadas a valores religiosos. Goldberg (2001), por sua vez, salienta que a prática do voluntariado no Brasil ocorre desde o período colonial, tendo suas primeiras manifestações por meio das Santas Casas de Misericórdia em Santos – SP.

Em seus primórdios, a Santa Casa de Santos, conforme Sobolh e Widman (2011), não se limitava a oferecer atendimento médico. Os aventureiros que chegavam ao Porto de Santos, exaustos por suas longas jornadas marítimas, depois de enfrentarem tempestades e sol escaldantes na travessia do Atlântico, aportavam cheios de sonhos, mas em condições precárias. Muitos não resistiam ao clima quente e úmido e as novas condições de vida, chegavam até a Santa Casa extremamente necessitados de atendimento médico, mas também das doações e da boa vontade dos que ali prestavam serviços voluntários.

A Santa Casa de Santos tem, portanto, o mérito histórico de ser um dos primeiros hospitais do Brasil e, também, de ter motivado a primeira ação voluntária organizada no país (SOBOLH; WIDMAN, 2011).

Para Corullón e Medeiros Filho (2002), a origem do voluntariado no Brasil, carrega raízes antigas e profundas, que remetem a um censo de compaixão, solidariedade e indignação.

O censo de compaixão do voluntariado provém da religiosidade brasileira e tem nas Santas Casas, instituições implantadas pela Igreja Católica, sua inspiração e fundamentação. Corullón e Medeiros Filho (2002) ressaltam ainda, outro importante trabalho voluntário também desenvolvido por estes fiéis, a Pastoral da Criança, que atua na área da saúde materno-infantil, mobilizando um corpo de mais de 120 mil voluntários. Muitas outras igrejas e religiões no Brasil, mobilizaram-se pregando a caridade como a maior das virtudes e fazem do voluntariado a prática da caridade e compaixão.

O censo de solidariedade, para os autores, pode ser identificado por meio de iniciativas que levam um grupo de pessoas a se unirem para autoajuda. Ele está muito mais ligado a necessidade de apoio mútuo do que a compaixão, embora não a exclua totalmente. Para os autores, este tipo de voluntariado é um exemplo interessante e vem de um sistema escravista. No Brasil, acredita-se que o mesmo está ligado a cultura afro-brasileira, onde os negros escravizados viram na solidariedade um fator de coesão e socorro mútuo após a libertação. Outros grupos que outrora sentiram-se excluídos na história do país, também mantêm no modelo de solidariedade afro-brasileira, sua inspiração e movimento, tais como: indígenas, nordestinos, entre outros. Um exemplo tipicamente brasileiro de voluntariado de autoajuda é o mutirão, quando vizinhos, colegas de emprego e parentes reúnem-se para uma determinada tarefa. Pode-se construir a casa de um dos membros do grupo, fazer reparos numa estrada de uso comum, erguer uma igreja, ajudar alguém que teve sua propriedade danificada pela natureza.

E por fim, Corullón e Medeiros Filho (2002) explicam o censo de indignação e como ele se relaciona com o voluntariado. Movimentos pacifistas que se unem voluntariamente, indignados contra a miséria, contra às más condições de educação, moradia, saúde, entre tantas outras. Imaginava-se outrora, que estas questões seriam resolvidas no aparado do Estado, mas pouco a pouco esse caminho começou a ser desfeito e o sonho a virar pesadelo. A sociedade começou a buscar outros caminhos e foi justamente no princípio do voluntariado, da cidadania, que se encontrou um vislumbre da tão sonhada transformação social.

No começo do século XX as ações voluntárias para Sobolh e Widman (2011) ganham novo impulso no Brasil com a chegada da Cruz Vermelha em 1908, e dois anos depois, com o estabelecimento do escotismo, que tem como lema: ajudar ao

próximo em toda e qualquer ocasião. Outro fato histórico, de muita importância, foi a promulgação da Lei de Declaração de Utilidade Pública pelo presidente Getúlio Vargas, em 1935, com o propósito de regulamentar a colaboração do Estado às instituições filantrópicas. Em 1942, a esposa do presidente Vargas, Darcy, cria a Legião Brasileira de Assistência (LBA) e, com a ajuda de voluntários, se propõe a auxiliar as famílias dos soldados brasileiros enviados para combater na Segunda Guerra Mundial.

Em 1961 é fundada a Associação de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE), em São Paulo, como um exemplo de ação voluntária, unindo vigor e potencial de realização existente na união de cidadãos em torno de um ideal comum. Sua primeira presidente, Jolinda Garcia dos Santos Clemente, conhecida por Jô Clemente, tinha no seu filho, portador da Síndrome de Down, a força para junto com outras mães em situação similar, lutar pela APAE. Eis, portanto, um exemplo interessante do censo de solidariedade, existente na origem do voluntariado, ressaltado por Corullón e Medeiros Filho (2002). Jô Clemente, atuou a frente do voluntariado da APAE por cerca de 48 anos. Foi necessário definir, logo no início, qual seria a finalidade da organização, se deveriam investir em uma clínica, uma instituição assistencial ou uma escola. Mas independente da finalidade, precisariam de recursos financeiros. Surgiu, então, as Feiras da Bondade da APAE, que em apenas uma de suas edições, tiveram 7.260 pessoas trabalhando voluntariamente.

Em 1962 chegou ao Brasil, o Centro de Valorização da Vida (CVV), com ações de apoio emocional e prevenção do suicídio, por meio de atendimentos por telefone, *voip* e *chat*. Em 1967, o Governo Federal criou o Projeto Rondon com o objetivo de levar jovens universitários para o interior do Brasil. A primeira ação durou 28 dias e contou com uma equipe de 32 voluntários, que saíram do Rio de Janeiro para ajudar comunidades carentes em Rondônia (LOPES JR.; BRAGA, 2018).

Em 1983, surge outra instituição de relevância nacional em voluntariado, a Pastoral da Criança. Com objetivo de combater a desnutrição e a mortalidade infantil, a Pastoral registrou, segundo Sobolh e Widman (2011), do ano de sua fundação até 2008, 1,8 milhão de crianças atendidas e a mobilização de 260 mil voluntários espalhados por todo o país. Esses voluntários levaram às famílias mais pobres, além de solidariedade, conhecimentos sobre saúde, nutrição, educação e cidadania.

Em 1984, é criada no Brasil a Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais (ADRA), com diversas parcerias internacionais para a realização de seus projetos. Um dos 60 projetos dessa agência, chama-se Luzeiro e oferece atendimentos médicos e odontológicos às comunidades ribeirinhas no Amazonas. A ADRA ainda atua com projetos de saneamento e higiene, saúde comunitária, crianças em situação de vulnerabilidade, resposta e gestão de emergências, nutrição e redução da fome, geração de emprego e renda, promoção da justiça social e garantia de direitos e igualdade de gêneros e valorização da mulher (LOPES JR.; BRAGA, 2018).

A partir dos anos 90, no Brasil, um novo padrão de voluntariado começou a despontar. Sem perder suas raízes históricas, baseadas num misto de compaixão, solidariedade e indignação, esse novo voluntariado ressurgiu ainda com iniciativas de profissionalização da gestão, comprometimento e promoção social. Lima (2010) ressalta que surge um novo voluntariado, mais profissionalizado e eficiente. A eficiência e a eficácia de resultados passam a compor o quadro de desafios dessas instituições, a profissionalização refere-se não somente aos aspectos de como gerir e planejar a organização, como também, capacitar as pessoas na realização do trabalho voluntário, definindo planos de trabalhos e acompanhando a execução de forma que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar brechas para o amadorismo, que outrora caracterizou o voluntariado.

São criados Centros de Voluntariado, ONG's, grupos de lutas ecológicas e campanhas contra a fome e a miséria em todo território nacional. Outra contribuição importante, decorrente deste período, foi a Lei Federal Brasileira nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998, que no art. 1º regulamenta o serviço voluntário no país, caracterizando-o como: atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos, com objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social.

Consta ainda na referida lei que o trabalho voluntário deve ser regido por um contrato escrito, no formato de um Termo de Adesão, no qual deve constar o objeto e as condições de seu exercício, não gerando vínculo empregatício, tampouco obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. (MENDES; SONAGLIO, 2013). Ainda para as autoras, antes da criação dessa lei, havia uma série de conflitos

gerados ora, por pessoas que agiam de má fé e trabalhavam voluntariamente depois processavam a instituição, alegando vínculo empregatício; ora por instituições que exploravam a mão de obra voluntária, na tentativa de reduzir custos da organização.

No Quadro 2, Lopes Jr. e Braga (2018), apresentam o voluntariado no Brasil, distribuído em seis grandes áreas de atuação e com objetivos distintos e pré-definidos.

**Quadro 2 – Voluntariado no Brasil por área de atuação e objetivos**

Áreas de Atuação do Voluntariado	Objetivos
Voluntariado cívico	Visa a integração de pessoas à comunidade civil. Pode ser exercido por meio da ajuda aos refugiados e imigrantes, apoio a participação democrática em movimentos políticos, por meio de sindicatos e conselhos, e busca acolher e encaminhar demandas da população aos representantes públicos. Destaca-se o papel das universidades que com a ajuda de seus alunos, proporcionam atendimentos às comunidades.
Voluntariado cultural	Visa a informação e formação cultural dos cidadãos com objetivo de agregar valor social por meio da transmissão ou do compartilhamento de conhecimento. Geralmente está atrelado a museus, cinemas, <i>shoppings centers</i> , parques, salões de música, praças públicas, galerias de arte, locais ou eventos turísticos e comerciais. Neste tipo de ação o voluntário atua na organização, produção e divulgação de um conteúdo específico, enraizado a valores históricos, sociais e culturais.
Voluntariado educacional	Visa o enfrentamento de problemas educacionais e a promoção de valores agregados à educação escolar com a educação familiar, religiosa e de saúde. Esse tipo de voluntariado se mescla a todos os outros, pois a educação é um componente sempre presente em um trabalho voluntário de impacto social, ou seja, o voluntário colabora com a formação pessoal e social com quem se relaciona, incentivando-o a agir com cidadania.
Voluntariado científico	Visa o fomento de novas descobertas científicas. Nesse tipo de voluntariado o indivíduo pode colaborar tanto como pesquisador voluntário quanto como objeto de estudo.
Voluntariado recreativo ou volunturismo	Visa envolver o voluntário durante suas férias, beneficiando a si mesmo e a outras pessoas, lugares ou animais que irão receber seu serviço. Esse tipo de voluntariado pode ocorrer dentro do próprio país do voluntário ou em outro. É possível, por exemplo, o voluntário ser tradutor durante viagens turísticas num cruzeiro transoceânico ou ajudar a alegrar crianças em estado terminal numa ala pediátrica de um hospital de um país que o voluntário ainda não conhece.
Voluntariado de Assistência Social	Visa atender demandas de urgência ou emergência social aos que sofreram com desastres naturais, arrecadação de alimentos, brinquedos e agasalhos.

Fonte: Adaptado de Lopes Jr. e Braga (2018)

Landim e Scalon (2000) citam um estudo estatístico sobre voluntariado existente no Brasil, realizado pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER). O levantamento de campo, executado pelo IBOPE em 1998, contou com 1.200 entrevistas, com amostra, representando a população brasileira maior de 18 anos que vive em cidades com mais de 10 mil habitantes. A pesquisa concluiu que os voluntários são 22,6% da população pesquisada, representando 19.748.388 pessoas. Destas, 13.905.532 pessoas fazem trabalhos voluntários para instituições, doando, em média, 6 horas mensais. Entre as instituições, as que mais absorvem voluntários são as religiosas (57%), seguindo as de assistência social (17%). Destaque-se ainda um significativo percentual de 8% de voluntários que doam seu tempo para instituições de defesa de direitos e ação comunitária. Estes três maiores percentuais reforçam a trajetória histórica do voluntariado no país, destacadas por Corullón e Medeiros Filho (2002).

Ainda em alusão ao caráter histórico do trabalho voluntário no Brasil, Lopes Jr. e Braga (2018) ressaltam que após a virada do milênio contemplam-se fatos de extrema relevância: em 2001, o Brasil destacou-se entre 123 países participantes do Ano Internacional do Voluntariado; em 2003, foi criado o Selo Escola Solidária pelo Instituto Brasil Solidário Faça Parte; em 2009, o voluntariado à distância se fortaleceu no país por meio da formação da Rede Brasil Voluntário e do lançamento do projeto Voluntários Online. Em 2012, a Anistia Internacional inaugurou sua sede no Brasil, com o propósito de lutar pelos direitos humanos para que fossem respeitados e protegidos. E, em 2013 e 2014, mais de 130 mil voluntários de 147 países se inscreveram para atuar na Copa das Confederações e na Copa do Mundo de Futebol da FIFA.

Em 2014, um estudo feito pelo Instituto Datafolha com mais de 2 mil brasileiros de 135 municípios, constatou que, embora 11% da população brasileira seja de voluntários atuantes, quase 60% está disposta a atuar como voluntária. Dos motivos citados por não atuarem, 40% afirmaram não terem tempo para essas atividades, 29% nunca foram convidados, 18% nunca pensaram nessa possibilidade e 12% não sabiam onde obter informações sobre ser voluntário. Quanto a faixa etária de trabalho, os jovens estão bastante distantes dessas iniciativas, visto que o levantamento apontou que 8 em cada 10 pessoas de 16 a 24 anos nunca realizaram nenhum tipo de serviço voluntário. Outro dado importante é que cerca de metade dos voluntários

possuem ensino superior completo e 2 em cada 5 pertencem às classes econômicas A e B. Mais da metade dos entrevistados que ainda continuam realizando serviço voluntário têm entre 35 a 50 anos de idade (LOPES JR; BRAGA, 2018).

Para Fischer e Falconer (2001), o voluntariado não é uma novidade e, ao longo de gerações, as pessoas têm dedicado seu tempo, talento e recursos às atividades de beneficência social. Entretanto, Dias e Palassi (2007) salientam que, o contexto econômico e social implicou novas configurações ao trabalho voluntário ao longo do tempo e, nos últimos anos em especial, ganhou destaque no âmbito público, privado e na sociedade civil. Economistas, por exemplo, passaram a visualizar o trabalho voluntário como trabalho produtivo não pago e com forte impacto em toda a economia do país. O voluntariado passa então a ser reconhecido como uma poderosa ferramenta social e econômica, no combate à exclusão social e à discriminação, beneficiando a sociedade como um todo, comunidades e o próprio voluntariado.

### **2.3 A atuação do voluntariado na área da saúde**

A atuação voluntária na área da saúde requer do indivíduo humanização e habilidades específicas, tornando-se ainda mais imprescindível a combinação de solidariedade e profissionalismo. De forma especial no meio hospitalar, onde os indivíduos que procuram atendimento, quer seja na rede pública ou privada, estão fragilizados e despidos de qualquer formalismo, veem no voluntário a figura fraterna e acolhedora. Dos profissionais de branco, esperam-se técnica e competência, dos voluntários a empatia e o apoio humanitário.

Conforme Moniz e Araújo (2008), na saúde, demandas cada vez mais significativas e de grande amplitude social não são atendidas de modo eficaz pelo Estado, apesar dos esforços empreendidos. Existem carências de toda ordem, principalmente de recursos humanos, cujas trágicas consequências podem ser minimizadas com a oferta de serviços voluntários. Além de trazer satisfações no plano individual, o voluntariado pode favorecer a instituição que o promove. Especificamente no meio hospitalar, fortemente estruturado e cientificista, este tipo de contribuição contribui para a humanização dos cuidados.

Para Sobolh e Widman (2011) pensar na atuação voluntária na área da saúde, remete-nos aos primórdios da história do país, quando as Santas Casas de Misericórdia, ofereciam além do atendimento médico, o aconchego e a caridade a

quem as procurasse. Mais do que isso, durante muitas décadas do século passado as ações voluntárias concentravam-se, em sua quase totalidade, no segmento da saúde, quer por ações de promoção a saúde, captação de recursos para a construção ou manutenção de edifícios, aquisição de equipamentos para a melhoria da qualidade dos atendimentos ou na atuação direta aos pacientes, por meio do contato cordial e acolhedor, promovendo humanização hospitalar.

Ainda, segundo os autores, algumas instituições da área da saúde, de excelente reputação, tais como, Hospital Israelita Albert Einstein, Hospital Sírio-Libanês e o Hospital do Coração (HCor), tiveram o apoio fundamental de grupos de voluntários que se empenharam para a concretização de sua obra, mobilizando a sociedade, angariando donativos e realizando eventos que se transformaram em fonte de captação de recursos. Além disso, a presença do voluntariado na saúde, quer sejam instituições privadas, públicas ou filantrópicas, contribui para a concretização de um objetivo cada vez mais perseguido por essas instituições, que é a humanização do atendimento. O trabalho voluntário torna-se a materialização desse valioso conceito.

Uma das faces da humanização é o acolhimento. E não tem ninguém que represente melhor a palavra acolhimento do que o grupo de voluntários em uma instituição de saúde. Sem a barreira da relação médico-paciente ou profissional da saúde-paciente, os voluntários sabem se colocar no lugar do paciente, interagir com ele, trocar experiência, se emocionar.

Moniz e Araújo (2008) citam um estudo feito na área da saúde, numa unidade de atendimento a portadores de câncer, indicando que o trabalho voluntário é valorizado por pacientes e enfermeiros, ao fornecer suporte psicossocial aos enfermos e seus familiares, além de fornecer orientações e informações para resolução de problemas práticos no meio hospitalar.

No Hospital Israelita Albert Einstein, somente na área oncológica, existem cerca de cinco diferentes frentes de trabalho voluntário com esses pacientes, quer sejam adultos ou crianças. Destacando-se apenas um desses trabalhos, há a Sala de Convivência, para os pacientes internados na Oncologia. Organizada pelos voluntários, esse espaço oferece por meio de atividades manuais e lúdicas, jogos, música, leitura, receitas culinárias, entre outros, uma oportunidade para aliviar a longa estadia desses pacientes na unidade hospitalar, além de desviar o foco de sua

doença, sua aflição e sua dor. Depoimentos de tais pacientes, descrevem o espaço como um oásis no deserto e a companhia dos voluntários, como anjos de rosa que trazem esperança e alegria.

Diante desse e tantos outros relatos positivos sobre a contribuição dos voluntários na área da saúde, cada vez mais instituições hospitalares, buscam organizarem-se para acolher esse exército de pessoas, desejosas de dedicar seu tempo, talento e habilidades para comporem seu contingente de recursos humanos.

A seguir, no Quadro 3, apresenta-se um panorama de alguns hospitais da cidade de São Paulo, que já aderiram ao voluntariado e que veem nos mesmos a contribuição da humanização e do contato cordial e acolhedor aos pacientes, bem como, destacam-se as áreas de atuação desses voluntários nessas instituições.

**Quadro 3 – Atuação voluntária em hospitais da cidade de São Paulo**

No.	Hospital	Atuação Voluntária
1	Hospital das Clínicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfermarias – visitas aos pacientes;</li> <li>✓ Pediatria – brincar com as crianças;</li> <li>✓ No ambulatório e laboratório – agendamentos;</li> <li>✓ Na Medicina Nuclear – ligar para os pacientes que passarão por tratamentos para orientá-los em relação as restrições alimentares;</li> <li>✓ Captação de Recursos: chás beneficentes, bazares e outros eventos.</li> </ul>
2	Hospital Sírio-Libanês	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unidades Semi-intensivas;</li> <li>✓ UTI's;</li> <li>✓ Pediatria;</li> <li>✓ Banco de Sangue;</li> <li>✓ Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico;</li> <li>✓ Endoscopia;</li> <li>✓ Ambulatório de Pediatria Social;</li> <li>✓ Centro de Oncologia e Medicina Nuclear;</li> <li>✓ Unidade Coronariana;</li> <li>✓ Centro de Diagnóstico.</li> </ul>
3	Hospital Menino Jesus (gerido pelo Hosp. Sírio-Libanês)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pronto Socorro;</li> <li>✓ Ambulatório Pediátrico;</li> <li>✓ Hospital-dia;</li> <li>✓ Orientações sobre saúde e autoestima aos pais e responsáveis;</li> <li>✓ Desenvolvimento de atividades de artesanato.</li> </ul>
4	Hospital Pérola Byington	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientações e acolhimento as pacientes mastectomizadas;</li> <li>✓ Artesanato e Cantinho da Beleza;</li> <li>✓ Organização de festas e passeios;</li> <li>✓ Dança, música e Reiki;</li> <li>✓ Contação de Histórias;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bazares (vendas de produtos e donativos de próteses, complementos mamários, perucas, lenços...).</li> </ul>
5	Hospital Darcy Vargas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepção: acolhem, orientam e desenvolvem atividades lúdicas;</li> <li>✓ Quimioterapia;</li> <li>✓ Brinquedoteca;</li> <li>✓ Distribuição de cestas básicas;</li> <li>✓ Contribuem também na aquisição de equipamentos e na melhoria da qualidade do atendimento.</li> </ul>
6	Hospital Israelita Albert Einstein	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unidade de Pronto Atendimento</li> <li>✓ Banco de Sangue</li> <li>✓ Oncologia (adulto e infantil)</li> <li>✓ Quimioterapia e Radioterapia</li> <li>✓ UTI e Semi-Intensiva</li> <li>✓ Maternidade</li> <li>✓ Pediatria</li> <li>✓ Centro de Reabilitação</li> <li>✓ Conta Contos</li> <li>✓ Bazares para captação de recursos</li> <li>✓ Ri Comigo Amigo</li> <li>✓ Adolescentes com Artes</li> <li>✓ Brinquedoteca</li> <li>✓ Cultura Digital</li> <li>✓ Grupos de gestantes e bebês</li> <li>✓ Grupo de obesos e desnutridos</li> <li>✓ Grupos de capacitação profissional</li> <li>✓ Oficina de Artes Visuais</li> <li>✓ Saúde Bucal</li> <li>✓ Projeto Memória</li> <li>✓ Alimentação de idosos</li> <li>✓ Arte Floral</li> <li>✓ Artesanato</li> <li>✓ Cantando Memórias</li> <li>✓ Espaço Beleza</li> <li>✓ Espaço Bem-estar</li> <li>✓ Espaço Cultural</li> <li>✓ Festividades</li> <li>✓ Jogos e Entretenimentos</li> </ul>
7	Hospital Municipal Moyses Deutsch – M'Boi Mirim (gerido pelo Hosp. Albert Einstein)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pronto Socorro</li> <li>✓ Visitação aos pacientes</li> <li>✓ Brinquedoteca</li> <li>✓ Contação de Histórias</li> <li>✓ Psiquiatria</li> <li>✓ Materno Infantil</li> <li>✓ Espaço Solidário</li> </ul>
8	Hospital Municipal de Vila Santa Catarina (gerido pelo Hosp. Albert Einstein)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitação aos pacientes</li> <li>✓ Unidade de Transplantes</li> <li>✓ Contação de Histórias</li> <li>✓ Ri Comigo Amigo</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2018)

Moniz e Araújo (2008) embora concordem que a ação voluntária traz a materialização do valoroso conceito da humanização do atendimento da área da saúde, alertam sobre a necessidade de organização e gerenciamento adequado dessa atuação, especialmente no que concerne à saúde. Reconhecidos, em algumas ocasiões, como membros da equipe hospitalar, os voluntários podem ser alvo da preocupação da direção do hospital que aloca recursos financeiros para recrutar e supervisionar suas atividades. A evasão de voluntários, segundo Lima (2010), também acaba comprometendo a atuação destes nas instituições, sendo repassados aos voluntários apenas atividades simplórias, repetitivas e que não comprometam o funcionamento de ações sistemáticas.

Muitos voluntários que atuam na área da saúde contam apenas com a própria disposição e empenho, sem preparo ou acompanhamento; ao contrário do profissional da saúde, que pode se apoiar na formação e no aparato técnico (MONIZ; ARAÚJO, 2008). A falta de treinamento adequado ao voluntário pode colocá-lo em situação de risco para com sua própria saúde, além de também comprometer a assistência ou a própria vida do paciente.

Informalmente criticados por alguns profissionais, e às vezes, pelos próprios pacientes, alguns voluntários continuam a desenvolver suas ações esbarrando em frustrações e conflitos, gerando mais custos que benefícios (MONIZ; ARAÚJO, 2008).

A fragilidade das relações, entre a instituição hospitalar e voluntariados, demonstra a real necessidade de um sistema de gestão. Após contar com o compromisso do voluntário, é necessário então, treiná-lo e capacitá-lo para a execução de suas atividades, bem como, para a permanência dentro da própria instituição hospitalar. Normas de condutas que os mesmos devem ter para com os profissionais da Instituição, não assumindo seu lugar, mas atuando em parceria, além de normas na relação e no contato com os pacientes são imprescindíveis para a sobrevivência e sucesso dessa relação.

Os voluntários necessitam participar periodicamente de treinamentos, tal qual qualquer outro profissional da área da saúde, a fim de que possam sentir-se seguros na realização de suas atividades, motivados e comprometidos. Como em todas as áreas da administração de pessoas, é necessário investimento para que se possa colher os melhores resultados.

### 3 GESTÃO POR PROCESSOS

Este capítulo destina-se ao estudo e pesquisa de temas relacionados a gestão por processos. Inicia-se pelos aspectos conceituais e gerenciais da gestão por processos, na sequência aborda-se a interação processual com os Sistemas de Gestão da Qualidade e as normas internacionais da série NBR ISO9000. Por fim, conclui-se com a apresentação dos princípios-chaves da Gestão da Qualidade para certificação ISO9001.

#### 3.1 Aspectos Conceituais e Gerenciais da Gestão por Processos

Em termos conceituais, processo pode ser visto sob diferentes enfoques. Para Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto que toma um *input* (entrada), adiciona valor a ele e fornece um *output* (saída) a um cliente específico. De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço para determinado grupo de clientes. Para D'Ascensão (2012), processo pode ser definido como um conjunto de causas que provocam efeitos. Trata-se de uma relação de esforço orientado para resultados na produção de bens e serviços. E, na definição da NBR ISO 9000, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas.

Para Rodrigues, Souza e Fortes (2015), a gestão de processos de negócio, do inglês, *Business Process Management* (BPM), derivou-se dos famosos conceitos de reengenharia, gestão da qualidade, gestão de operações e sistemas de informação. A adoção deste modelo pelas organizações, além de ser bastante aceitável na atualidade, contribui para um melhor gerenciamento dos negócios, proporciona visões estratégicas que permitem entendê-la na sua totalidade, transposição das famosas barreiras organizacionais, maturidade nas relações interdepartamentais e o principal benefício: foco no cliente e em suas demandas.

Os autores destacam ainda que as empresas que adotam o foco nos processos não criam nem inventam novos processos, pois independente da maturidade organizacional de cada instituição, os processos sempre existiram. Talvez em um estado fragmentado, invisível, sem denominações e sem gerência, pois os funcionários e supervisores envolvidos não tinham consciência de seus processos,

pelo fato de estarem concentrados em suas próprias tarefas. Assim, para Rodrigues, Souza e Fortes (2015), o modelo de gestão baseado em processos, compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento de todas as atividades, de forma sistêmica e integrada, resultando em um modelo organizacional que possibilite a qualquer colaborador uma visão global do fluxo de trabalho, bem como, a compreensão de que o resultado de seu processo, ou seja, as “saídas”, poderão ser as “entradas” de outro processo na organização.

No modelo de gestão por processos, além de proporcionar a todos os colaboradores uma visão integral de todos os sistemas, proporciona também uma visão integral de todas as tarefas pelos gestores da instituição. O entendimento de todo o fluxo de atividades deixa de ser propriedade exclusiva de um grupo de pessoas talentosas, que muitas vezes se tornam indispensáveis, para comporem a estrutura processual da organização; fator este inteiramente imprescindível para o sucesso de qualquer natureza de negócio. Segundo Scheiber e Theis (2015), as empresas que são dependentes de apenas alguns colaboradores podem enfrentar situações adversas quando estes deixam a organização. Como os processos permanecem na empresa, pessoas podem sair e outras podem usar o processo que foi desenvolvido.

É importante salientar que um processo é formado por uma sequência lógica de atividades e, por sua vez, as atividades, conforme Rodrigues, Souza e Fortes (2015) podem ser definidas como conjuntos de instruções que são conhecidas como procedimentos, normas e regras. As finalidades dessas instruções envolvem o processamento das entradas ou insumos para produzir parte do produto de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro da organização.

A gestão por processo sendo introduzida em uma organização pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e, em consequência, maximizando os lucros. Segundo Scheiber e Theis (2015), a melhoria dos processos tende a simplificá-los, eliminando etapas muitas vezes desnecessárias e fazendo-o com maior eficiência. Enfim, resulta-se em eliminação dos erros e redução de custos. Portanto, a gestão por processos direciona-se ao cliente final, desenvolvendo autonomia gerencial para a tomada de decisão nas pessoas participantes dos processos. Além disso, a visão por processos procura entender o que precisa ser feito e como fazê-lo.

Para Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009), o sucesso da implementação da gestão por processos está atrelado ao desenvolvimento de uma área específica na empresa, com objetivo de promovê-la, modelar e representar processos, buscar continuamente a melhoria do desempenho dos processos, integrar mecanismos de coordenação organizacional, implantar processos, capacitar os gestores de processos e promover a gestão diária. Acredita-se que, se não houver um responsável pela supervisão do processo completo, individualmente não haverá responsáveis, o que torna alta a probabilidade de erros, pois muitas pessoas agem separadamente na execução das atividades do processo.

É importante destacar que uma mudança para processos não ocorre rapidamente. Segundo Scheiber e Theis (2015), a maior resistência se encontra nos altos executivos, uma vez que estes veem a mudança na forma da gestão como uma perda da autonomia e poder, sentindo-se desconfortáveis como o novo estilo gerencial colaborativo. Por outro lado, os colaboradores nas escalas hierárquicas mais baixas, raramente se opõem a mudança por processos, pois se sentem ansiosos com a ampliação de seus trabalhos, aumentando seu interesse por este tipo de estrutura. Neste sentido, Gonçalves (2000) aborda que mudar a estrutura organizacional de um modelo funcional para um modelo de gestão por processos envolve:

- Atribuir a responsabilidade de cada processo essencial a um proprietário de processo;
- Organizar as atividades ao longo de processos e não por funções, de modo a minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material;
- Maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais;
- Concentrar as partes da empresa em poucos locais ou usar da tecnologia da informação para reduzir o transporte, armazenagem e deslocamento dos recursos empregados nos processos essenciais.

Atualmente, o mercado oferece inúmeros ferramentas que podem ser adaptadas a realidade de cada empresa e empregada na modelagem dos processos e na interação entre os mesmos. Segundo Georges (2016), a cada dia surgem novas nomenclaturas para designar todo este conjunto de métodos e ferramentas disponíveis para modelar os processos de negócio em toda sua plenitude, tais como:

arquiteturas de modelagem, *framework* de modelagem, arquitetura de referência ou de gerenciamento de processos de negócio. Também há diversos modelos de representação de processos: *Business Process Modeling Notation* (BPMN), *Event Driven Processes-Chain* (EPC), *Unified Modeling Language* (UML), *Process Description Capture Method* (IDEF3). Essa variedade pode dificultar a escolha de um método que sirva para identificar se os processos utilizados para gerar serviços e produtos verdadeiramente atendem aos objetivos das organizações. Portanto, para Rodrigues, Souza e Fortes (2015), a fim de adotar um modelo específico é necessário o conhecimento prévio de suas utilidades em conciliação com as demandas de processos a serem mapeados na empresa.

### **3.2 Gestão por Processos e Sistemas de Gestão da Qualidade**

Para Silveira, Michelin e Siluk (2017), os Sistemas de Gestão da Qualidade evoluíram ao longo dos séculos, passando da fase da inspeção do produto, do controle do processo e dos sistemas de garantia da qualidade, para a era da busca ativa da satisfação do cliente e da melhoria contínua de produtos e processos, aumentando assim a capacidade competitiva das organizações.

Nesse contexto, devido à alta competitividade do mercado, é imprescindível que as organizações tenham qualidade nos serviços ou produtos oferecidos, do contrário, facilmente serão extintas. E tornar a qualidade parte integrante de cada processo da organização, exige esforços contínuos e duradouros. Segundo Silveira, Michelin e Siluk (2017), muitas empresas estão aderindo ao sistema de gestão da qualidade com enfoque nos processos, a fim de planejar seu gerenciamento, buscar métodos de controle e a melhoria contínua.

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), é descrito por Georges (2016), como um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos para estabelecer política, objetivos, para atingir estes objetivos e para dirigir e controlar uma organização. Esse conjunto de elementos inter-relacionados presentes nos Sistemas de Gestão da Qualidade são os pilares fundamentais da Gestão por Processos. Georges (2016) salienta ainda que é possível atender aos padrões de um Sistema de Gestão da Qualidade apenas escrevendo-os como narrativas, criando documentos e procedimentos, porém é evidente a vantagem quando esses são sintetizados dentro de uma perspectiva de gestão por processos. Outra vantagem dos modelos

processuais, segundo o autor, é a utilização das linguagens simbólicas e diagramas. Neles evidenciam-se claramente as entradas e saídas de cada processo e principalmente a interação entre eles. Esta vantagem se torna ainda mais relevante quando há grande número de processos interdependentes na organização.

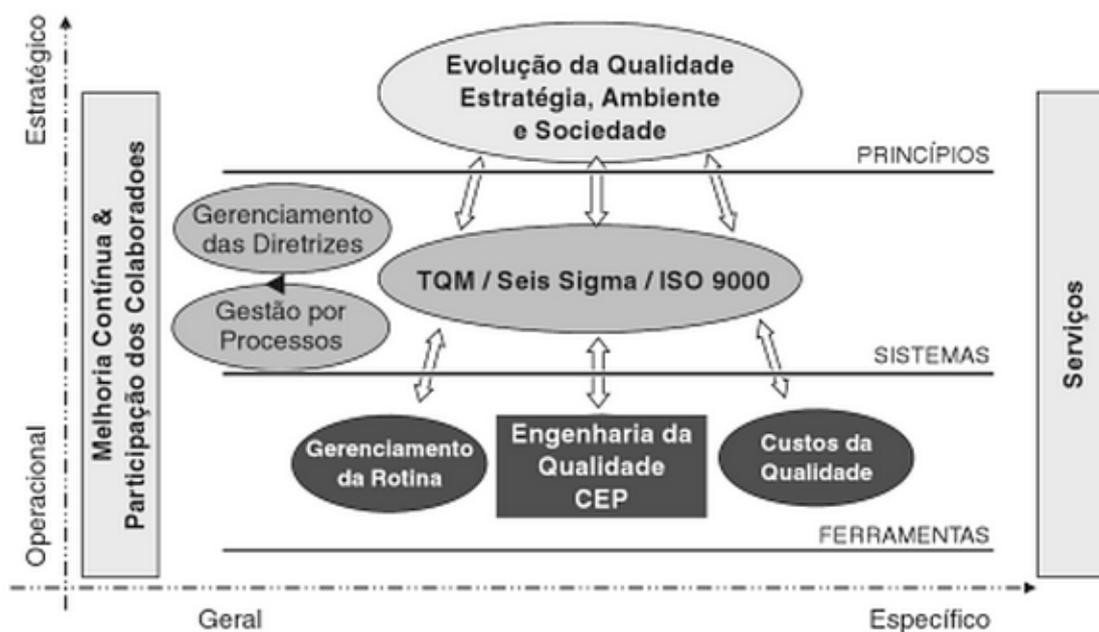
Silveira, Michelin e Siluk (2017) salientam que uma empresa pode dizer que possui um sistema de gestão competitivo e de qualidade quando internamente apresenta um nível de conformidade a um custo aceitável; e quando esse sistema estimula novos conceitos de competitividade, principalmente daqueles relacionados à qualidade e produtividade, bem como uma estrutura necessária para monitorar o desempenho em qualquer área da organização.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade deve ser uma decisão estratégica, portanto, deve envolver desde a alta direção até todos os colaboradores da organização. Essa decisão pode ajudar a melhorar o desempenho geral da organização e prover uma base consistente para sua sustentabilidade.

Segundo Georges (2016), os principais benefícios da implantação de tal sistema, mencionado nos parágrafos acima são:

- Capacidade de prover produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes, bem como aos requisitos estatutários e regulamentares;
- Criar oportunidades para a melhoria constante de satisfação dos clientes;
- Abordar riscos e oportunidades associadas ao contexto da organização e aos seus objetivos;
- Capacidade de demonstrar conformidades com requisitos de sistema de gestão da qualidade.

Carpinetti (2012) aborda a evolução da qualidade pelas estratégias, organizacionais, pelo ambiente competitivo e pelas demandas da sociedade. Conforme aponta a Figura 7, no nível tático, o modelo desdobra as diretrizes estratégicas e os processos-chaves, como o TQM, do inglês *Total Quality Management*, Seis Sigma e ISO 9000. E o nível operacional traz as ferramentas como foco, tais como o gerenciamento das rotinas, a aplicação dos conceitos da engenharia da qualidade e de custos e os ganhos a ela associados.



Fonte: Carpinetti (2012)

**Figura 7 - Gestão estratégica da qualidade**

Tendo em vista ainda a Figura 7, observa-se a importância da integração da gestão estratégica, da gestão de processos e da gestão da qualidade. Segundo Silveira, Michelin e Siluk (2017), qualquer que seja a análise, processo e estratégia, são questões indissociáveis, complementares e harmônicas, caso se queira obter e assegurar uma eficiente e eficaz gestão da qualidade.

Na subseção a seguir aborda-se a gestão por processos e sua interação com a Norma Internacional – ISO 9000, também destacada na Figura 7, como um dos sistemas a qual a Gestão Estratégica da Qualidade desdobra-se.

### 3.3 A interação dos processos e as normas ISO9000

A busca pela eficiência dos processos e excelência na gestão, segundo Georges (2016) tem levado muitas organizações a desenvolverem Sistemas de Gestão, baseados em normas de referência, como a norma ISO9001. O atendimento aos requisitos da norma para implantar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é complexo e exige uma análise dos macroprocessos organizacionais, gerando grande número de documentações sobre os processos de negócios.

A ISO (Organização Internacional para Normatização) é uma federação mundial de organismos de normatização. A série da norma ISO9000, que não é auditada e nem confere certificação, teve sua primeira publicação em 1987 e continha três normas ISO – 9001, 9002 e 9003, cada qual para um tipo específico de organização. Conforme Georges (2016), em 1994, a norma foi revisada e a série ISO9000 ganhou mais uma norma, a ISO9004. Destacando a ISO9001, norma que apresenta os requisitos para a implantação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, no ano 2000 foi feita uma profunda revisão visando simplificá-la e torná-la aplicável a todo tipo de organização. Em 2008 foi publicada uma nova versão, desta vez, com pouca mudança em relação a versão anterior. E por último, em 2015, uma nova versão com mudanças significativas e relevantes ao cenário atual do mercado mundial. Convém ressaltar que nessa versão foi dado um enfoque para a abordagem de riscos e oportunidades, essenciais para alcançar um sistema de gestão da qualidade eficaz.

A norma NBR ISO9001, também faz ampla referência à abordagem sistêmica e processual e exprime claramente a necessidade de representar e gerenciar a organização por meio de processos. A necessidade de desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade a partir da abordagem por processos, conforme Georges (2016) faz com que, na maioria dos casos, os processos de trabalho sejam escritos na “linguagem de processo”, por meio do uso de fluxogramas ou outra ferramenta de modelagem de processo de negócio. Ainda de acordo com o autor, outra vantagem dos modelos de processos documentados por linguagem simbólica e de diagrama é a especificação clara das entradas e saídas do processo. Tornando mais clara a identificação de entraves ou *gaps* nos processos, quando estes se utilizam de linguagem simbólica, ao invés de longas narrativas. Essa norma internacional ao empregar a abordagem de processos, incorpora o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) e o pensamento baseado em risco. O ciclo do PDCA possibilita a organização garantir que seus processos sejam suficientemente providos e geridos, com vasta oportunidade para que melhorias sejam identificadas.

Segundo Silveira, Michelin e Siluk (2017), no que tange à norma ISO 9001, ela especifica requisitos que podem ser utilizados pela organização para aplicação interna, certificação ou para fins contratuais e apresentam-se por oito princípios-chaves da gestão da qualidade, os quais encontram-se listados na Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4 – Princípios-chaves da Gestão da Qualidade**

No.	Princípios-chaves	Descrição
1	Foco no cliente	Deve-se considerar que é o cliente quem define os requisitos que precisam ser atendidos e que estabelece os padrões de qualidade a serem alcançados;
2	Liderança	São os líderes que estabelecem um propósito e o rumo da organização, sendo conveniente que eles criem e mantenham o ambiente interno buscando o engajamento dos colaboradores no alcance dos objetivos da organização;
3	Envolvimento das pessoas	Independentemente do nível em que se encontram dentro da organização, as pessoas são a base de uma organização, e suas habilidades são usadas em favor da organização;
4	Abordagem nos processos	Quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, o resultado desejado é alcançado de forma mais eficaz;
5	Abordagem segundo um sistema de gestão	Quando os processos são identificados e tratados como um sistema, há uma contribuição para a eficácia da empresa no que tange ao cumprimento dos objetivos;
6	Melhoria contínua do desempenho global da empresa	Com essa prática constante de melhoria, há uma tendência em aumentar a satisfação dos clientes e das demais partes interessadas e envolvidas com a empresa;
7	Tomada de decisão	Deve abster-se de técnicas estatísticas para ajudar no entendimento da variabilidade e, ainda, auxiliar as organizações a resolverem problemas e melhorarem sua eficácia e eficiência;
8	Benefícios mútuos	Relacionamento produtivo com os fornecedores proporciona a possibilidade de agregar valor ao produto e ao trabalho de forma cada vez mais significativa.

Fonte: Adaptado de Silveira, Michelin e Siluk (2017)

Oferecendo uma visão ampla da gestão da qualidade, a ISO 9001 trata das necessidades e expectativas de todas as partes envolvidas no processo, fornecendo as diretrizes para implantação da melhoria contínua no desenvolvimento da organização e contribuindo ainda para a satisfação dos clientes e demais *stakeholders* (SILVEIRA, MICHELIN, SILUK, 2017).

Ao incorporar o Ciclo do PDCA, a ISO9001 enfatiza e cria sistemáticas não somente para a etapa do planejamento e execução das atividades; mas também para checá-las, analisando-as com base no planejamento, mas também sob a ótica dos desenhos de cenários que possam encaminhar no futuro da organização.

A medição de desempenho, outro requisito importantíssimo da norma, faz com que as empresas identifiquem as atividades que agregam valor a seus produtos e/ou serviços desenvolvidos, realizem comparações de desempenho com seus concorrentes e revejam suas estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo, afirmam Silveira, Michelin e Siluk (2017).

As ações acima descritas promovem ampla reflexão das relações de causa e efeito no âmbito organizacional, propiciando a busca contínua da melhoria e do alcance dos objetivos da organização.

## **4 ESTUDO DE CASO: VOLUNTARIADO DO HOSPITAL ALBERT EINSTEIN**

Neste capítulo aborda-se o estudo de caso do Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein – SP, instituição conhecida em todo território nacional pela excelência em qualidade. É apresentada a história desse voluntariado, sua estrutura organizacional, visão, missão e valores, além dos trabalhos desenvolvidos pelos voluntários tanto no hospital quanto nas unidades parceiras e administradas pelo Einstein. Na sequência, aborda-se o desenvolvimento e manutenção do seu Sistema de Gestão da Qualidade, com base na norma NBR ISO9001, ressaltando os desafios e as contribuições da implantação da norma, a análise processual e a busca constante pela melhoria contínua.

É importante destacar que, as informações apresentadas nesse capítulo, foram extraídas do livro: “Voluntariado, a possibilidade da esperança: cenário do trabalho voluntário no Brasil,” de autoria da atual Presidente do Voluntariado do Hospital Israelita Albert Einstein; do Manual de Gestão da Qualidade, versão 27º do Departamento de Voluntários Einstein; além de revistas institucionais, *folders* e outras fontes autorizadas e fornecidas pela Instituição.

### **4.1 História do Voluntariado no Hospital Albert Einstein**

A história do Departamento de Voluntários do Hospital Albert Einstein, começou na noite de 18 de abril de 1955, quando um grupo de médicos e empresários se reuniram em São Paulo, capital, para ouvir as ideias do Professor Doutor Manoel Tabacow Hidal, sobre um hospital de alto padrão que seria construído e mantido pela coletividade judaica, como agradecimento, pela forma como os judeus foram acolhidos no Brasil. Os participantes da reunião aprovaram a ideia e saíram de lá com um nome forte e já consagrado por seu gênio e humanitarismo: Albert Einstein. Estava criado então a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein (SBIBHAE), cujo primeiro presidente escolhido foi o próprio Prof. Dr. Manoel Tabacow Hidal.

Um grupo de senhoras, esposas desses médicos e empresários, também se sentiram tocadas pela nobre causa e, em 1959, com o início da construção do hospital, organizaram-se como o Departamento Feminino da SBIBHAE, com o intuito de

colaborar na obtenção de recursos para concretização da obra. Diversos projetos sociais foram realizados por elas para o alcance desse objetivo, tais como, leilões de arte, desfiles de moda, bazares, shows, bingos e outros. Em 1969, foi inaugurado o Ambulatório da Pediatria Assistencial e as mesmas senhoras, agora com a finalidade de proporcionar assistência médica e social aos desprovidos de recursos, se organizam como Departamento de Voluntários do Hospital Albert Einstein. Promoveram campanhas de vacinação, contribuindo com a Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo, ministraram palestras para às mães das crianças enfermas sobre noções de higiene, alimentação, vacinação, preparo correto de mamadeiras, entre outras. Buscaram recursos para que as medicações e todos os procedimentos médicos fossem ministrados e doados as crianças. Posteriormente, lutaram para que o atendimento ambulatorial tivesse continuidade, quando necessário a internação hospitalar da criança. E na ala de internação da Pediatria, foram garantidos leitos para as crianças carentes.

Em 1997 surgiu um novo desafio: a Unidade de Internação da Pediatria Assistencial apresentava taxas altíssimas de reiterações dos seus pacientes (40%); os diagnósticos relacionavam-se a problemas gastrointestinais crônicos e doenças do aparelho respiratório, o que indicavam o impacto socioambiental sobre a saúde dessas crianças. Mesmo oferecendo serviços médicos de alta qualidade, era necessário introduzir ações socioeducativas para a promoção da saúde e prevenção de doenças, contribuindo assim para o bem-estar físico, psico e social das crianças atendidas. Começava então a ser idealizado um dos maiores marcos da SBIBHAE e de seu Departamento de Voluntários: o Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP).

Estudos realizados, indicavam que, grande parte das crianças assistidas na Pediatria Assistencial do Einstein, era moradora de uma comunidade extremamente carente, vizinha do Hospital, a comunidade de Paraisópolis. Considerada, na época (1997), a segunda maior favela da capital paulista, com situações de vida precárias, sem saneamento básico, barracos construídos em área de risco e com uma densidade populacional muito alta. Um grupo de técnicos do hospital e voluntários levantaram as reais necessidades da comunidade local e, posteriormente, por intermédio da realização de um censo, tiveram esses dados comprovados. Em janeiro de 1998, o

PECP começou a ser implantado em Paraisópolis, com a compra da primeira casa pelo Departamento de Voluntários.

De forma gradual e constante, os voluntários foram aperfeiçoando seus métodos de trabalho e ampliando cada vez mais sua atuação e equipe, tanto no próprio hospital como no PECP. Em 2001, a presidente do Voluntariado, desejosa em dar um salto de profissionalização buscou na série de normas, ISO 9001, um Sistema de Gestão da Qualidade. O processo de implantação passou por várias etapas, desde a adaptação e tradução dos conceitos e princípios presentes nessas normas para a realidade das atividades realizadas pelos voluntários, até uma auditoria independente realizada pela Fundação Vanzolini que resultou, em maio de 2002, na certificação do Departamento de Voluntários da SBIBAE nos requisitos dessa norma.

O Departamento de Voluntários integrou no ano de 2004, o voluntariado já existente do Lar de Idosos Golda Meir, na zona sul de São Paulo. Com a integração, o Lar passou a ser chamado de Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE), nele os Voluntários Einstein passaram a oferecer, além do abrigo aos idosos, uma série de atividades que enriquecem a vida social e cultural dos assistidos, oferecendo opções de lazer e entretenimento, proporcionando um cotidiano saudável aos que ali residem.

Em 2008, o Departamento de Voluntários ampliou sua atuação junto às parcerias públicas da SBIBAE, visando contribuir com os colaboradores desta área, no processo de humanização e melhoria na qualidade do atendimento por meio do contato cordial e acolhedor aos pacientes e acompanhantes. Fruto dessa parceria, resultou na atuação dos voluntários no Hospital Municipal Moyses Deutsch, na estrada M'Boi Mirim, extremo da região sul da cidade de São Paulo e também no Hospital Municipal de Vila Santa Catarina, localizado também na capital paulista. É interessante ressaltar que a direção do Hospital Municipal de Vila Santa Catarina, mesmo antes da sua inauguração, tendo conhecimento do brilhante trabalho de humanização realizado junto aos pacientes do Hospital M'Boi Mirim, oficializou junto ao Departamento de Voluntários o pedido de atuação desses voluntários naquele local.

Atualmente o Departamento de Voluntários, conta com a participação ativa de cerca de 500 voluntários, distribuídos em diversos setores, que atuam tanto nas dependências do Hospital quanto nas unidades externas, com o intuito de:

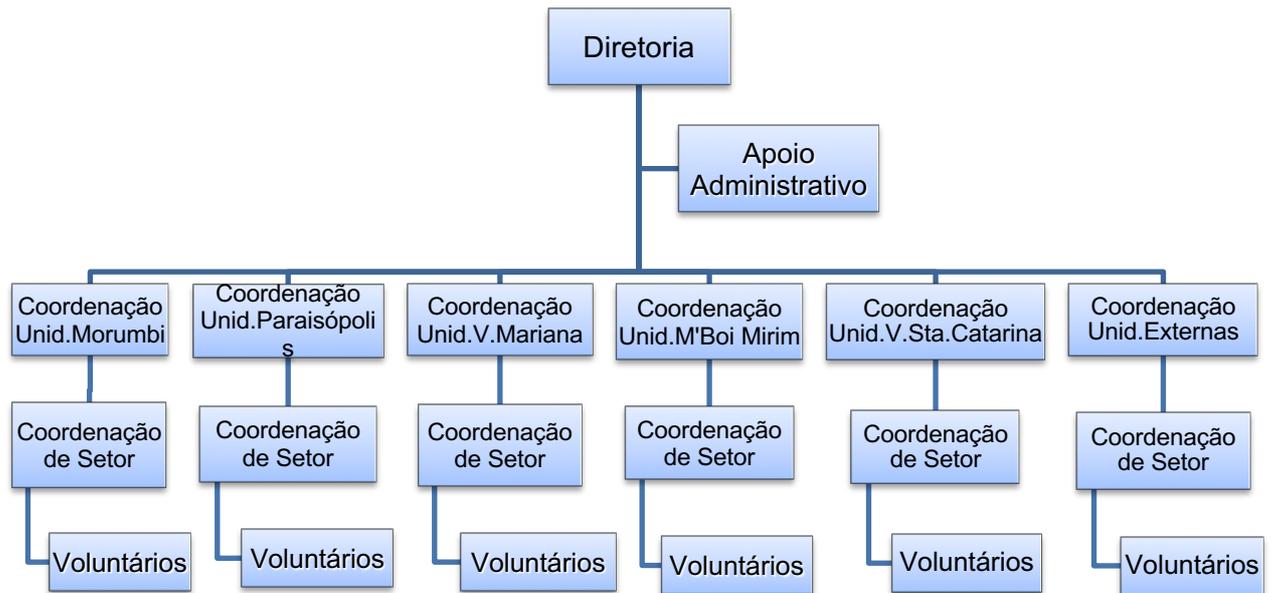
- Oferecer apoio humanitário a pacientes e acompanhantes;
- Contribuir com a equipe multiprofissional da Instituição;
- Cooperar com a prática das atividades de promoção à saúde e socioeducativas, inclusive com a participação de profissionais voluntários;
- Angariar fundos para manutenção e expansão das atividades do departamento;
- Estabelecer a comunicação interna e externa do departamento;
- Disponibilizar serviços de consultoria em Voluntariado a outras entidades.

#### **4.2 Estrutura Funcional do Departamento de Voluntários Einstein**

O Departamento de Voluntários possui a estrutura funcional apresentada na Figura 8. Nela observa-se uma diretoria composta por nove membros eleitos, com mandato de três anos, podendo haver reeleições. A diretoria é responsável pela gestão dos recursos necessários à operação, sendo que seus membros atuam sob a orientação de uma presidente, três vice-presidentes, três tesoureiras e duas secretárias.

Essa diretoria é assessorada por uma equipe de profissionais contratados pela SBIBHAE, que oferece todo o suporte para a administração da organização. Para Sobolh e Widman (2011), todo trabalho social, seja ou não voluntário, precisa ter uma administração profissional. No Einstein esta equipe é formada por um coordenador administrativo, cinco analistas de ações voluntárias e dois técnicos administrativos. Esses profissionais atuam frente aos processos de seleção, admissão e capacitação dos voluntários; gestão financeira, da qualidade e da atuação voluntária; processo de divulgação e captação de recursos e o processo de gestão das doações físicas e em espécie recebidas pelo Departamento.

A estrutura funcional do Departamento de Voluntários, inclui ainda, um voluntário para coordenar cada uma de suas unidades. Por sua vez, em cada unidade há também voluntários para coordenar os cerca de 65 (sessenta e cinco) setores, ou seja, frentes de trabalho voluntário e os demais voluntários assim distribuídos.



Fonte: Souza e Sobolh (2018)

**Figura 8 – Estrutura Funcional do Departamento de Voluntários Einstein**

### 4.3 Unidades e Setores de Atuação do Voluntariado Einstein

O presente item detalha as unidades e os setores de atuação do Voluntariado do Hospital Israelita Albert Einstein.

#### 4.3.1 Unidade Morumbi - Hospital Israelita Albert Einstein (HIAE)

A atuação do voluntariado nesta unidade tem como objetivo promover a humanização por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes. Os setores que compõem esta unidade, o objetivo do trabalho em cada setor, o perfil do voluntário e as inconveniências das atividades, encontram-se descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Setores de Atuação dos Voluntários HIAE

SETOR	OBJETIVO	PERFIL DO VOLUNTÁRIO	INCONVENIÊNCIAS DA ATIVIDADE
Apoio ao Cliente Morumbi	Oferecer apoio humanitário e orientar os pacientes e acompanhantes, proporcionando direcionamento e acolhimento.	Comunicativo, Atencioso, Cordial e Ético	Lidar com a ansiedade dos pacientes e familiares.
Atrium	Orientar e oferecer apoio humanitário aos pacientes e acompanhantes enquanto aguardam o atendimento.	Comunicativo, Atencioso, Ético, Cordial e Ponderado	Lidar com a ansiedade dos pacientes e familiares e não receber informações de mudanças na instituição.
Atrium Shop	Contribuir para a aquisição e disposição das mercadorias na Loja de Conveniência da Instituição.	Organizado, Criativo e com Habilidades de Negociação	Limitar-se a tarefas administrativas, sem ter contato com os clientes da loja.
Banco de Sangue	Contribuir com o Banco de Sangue para o aumento do contingente de doadores.	Comunicativo, Simpático, Persuasivo e Proativo	Trabalhar sob pressão quando é necessária a reposição de um determinado tipo sanguíneo.
Bazar	Proporcionar bazares para os colaboradores da Instituição com intuito de promover uma aproximação e captar recursos.	Simpático, Comunicativo, Organizado, Disposição Física e Habilidade em Vendas	Trabalhar muito tempo sentada, ajoelhada ou agachada e ambiente com ácaros e mofo.
Cantando Memórias	Colaborar com a humanização hospitalar por meio da música.	Criativo, Extrovertido, Disponibilidade para ensaios e Habilidades musicais	Apresentar-se em locais, algumas vezes, sem condições adequadas.
Captação de Recursos	Captar recursos para as ações sociais do Departamento de Voluntários.	Comunicativo, Organizado, Perspicaz, Criativo e Ter uma boa rede de contatos.	Crises financeiras.
Centro de Reabilitação	Contribuir com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial com pacientes e acompanhantes.	Cordial, Discreto, Simpático, Ponderado e Bom Ouvinte.	Ficar a maior parte do tempo em pé e envolver-se emocionalmente com os problemas dos pacientes e acompanhantes.

Comunicação	Definir, executar e aprovar os diversos meios de comunicação do Departamento de Voluntários.	Comunicativo, Organizado, Perspicaz, Criativo e Ético.	Garantir a informação precisa no tempo correto e lidar com as críticas do público alvo.
Conta Contos	Contar histórias e interagir com os pacientes por meio da leitura, amenizando sua estadia no ambiente hospitalar e aliviando a tensão diária dos acompanhantes.	Criativo, Ético, Perspicaz, Comunicativo e Gostar de leitura.	Envolver-se emocionalmente com os problemas dos pacientes e acompanhantes.
Espaço Convivência	Proporcionar atividades artísticas e lúdicas aos pacientes e acompanhantes da oncologia amenizando sua estadia no hospital.	Criativo, Cordial, Discreto, Ético, Equilíbrio Emocional e Habilidades Manuais.	Lidar com o falecimento dos pacientes oncológicos.
Espaço para Acompanhantes	Contribuir com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor com os acompanhantes e pacientes.	Cordial, Atencioso, Comunicativo e Ético.	Lidar com a ansiedade dos acompanhantes.
Maternidade	Contribuir com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes.	Cordial, Atencioso, Discreto e Ético.	Lidar com a ansiedade dos visitantes.
Qualidade	Contribuir com a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, conforme NBR ISO9001.	Comunicativo, Organizado, Perspicaz e Ético.	Conhecer e manter-se atualizado na norma NBR ISO9001.
Quimioterapia	Contribuir com o processo de humanização hospitalar no atendimento prestado ao paciente oncológico e seus acompanhantes.	Cordial, Discreto, Ético, Equilíbrio Emocional e Bom Ouvinte.	Realizar o trabalho se locomovendo a maior parte do tempo e envolver-se emocionalmente com os problemas dos pacientes e acompanhantes.
Radioterapia	Contribuir com o processo de humanização hospitalar no atendimento prestado ao paciente oncológico e seus acompanhantes.	Cordial, Discreto, Ético, Equilíbrio Emocional e Bom Ouvinte.	Realizar serviços gerais: manter a mesa do café sempre limpa, as revistas arrumadas, copos no lugar.

Religioso	Proporcionar o conforto espiritual ao paciente hospitalizado, por meio do acompanhamento da visita feita pelo rabino.	Cordial, Discreto, Judeu, Equilíbrio Emocional e Disposição Física.	Durante as visitas do rabino e entrega das <i>chalot</i> , locomover-se o tempo todo.
Ri Comigo Amigo	Compartilhar o riso e a alegria da técnica <i>clown</i> com os pacientes e acompanhantes da Instituição.	Criativo, Ético, Comunicativo, Flexível e Perspicaz.	Realizar o trabalho se locomovendo a maior parte do tempo.
Sala de Brincar	Proporcionar entretenimento às crianças do Centro Oncológico por meio de atividades lúdicas e recreativas.	Amabilidade, Criatividade, Extrovertido e Gostar de lidar com crianças.	Lidar com a dor das crianças da Unidade Oncológica.
Semi-Intensiva	Visitar os pacientes, contribuindo com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor.	Cordial, Discreto, Ponderado, Paciente, Ético, Equilíbrio Emocional e Bom ouvinte.	Lidar com o “fator surpresa” ao entrar em cada quarto e ouvir críticas do hospitalar, mesmo que não concorde.
UPA	Contribuir com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial com pacientes e acompanhantes.	Cordial, Discreto, Ponderado, Proativo, Ético e ser Bom ouvinte.	Ambiente de stress e gerador de conflitos.
UTI	Contribuir com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes.	Cordial, Comunicativo, Ético e Equilíbrio Emocional.	Tratar com pessoas com dor intensa, perdas e stress emocional, tornando-as difíceis no trato.
Visitação	Visitar os pacientes internados contribuindo com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor.	Cordial, Discreto, Ponderado, Ético e Bom ouvinte.	Ficar a maior parte do tempo em pé e envolver-se emocionalmente com os problemas dos pacientes e acompanhantes.

Fonte: Souza e Sobolh (2018)

#### 4.3.2 Unidade Paraisópolis – Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP)

A atuação do voluntariado nesta unidade tem como objetivo contribuir com o processo de transformação social e geração de conhecimento na Comunidade de Paraisópolis, por meio da promoção da saúde, educação, cultura e geração de renda.

Os setores que compõem esta unidade, o objetivo do trabalho em cada setor, o perfil do voluntário e as inconveniências das atividades, encontram-se no Quadro 6.

**Quadro 6 – Setores de Atuação dos Voluntários PECP**

<b>SETOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERFIL DO VOLUNTÁRIO</b>	<b>INCONVENIÊNCIAS DA ATIVIDADE</b>
Ambulatório	Oferecer apoio humanitário e orientação aos pacientes e acompanhantes do ambulatório.	Comunicativo, Cooperativo, Cordial e ter Equilíbrio Emocional	Envolver-se com crianças doentes e situações deprimentes e tristes
Arte e Criatividade	Proporcionar aprendizado em atividades manuais e artesanais, bem como, promover a socialização entre os beneficiários	Criatividade, Organização, e ter habilidades manuais	Lidar com questões administrativas e por vezes burocráticas
Bebês	Proporcionar condições para a promoção do crescimento e desenvolvimento dos bebês, além de trabalhar o vínculo "mãe e filho".	Organização, Amabilidade, Equilíbrio Emocional, Comunicação e Perspicácia	Irritabilidade e impaciência das mães e significativa dedicação às atividades administrativas
Brinquedoteca	Levar o entretenimento às crianças por meio de atividades lúdicas, recreativas e educativas.	Amabilidade, Criatividade, Organização e Gostar de lidar com crianças	Lidar com crianças teimosas, sem limites, agressivas e com má higiene pessoal
Capacitação Profissional	Promover condições para a capacitação e disseminação de informações que contribuam para a construção de alternativas de renda.	Organização, Simpatia, Amabilidade, Paciência e Comunicação	Trabalhar em ambiente quente e ficar o plantão todo trabalhando em pé.
Cultura Digital	Colaborar com os profissionais na oferta de oficinas de acessos livres, laboratórios, audiovisual, games, internet, redes sociais e pacote office	Habilidade com informática, Organização, Didática, Flexibilidade e Paciência	Contato com alunos carentes e que, às vezes, podem manifestar condutas e atitudes agressivas.
Educação Cidadã	Colaborar com os profissionais da área na consolidação de um programa educativo-pedagógico voltado às necessidades de crianças com desempenho cultural e escolar insatisfatórios.	Comunicação, Paciência, Amabilidade, Administração de Conflitos e Equilíbrio Emocional	Contato com alunos carentes e que, às vezes, podem manifestar condutas e atitudes agressivas.

Estação do Conhecimento	Colaborar com os profissionais da área no desenvolvimento do protagonismo cultural, educacional e de informação.	Amabilidade, Comunicação, Organização, Paciência e Equilíbrio emocional	Contato com crianças e jovens carentes e que, às vezes, podem manifestar condutas e atitudes agressivas.
Gestantes	Proporcionar condições para a promoção de uma gestação saudável e o desenvolvimento do vínculo entre "mãe e filho".	Organização, Amabilidade, Equilíbrio Emocional, Comunicação e Perspicácia	Muitas tarefas administrativas, as quais, por vezes, não permite a participação nas reuniões dos grupos
Médicos	Orientar os beneficiários sobre o câncer de mama, assistir as pacientes na aplicação e orientação de métodos contraceptivos e realizar atendimentos especializados em reabilitação.	Formação Acadêmica em Medicina, Especialização técnica e envolvimento em questões sociais.	Dificuldades de parcerias para atendimentos de maior complexidade e sobrecarga da agenda.
Nutrição	Colaborar com os profissionais da área, proporcionando aos responsáveis, conhecimentos sobre aspectos nutricionais e emocionais referentes às doenças de seus filhos	Simpatia, Amabilidade, Paciência, Organização e Disciplina	Contato com crianças que não apresentam boa higiene pessoal podendo ser agressivas e barulho no ambiente de trabalho
Oficina de Artes Visuais	Proporcionar uma sensibilização artística, estética e expressiva por meio das Artes Visuais, viabilizando a prática, a experimentação e a pesquisa artística.	Criatividade, Organização, Amabilidade e Gostar de lidar com crianças e adolescentes	Contato com alunos carentes e que, às vezes, podem manifestar condutas e atitudes agressivas.
Saúde Bucal	Promover palestras educativas, lúdicas e interativas difundindo informações em saúde bucal e higiene oral.	Formação acadêmica em Odontologia, Didática, Criatividade e Dinamismo	Crianças com comprometimento bucal e sem condições de tratamento.
Trabalhos Manuais	Proporcionar aprendizado e aprimoramento em trabalhos manuais e promover troca de experiências e relações interpessoais.	Habilidades manuais, Simpatia, Didática, Organização e Paciência.	Lidar com pessoas com problemas pessoais complexos.

Fonte: Souza e Sobolh (2018)

### 4.3.3 Unidade Vila Mariana – Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE)

A atuação do voluntariado nesta unidade tem como objetivo a promoção e a socialização dos residentes idosos e oferecer atividades que proporcionam seu bem-estar físico, psico e social. Os setores que compõem esta unidade, o objetivo do trabalho em cada setor, o perfil do voluntário e as inconveniências das atividades, encontram-se no Quadro 7.

**Quadro 7 – Setores de Atuação dos Voluntários RIAE**

SETOR	OBJETIVO	PERFIL DO VOLUNTÁRIO	INCONVENIÊNCIAS DA ATIVIDADE
Arte Floral	Socializar o residente por meio do contato e manuseio de flores, estimulando sua coordenação motora e criatividade.	Paciente, Amável, Atencioso e Conhecimentos de flores	Administrar eventuais brigas e discussões entre os residentes.
Artesanato	Promover atividades de artesanato, visando elevar a autoestima e proporcionar entretenimento.	Criativo, Paciente, Prestativo, Didático, Habilidades Manuais e Administrar Conflitos.	Convencer o residente a utilizar a técnica mais adequada em função das suas limitações e dizer não querem repetir a atividade.
Bom Apetite	Estimular o ato de comer nos residentes semi-dependentes e dependentes.	Solidário, Paciente, Amável, Persistente e Equilíbrio Emocional	Se deparar com idosos totalmente dependentes, sem controle motor e exposição de cuspe, excrementos e saliva.
Boutique	Disponibilizar aos residentes, de forma limpa e organizada, peças de vestuários recebidas como doações.	Organizado, Paciente, Criativo, Atencioso e Ágil.	Irritabilidade dos residentes e resistência as normas e regras do setor.
Cantando Memórias	Estimular nos residentes a memória e a cultura judaica por meio da música.	Criativo, Simpático, Disponibilidade para ensaios, Gostar de música e Conhecimento da cultura e música judaica.	Trabalhar com idosos com dependência física e emocional, além de idosos cadeirantes com mal de Parkinson e Alzheimer.

Cultura, Música e Dança	Realizar atividades de musicoterapia e resgate da cultura judaica.	Criativo, Simpático, Conhecimentos de música popular, erudita e da cultura judaica.	Trabalhar com idosos com dependência física e emocional, além de idosos cadeirantes com mal de Parkinson e Alzheimer.
Espaço Beleza	Promover a autoestima dos residentes por meio de serviços prestados no Espaço Beleza.	Organizado, Cortês, Ágil e Conhecimento do trabalho realizado em Salão de Cabelereiro.	Conflitos entre idosos
Espaço Bem-Estar	Proporcionar o bem-estar aos residentes por meio da aplicação de Reiki.	Formação na metodologia Mikao Usui, Paciência, Amabilidade e Prestatividade.	Conflitos entre idosos
Espaço Cultural	Promover a leitura e o entretenimento dos seus usuários por meio do acervo disponível na Biblioteca, bem como, socializar e capacitar o residente no uso de computadores, acesso à internet e redes sociais.	Paciente, Didático, Organizado, Conhecimentos de informática e Gostar de Atividades Culturais	Lidar com limitações físicas e psicológicas dos idosos e livros empoeirados
Espaço Reabilitação	Contribuir com os profissionais da Reabilitação do RIAE, no atendimento aos residentes com indicação médica, bem como, oferecer-lhes apoio humanitário e atenção.	Agilidade, Iniciativa, Prestatividade, Paciência, Persistência e Amabilidade	Carregar peso dos aparelhos de musculação.
Festividades	Proporcionar momentos de entretenimento e de integração entre os residentes.	Comunicativo, Simpático, Tolerante e Administrar Conflitos.	Deparar-se com a tristeza e, por vezes, depressão dos idosos, falecimentos, perdas e doenças.
Jogos e Entretenimentos	Proporcionar momentos de entretenimento e de integração dos residentes por meio de jogos.	Comunicativo, Simpático, Tolerante, Proativo e Administrar Conflitos.	Residentes que não respeitam as normas e procedimentos do jogo, causando tumultos.

Projeto Memória	Estimular a memória dos residentes por meio de atividades lúdicas e discussão da atualidade.	Comunicativo, Criativo, Paciente, Flexível e Proativo.	Relutância do idoso em executar alguma atividade e administrar eventuais brigas e discussões entre os residentes.
Ri Comigo Amigo	Compartilhar o riso e a alegria da técnica <i>clown</i> com os residentes da Instituição.	Criativo, Ético, Comunicativo, Flexível e Perspicaz.	Realizar o trabalho se locomovendo a maior parte do tempo.
Trabalhos Manuais	Promover atividades de trabalhos manuais, visando elevar a autoestima e proporcionar entretenimento.	Paciente, Didático, Criativo, Habilidades Manuais e Administrar Conflitos.	Administrar eventuais brigas e discussões entre os residentes e trabalhar com idosos com dependência física e emocional.
Visitação	Visitar e acompanhar os residentes nas atividades promovidas pelo RIAE, nos passeios ao jardim e nas saídas de atendimento as suas necessidades pessoais.	Amável, Simpático, Ético, Atencioso, Paciente, persistente e Bom ouvinte.	Deparar-se com a tristeza e, por vezes, depressão dos idosos, falecimentos, perdas e doenças.

Fonte: Souza e Sobolh (2018)

#### 4.3.4 Unidade M'Moi Mirim

A atuação do voluntariado nesta unidade tem como objetivo contribuir com o processo de humanização hospitalar e melhoria na qualidade do atendimento por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes. Os setores que compõem esta unidade, o objetivo do trabalho em cada setor, o perfil do voluntário e as inconveniências das atividades, encontram-se no Quadro 8.

**Quadro 8 – Setores de Atuação dos Voluntários do Hospital M'Boi Mirim**

SETOR	OBJETIVO	PERFIL DO VOLUNTÁRIO	INCONVENIÊNCIAS DA ATIVIDADE
Brinquedoteca	Proporcionar entretenimento as crianças internadas na Pediatria, amenizando sua estadia no Hospital.	Criativo, Amável, Cordial, Ético, Extrovertido e Gostar de Crianças.	Deparar-se com crianças fragilizadas.

Espaço Solidário	Organizar as roupas recebidas como doação e entregá-las aos pacientes com tal necessidade.	Cordial, Organizado, Comunicativo, Paciente e Bom ouvinte.	Triar roupas sujas e com odores desagradáveis.
Materno infantil	Oferecer apoio humanitário e acolhimento por meio da realização de atividades manuais.	Organização, Amabilidade, Comunicação, Perspicácia e Habilidades manuais.	Lidar com a dor das mães diante do sofrimento de verem seus filhos debilitados e fragilizados.
Pronto Socorro	Contribuir com os colaboradores no processo de humanização e agilidade no atendimento por meio do contato cordial e acolhedor.	Comunicativo, Ágil, Cordial, Ético e Equilíbrio Emocional.	Lidar com a ansiedade dos pacientes diante da longa espera.
Psiquiatria	Oferecer apoio humanitário e de acolhimento aos pacientes internados na psiquiatria, por meio de contato acolhedor e da realização de atividades lúdicas e de entretenimentos.	Flexível, Ético, Bem-humorado, Cordial, Perspicaz e Ter Equilíbrio Emocional.	Deparar-se com pacientes, que pelo uso de fortes medicações, não tem condições de conversar ou de participar das atividades lúdicas.
Ri Comigo Amigo	Compartilhar o riso e a alegria da técnica <i>clown</i> com os pacientes da Instituição.	Criativo, Ético, Comunicativo, Flexível e Perspicaz.	Realizar o trabalho se locomovendo a maior parte do tempo.
Visitação	Visitar os pacientes internados contribuindo com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor.	Cordial, Discreto, Ponderado, Ético e Bom ouvinte.	Deparar-se com pacientes muito debilitados e não poder entrar em assuntos religiosos com os pacientes, mesmo quando solicitado por eles.

Fonte: Souza e Sobolh (2018)

#### 4.3.5 Unidade Vila Santa Catarina

A atuação do voluntariado nesta unidade tem como principal objetivo contribuir com os colaboradores no processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes. Os setores que compõem esta unidade, o objetivo do trabalho em cada setor, o perfil do voluntário e as inconveniências das atividades, encontram-se no Quadro 9.

**Quadro 9 – Setores de Atuação dos Voluntários do Hospital Vila Sta. Catarina**

SETOR	OBJETIVO	PERFIL DO VOLUNTÁRIO	INCONVENIÊNCIAS DA ATIVIDADE
Ri Comigo Amigo	Compartilhar o riso e a alegria da técnica clown com os pacientes da Instituição.	Criativo, Ético, Comunicativo, Flexível e Perspicaz.	Realizar o trabalho se locomovendo a maior parte do tempo.
Transplantes	Contribuir com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor aos pacientes transplantados	Cordial, Discreto, Ético, Organizado e Bom Ouvinte.	Lidar com a ansiedade dos pacientes e seus acompanhantes.
Visitação	Visitar os pacientes internados, contribuindo com o processo de humanização hospitalar por meio do contato cordial e acolhedor.	Cordial, Discreto, Ético e Bom ouvinte.	Ficar a maior parte do tempo em pé e envolver-se emocionalmente com os problemas dos pacientes e acompanhantes.

Fonte: Souza e Sobolh (2018)

#### 4.3.6 Unidades Externas

A atuação do voluntariado nestas unidades tem como objetivo contribuir /com o processo de humanização por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes, bem como, colaborar com o direcionamento do fluxo de pacientes. Os setores que compõem estas unidades, o objetivo do trabalho em cada setor, o perfil do voluntário e as inconveniências das atividades, encontram-se no Quadro 10.

**Quadro 10 – Setores de Atuação dos Voluntários das Unidades Externas**

SETOR	OBJETIVO	PERFIL DO VOLUNTÁRIO	INCONVENIÊNCIAS DA ATIVIDADE
Apoio ao Cliente Alphaville	Oferecer apoio humanitário e orientar os pacientes e acompanhantes, proporcionando direcionamento e acolhimento.	Comunicativo, Atencioso, Cordial, Ético e Ponderado.	Lidar com a ansiedade dos pacientes e familiares
Apoio ao Cliente Ibirapuera	Oferecer apoio humanitário e orientar os pacientes e acompanhantes, proporcionando direcionamento e acolhimento.	Comunicativo, Atencioso, Cordial, Ético e Ponderado.	Lidar com a ansiedade dos pacientes e familiares
Apoio ao Cliente Perdizes	Oferecer apoio humanitário e orientar os pacientes e acompanhantes, proporcionando direcionamento e acolhimento.	Comunicativo, Atencioso, Cordial, Ético e Ponderado.	Lidar com a ansiedade dos pacientes e familiares

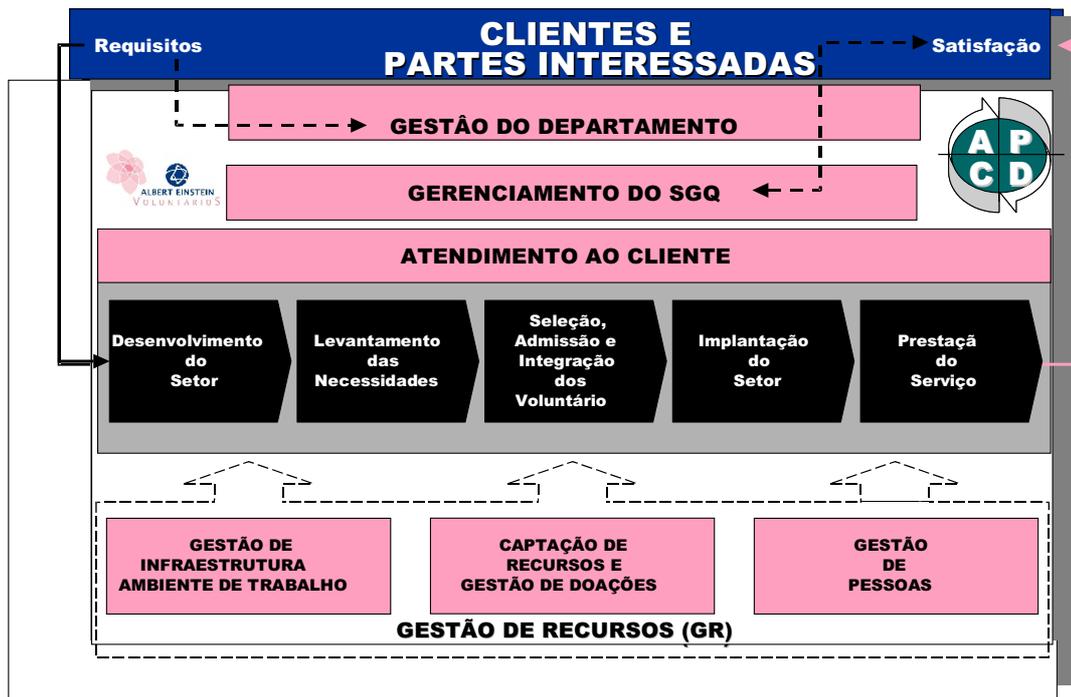
Fonte: Souza e Sobolh (2018)

#### 4.4 Um voluntariado orientado por processos

A vocação humanista que orientou a formação do departamento de voluntários do Hospital Albert Einstein, sempre foi envolvida em um espírito de comprometimento, assiduidade e dedicação. A experiência já mostrava que, mesmo sendo um trabalho voluntário, devia ser exercido com compromisso e responsabilidade, características que passaram a servir de parâmetro na escolha de novos integrantes. Segundo Sobolh e Widman (2011), muitos candidatos se apresentavam espontaneamente, motivados pela divulgação boca-a-boca. Para definir quais tinham o perfil adequado, eram feitas entrevistas individuais, em que se observava a forma de se expressar, a postura, os interesses, a formação e a ocupação destes candidatos. No início, a formação dos voluntários era empírica. Aqueles que mostravam ter o perfil adequado passavam a fazer parte do grupo e aprendiam o trabalho com os voluntários mais antigos.

Com a ampliação da atuação dos voluntários para além dos muros do próprio hospital, rumo a segunda maior comunidade carente da cidade de São Paulo, a direção do departamento foi impulsionada a buscar entre as ferramentas de gestão administrativas, aquela que melhores resultados trariam para a continuidade de suas ações. Reconhecia-se que os processos estavam documentados, mas de uma maneira fragmentada, sem um alinhamento sistêmico e estratégico. Era fundamental então, organizar esses processos, pois somente dessa forma seria possível dar continuidade aos trabalhos com o mesmo grau de competência e responsabilidade, independentemente de quem estivesse à frente da Diretoria. O futuro não poderia estar vinculado a pessoas e sim à causa. A obra do Departamento de Voluntários assumira tamanha dimensão que não se podia correr o risco de haver uma interrupção nas atividades. Os processos, aprimorados ao longo dos anos, precisavam ser registrados para não serem esquecidos (SOBOLH; WIDMAN, 2011).

O Departamento de Voluntários estabeleceu, implementou e vem mantendo seu Sistema de Gestão da Qualidade, fundamentado na NBR ISO 9001:2015. A partir da definição dos processos-chave necessários ao seu funcionamento, uma sequência de diversos outros processos fora evidenciada e detalhada em rotinas gerais e específicas que compõem o Manual de Gestão da Qualidade do Departamento de Voluntários Einstein. A partir dessa documentação, são formalizados os critérios e os métodos necessários a assegurar que a operação e o controle de tais processos sejam realizados de forma eficaz. A Figura 9 representa a interação entre os diversos processos orientados para o atendimento das necessidades dos clientes do Departamento de Voluntários.



Fonte: Souza e Sobolh (2018)

**Figura 9 - Interação de Processos do Departamento de Voluntários Einstein**

Ainda para as autoras acima citadas, o planejamento dos processos necessários para a prestação dos serviços por parte dos voluntários aos diversos setores de atuação, determina:

- A necessidade de se estabelecerem rotinas documentadas, bem como a abrangência destas rotinas;
- A provisão de recursos necessários, integrando essa provisão à sistemática prevista na elaboração de um planejamento orçamentário anual;
- Os critérios e pontos de verificação e monitoramento requeridos conforme a natureza dos serviços prestados aos diversos grupos de clientes do Departamento, bem como os critérios para a aceitação desses serviços prestados;
- Os registros necessários para fornecer evidência de que os processos de prestação de serviços e os próprios serviços resultantes atendem aos requisitos dos diversos grupos de clientes e partes interessadas.

O eixo central que orienta todos os processos do Departamento de Voluntários Einstein, está firmado no seu conceito de Missão, Visão e Valores, escritos na Figura 10. As atividades desempenhadas são norteadas por estas definições, que dão sustentação à sua atuação.



Fonte: Adaptado de Souza e Sobolh (2018)

**Figura 10 – Visão, Missão e Valores**

Alicerçados pelo objetivo desta pesquisa, apresentam-se a seguir os processos com impacto direto na retenção de voluntários: o Processo de Criação de um Setor do Voluntariado e o Processo de Seleção e Credenciamento de Voluntários e Capacitação e Treinamento de Voluntários.

#### **4.4.1 Processo de Criação de um Setor do Voluntariado**

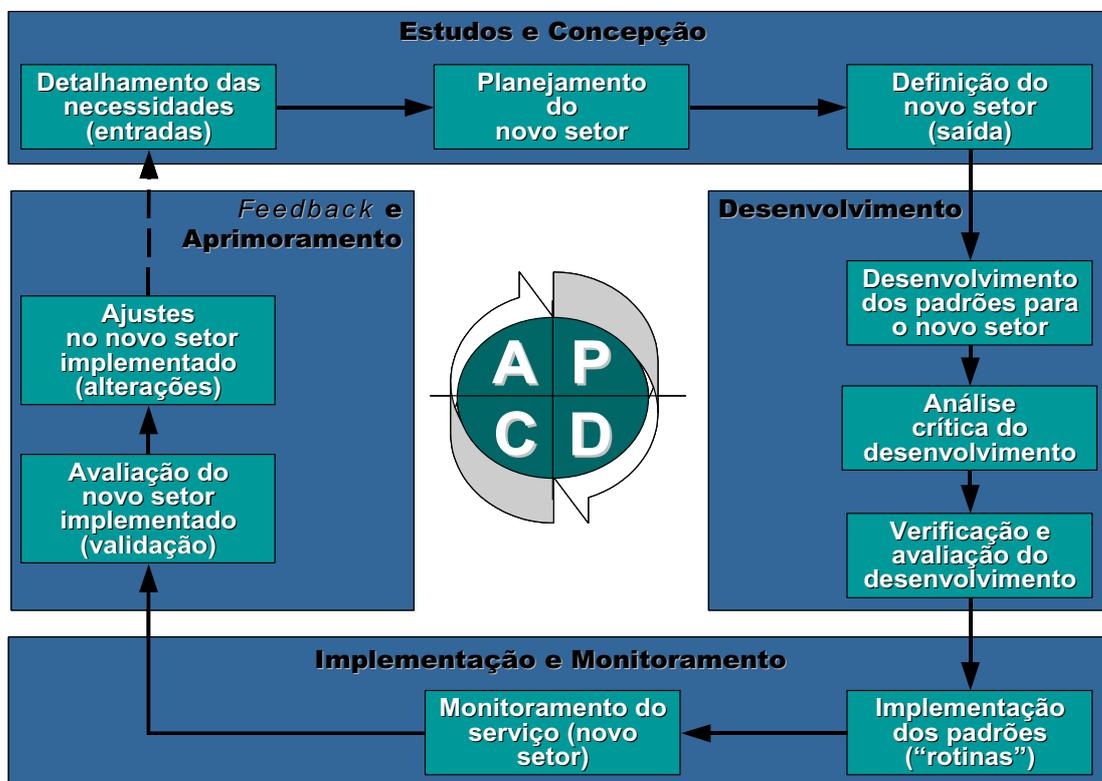
O processo de criação de um novo setor de atuação parte sempre da solicitação do responsável técnico por determinada área da SBIBHAE. Isso significa que não compete ao voluntário definir onde irá atuar, mas que sua atuação será em resposta a uma requisição apresentada formalmente pelo profissional que responde por aquele setor. O planejamento da prestação de serviço por um novo setor tem como conjunto de atividades consolidadas no documento denominado: Desenvolvimento de Novos Setores. Este documento define as interfaces com o solicitante e suas necessidades,

as características do novo setor e sua viabilidade, a necessidade de coordenação própria, o número de voluntários necessários à prestação dos serviços e as rotinas que deverão ser elaboradas, as responsabilidades envolvidas, os recursos necessários, os critérios de funcionamento e monitoramento, bem como os registros que deverão ser elaborados de forma a evidenciar a realização dos serviços.

Um plano piloto é então elaborado como forma de apresentar a sequência das atividades, as responsabilidades e os prazos de execução de cada uma delas, bem como para realizar o acompanhamento dessas atividades.

A seleção dos voluntários é feita a partir de um banco de talentos e leva em conta o perfil apropriado para aquela área e a disponibilidade de horário. Depois disso, os voluntários destacados passam por um processo de integração no Departamento de Voluntários e no novo setor durante três meses.

Sob a forma de um ciclo de aprendizado, que extrapola a fase de concepção do novo serviço a ser prestado, o processo de desenvolvimento de novos setores abrange também a implementação assistida, o monitoramento e o aprimoramento, exemplificados na Figura 11.



Fonte: Souza e Sobolh (2018)

**Figura 11 – Desenvolvimento de Novos Setores do Voluntariado**

De fato, quando da implementação de um novo setor, o Departamento de Voluntários avalia os resultados dos serviços prestados ao longo dos primeiros meses, realizando reuniões de progresso com os clientes envolvidos, de modo que sejam introduzidos ajustes eventualmente necessários na atuação de seus colaboradores.

Existem também situações em que o trabalho voluntário é encerrado em determinado setor: quando não há mais necessidade de se realizar a atividade; quando o grupo de voluntários do setor deixa de se sentir produtivo ou quando não é possível recrutar voluntários com o perfil desejado para aquela ação. Em todos os casos, sempre que houver voluntários remanescentes, estes são realocados para outra atividade, respeitando seu perfil, seu interesse e sua disponibilidade.

#### **4.4.2 Processo de Seleção e Credenciamento de Voluntários**

Antes da implantação da ISO 9001, o credenciamento de novos voluntários era feito a partir de critérios subjetivos e, por isso, sujeito a equívocos. Com a definição do Processo de Seleção e Credenciamento de Voluntários, a principal preocupação passou a ser uma seleção mais criteriosa e objetiva, além de criar mecanismos eficazes para se evitar a perda de talentos.

A seleção de novos voluntários independe da existência de vagas. Mensalmente o departamento é procurado por pessoas interessadas em se tornar voluntárias da Instituição. Essas pessoas são convidadas a participar de uma palestra, onde obtém informações sobre como é o trabalho voluntário na Instituição, quais os setores que os mesmos podem atuar e quais os requisitos formais exigidos. Após a palestra, os candidatos são convidados a participar de uma reunião com dinâmicas de grupo, conforme a unidade de atuação escolhida. Este encontro tem como propósito apresentar aos candidatos detalhes sobre a natureza do trabalho, apresentar o perfil do público atendido e conhecer melhor o perfil do candidato.

Ao término da dinâmica, os candidatos são liberados com a informação de que serão contatados posteriormente, caso haja vagas. Não havendo, sua ficha será inserida no Banco de Talentos do Departamento de Voluntários, com validade de um ano, para contatos futuros.

Caso haja vaga imediata em um dos setores escolhidos pelo próprio candidato, e o mesmo possua perfil adequado para a vaga, será contatado e convidado para uma entrevista individual com o coordenador de setor em questão. É importante ressaltar

que todos esses contatos prévios contribuem para um processo seletivo eficaz, onde a área ficará satisfeita pelo novo voluntário e o mesmo realizará uma atividade que lhe dará satisfação e realização. Uma vez aprovado também na entrevista, o candidato dará início no processo.

A fim de credenciar-se ao Departamento de Voluntários, os candidatos deverão comparecer a Instituição munidos dos documentos pessoais, fotos e certificados comprovando a qualificação técnica, para vagas que assim requeiram. Deverão preencher e dar anuência nos Termo de Adesão, Termo de Ciência das Normas, Termo de Cessão de Direito e Termo de Ciência de Riscos de Infecção. Esses documentos darão início a um prontuário, onde serão arquivados todos os registros referentes à sua atuação no Voluntariado Einstein.

Após preencher a documentação, o voluntário recebe seu uniforme e o crachá de identificação que deverão ser utilizados sempre que o mesmo estiver no exercício de sua atividade.

#### **4.4.3 Processo de Capacitação e Treinamento dos Voluntários**

Inicialmente o treinamento ocorre no próprio departamento de voluntários, onde serão detalhados os critérios e modos de conduta dos voluntários, bem como a apresentação do Manual da Qualidade e as rotinas aplicadas aos voluntários. Ao final, os novos voluntários assinam um termo confirmando estarem cientes e de acordo com as normas estabelecidas pelo Departamento de Voluntários. A segunda etapa do treinamento é coordenada pela área de Recursos Humanos do Hospital Israelita Albert Einstein, prática que envolve todos os funcionários e voluntários que ingressam nesta instituição. Ela inclui conceitos de segurança interna, combates a incêndio e comportamentos em ambientes hospitalares, desde orientações sobre higiene até processos para descarte de lixos.

Paralelamente a segunda etapa do treinamento, o voluntário começa a ser capacitado no setor de atuação escolhido. Esta etapa tem a duração de três meses e durante este período o voluntário é monitorado e assessorado por um voluntário mais experiente. Ao término desse período, é avaliada a adaptação do novo voluntário: voluntários e coordenadores se manifestam sobre a adequação ao trabalho. Se as duas opiniões forem favoráveis, o voluntário é efetivado ao departamento. Pode

ocorrer que o voluntário não tenha perfil para o setor ou não se identifique com a proposta, o que muitas vezes somente a prática permite observar. Neste caso, ele poderá ser realocado para outro setor, conforme disponibilidade de vagas, passando por um novo treinamento de rotinas específicas ou sendo descredenciado do departamento.

Para mudança ou atuação em mais de um setor, o voluntário deverá contatar os profissionais do Departamento, que avaliará tais possibilidades, destacando que para atuação em mais de um setor, o índice de presença do voluntário em seu setor atual, deverá ser igual ou superior a 75%.

Anualmente programas de capacitação e treinamentos são realizados com propósito de:

- Rever a estrutura da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Promover uma reflexão da política e dos objetivos da qualidade;
- Rever as normas e rotinas, incentivando o uso das ferramentas de melhorias contínuas;
- Apresentar relatório das atividades realizadas em todo voluntariado;
- Apresentar relatório dos recursos captados e investimentos sociais;
- Apresentar as novas diretrizes, objetivos e metas do departamento;
- Propiciar um momento de integração para todos os voluntários do departamento.

Adicionalmente, são levantadas as necessidades de treinamento dos diversos setores do Departamento de Voluntários, considerando-se as atividades desempenhadas pelas funções que impactam na qualidade dos serviços prestados e a qualificação necessária para a execução destas atividades.

Encerra-se esse capítulo sobre o estudo de caso, salientando que ao longo de todas as fases de seus processos de prestação de serviços, o Departamento de Voluntários coleta e analisa dados e informações para determinar a adequação e a eficácia de todo o trabalho desenvolvido. A análise sistemática dessas informações proporciona ao Departamento uma forma de identificar continuamente oportunidades para melhoria de seus processos.

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os aspectos relativos à metodologia. Começando pela tipologia, que identifica a pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Posteriormente, expõe as características de um estudo de caso e os aspectos relacionados aos instrumentos utilizados para a coleta de dados. Concluindo, apresenta um *framework* com o objetivo de sintetizar os passos desta pesquisa e a matriz metodológica que permite acompanhar o desenvolvimento da mesma.

### 5.1 Tipologia da Pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Afirmam ainda, referente à forma de abordagem do problema, que a pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Esta dissertação se enquadra na opção qualitativa, pois busca compreender como o Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein consegue reter seus voluntários e investiga também, por parte desses voluntários, quais as razões que contribuem para a permanência dos mesmos na instituição. Para Roesch (2005), a abordagem qualitativa é apropriada para interpretação de fenômenos sociais, pois busca mensurar, analisar e compreender o comportamento das pessoas.

A pesquisa também se enquadra em um estudo exploratório, diagnóstico e descritivo que, de acordo com Collis e Hussey (2005), tem o objetivo de reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anterior. Os autores, ressaltam ainda que esse tipo de pesquisa não tem o objetivo de testar uma hipótese, mas procurar padrões. Não se costuma produzir resultados muito conclusivos ou respostas para determinados problemas, mas indica pesquisas futuras. Para os autores, dentre as metodologias consideradas mais adequadas à pesquisa exploratória, encontra-se o estudo de caso, que, a caracteriza também como aplicada.

A escolha do estudo de caso é adequada a natureza dessa pesquisa e ao estado atual do conhecimento. De acordo com Boaventura (2009), um estudo de caso baseia-se na observação detalhada de um indivíduo ou de uma organização e sua principal função é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e que, geralmente, estão relacionados com múltiplas variáveis.

Nesta pesquisa, o estudo de caso, foi desenvolvido no Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein, situado na cidade de São Paulo, SP. Assim, o estudo de caso possui como fonte de informação a experiência da pesquisadora deste trabalho, que atuou ativamente por 17 anos como profissional contratada pelo Departamento de Voluntários do Einstein, além de pesquisa em dados secundários, extraídos do livro “Voluntariado, a possibilidade da esperança: cenário do trabalho voluntário no Brasil”, cujos autores são Sobolh e Widman, (2011); do Manual de Gestão da Qualidade do Departamento de Voluntários Einstein, versão 27º, 2018; além de revistas institucionais, *folders* e outras fontes autorizadas e fornecidas pela Instituição. Abaixo, o Quadro 11, apresenta uma Síntese da Tipologia da Pesquisa, com os seguintes aspectos e descrições utilizados nesse estudo.

**Quadro 11 – Síntese da Tipologia da Pesquisa**

<b>Aspectos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Quanto a natureza</b>	Aplicada
<b>Quanto a abordagem</b>	Qualitativa
<b>Quanto aos objetivos</b>	Exploratória, Diagnóstica e Descritiva
<b>Quanto aos procedimentos técnicos</b>	Pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e aplicação de questionários

Fonte: Elaboração própria (2018)

## **5.2 Instrumentos para Coleta de Dados**

Appolinário (2016) define instrumento de pesquisa como procedimento, dispositivo ou método, que tem por finalidade buscar informações de um determinado fenômeno, realidade ou sujeito de pesquisa. Existem numerosas formas de coletar dados e, conseqüentemente, inúmeras ferramentas disponíveis para se alcançar tal objetivo. Quanto a natureza dessa pesquisa, os três tipos de ferramentas mais utilizados são: entrevistas, observação direta e questionários.

Nessa investigação foram entrevistados os voluntários que atuam nas diversas frentes de trabalho do Voluntariado Einstein, nesse caso, utilizando-se da ferramenta *focus group*, conforme roteiro (Apêndice A). Vergara (2005) define *focus group* como um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo, conduzidos por um moderador e tem como objetivo a discussão de um tópico específico. Esse método visa obter as experiências dos entrevistados, em profundidade, sem coagi-los com respostas certas ou erradas, mas ouvindo a opinião de cada participante.

Foram realizados dois encontros do *focus group*, sendo o primeiro na Unidade Morumbi do Hospital Albert Einstein, no dia 03 de julho de 2018, das 13h às 14h45 e o segundo na Unidade M'Boi Mirim, no dia 04 de julho de 2018, das 08h30 às 10h. Orientado por Vergara (2005), de que uma pesquisa em grupo deve contar com no máximo 12 participantes e, no mínimo 5 ou 6, com o propósito de garantir a participação de todos e a qualidade dos dados coletados, realizou-se cada encontro com 12 voluntários participantes. Esses voluntários representaram as seis unidades de atuação do Departamento, ou seja, teve a participação de voluntários que atuam na própria Unidade Morumbi, na Unidade Paraisópolis, Unidade V. Mariana, Unidade M'Boi Mirim, Unidade Vila Santa Catarina e Unidades externas.

Logo após o início do *focus group*, em ambas as ocasiões, a moderadora e pesquisadora desse estudo explicou os objetivos da pesquisa, esclarecendo que a mesma serviria de base para o trabalho de dissertação do Mestrado Profissional em Administração e ressaltou às questões de ética e sigilo quanto a resposta de cada participante. Também solicitou ao grupo a possibilidade de gravar o áudio de toda a seção, para posterior transcrição das respostas de cada um dos participantes. Gil (2008), cita ainda que, os dados obtidos não devem possibilitar a identificação dos respondentes e manter a identidade anônima dos respondentes é obrigação moral dos pesquisadores.

Também foram entrevistados 59 dos 65 gestores da SBIBHAE que mantém voluntários atuando em seu departamento. Para tanto foi desenvolvido um questionário (Apêndice B) com o propósito de avaliar a satisfação dos mesmos em relação aos serviços prestados pelos voluntários.

### 5.3 Framework da Pesquisa

No Quadro 12 encontra-se o *framework* desta pesquisa e tem como objetivo sintetizar os elementos e o desenvolvimento percorridos.

**Quadro 12 – Framework da Pesquisa**

<b>Introdução/ Referencial Teórico</b>
Contextualização a respeito do voluntariado, sua história, a legislação, as concepções equivocadas e o grande benefício da atuação dos mesmos na área da saúde. No âmbito do desafio, o maior deles, é a retenção desses voluntários.
<b>Problema da Pesquisa</b>
Como uma gestão organizada por processos contribui para a retenção de voluntários em uma Instituição na área da saúde?
<b>Objetivo Geral</b>
Estudar um Departamento de Voluntários de uma Instituição na área da saúde, e o impacto que uma gestão organizada por processos tem na retenção de voluntários.
<b>Objetivos Específicos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Analisar quais variáveis o voluntário leva em consideração no momento da escolha pela instituição que pretende atuar;</li> <li>b. Identificar as variáveis que contribuem para a retenção de voluntários em uma instituição na área da saúde;</li> <li>c. Avaliar a satisfação dos gestores de uma Instituição na área da saúde sobre o trabalho voluntário prestado.</li> </ol>
<b>Pressupostos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. As variáveis organização, planejamento e processos definidos, atraem mais voluntários para a instituição.</li> <li>b. Voluntariados organizados e estruturados por processos têm melhores índices de retenção de voluntários.</li> <li>c. A prestação de serviço voluntário tende a ser mais satisfatória quando os voluntários atuam com processos claros e estruturados.</li> </ol>

<b>Justificativa</b>
Aumento significativo de pessoas desejosas de atuar como voluntários. Benefícios tanto para os voluntários quanto para as organizações que os acolhem. Falta de organização e preparo para receber os voluntários. Alto índice de desistências no setor. A contribuição da gestão por processos para a retenção de voluntários.
<b>Metodologia</b>
Estudo de Caso do Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein. Realização de dois encontros de <i>focus group</i> com 12 participantes em cada grupo, totalizando 24 voluntários de diferentes frentes de atuação do Departamento e à aplicação de questionários, avaliando a satisfação de 59 gestores do Hospital Albert Einstein que atuam com voluntários em seus setores.
<b>Análise de Dados</b>
Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa, por meio da interpretação dos resultados e a relação com a teoria pesquisada.
<b>Conclusão</b>
Como resultados desta pesquisa, verifica-se que o diferencial do Departamento de Voluntários em estudo, é que 96% de seus voluntários atuam há mais de 3 anos na função e desses, 8% atuam há mais de 21 anos na Instituição. Outro resultado relevante, é evidenciado pela porcentagem que indica que 77% dos entrevistados consideram que, uma gestão organizada e estruturada por processos, favorece a retenção de voluntários.

Fonte: Elaboração própria (2018)

#### **5.4 Matriz Metodológica**

No Quadro 13 encontra-se a matriz metodológica, que tem como finalidade estabelecer os vínculos entre o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, pressupostos e metodologia.

**Quadro 13 – Matriz Metodológica**

<b>PROBLEMA DA PESQUISA</b>		
Como uma gestão organizada por processos contribui para a retenção de voluntários em uma Instituição na área da saúde?		
<b>OBJETIVO GERAL</b>		
Estudar um Departamento de Voluntários de uma Instituição na área da saúde e o impacto que uma gestão organizada por processos tem na retenção de voluntários.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PRESSUPOSTOS</b>	<b>METODOLOGIA</b>
Analisar quais variáveis, o voluntário leva em consideração, no momento da escolha pela instituição que pretende atuar.	As variáveis organização, planejamento e processos definidos, atraem mais voluntários para a instituição.	Realizou-se o <i>Focus Group</i> com voluntários representando as unidades de atuação do Departamento de Voluntários Einstein.
Identificar as variáveis que contribuem para a retenção de voluntários em uma instituição na área da saúde.	Voluntariados organizados e estruturados por processos têm melhores índices de retenção de voluntários.	Realizou-se o <i>Focus Group</i> com voluntários representando as unidades de atuação do Departamento de Voluntários Einstein.
Avaliar a satisfação dos gestores de uma Instituição na área da saúde sobre o trabalho voluntários prestado.	A prestação de serviço voluntário tende a ser mais satisfatória quando os voluntários atuam com processos claros e estruturados.	Aplicou-se um questionário nos gestores (profissionais) da SBIBHAE, a fim de verificar e medir a satisfação com o serviço prestado.

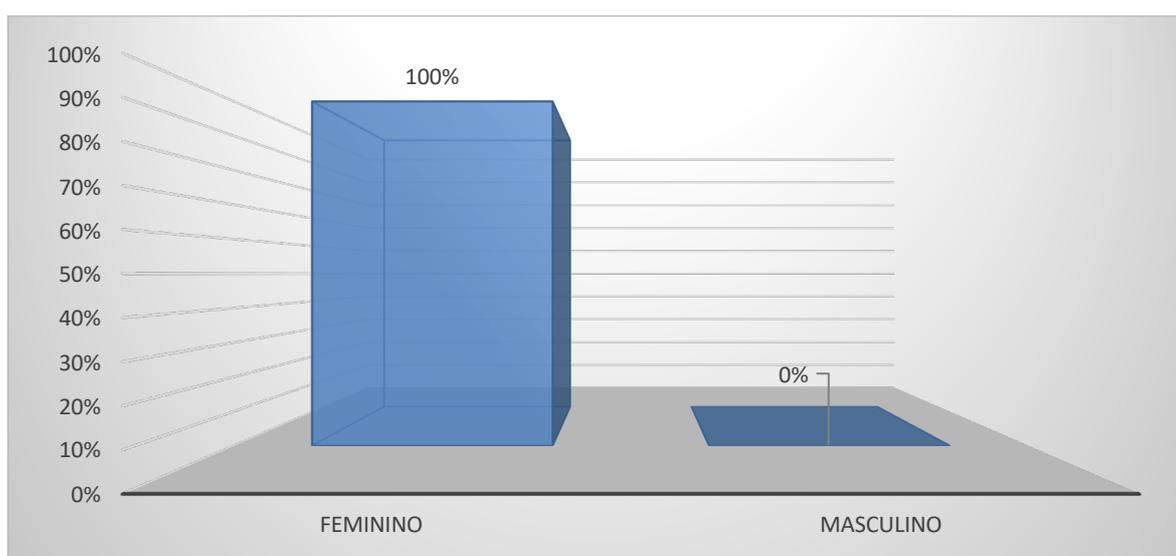
Fonte: Elaboração própria (2018)

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada junto aos voluntários e colaboradores do Hospital Israelita Albert Einstein. Apresenta-se inicialmente o perfil da amostra entrevistada, na sequência os resultados coletados nos dois encontros do *focus group* e por fim, os resultados da pesquisa de satisfação dos gestores do Hospital Albert Einstein que trabalham com voluntários em suas unidades.

### 6.1 Focus Group – perfil da amostra

Vinte e quatro voluntários do Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein participaram do *Focus Group*, distribuídos em dois grupos, cada qual com 12 voluntários. As sessões foram realizadas nos dias 03 e 04 de julho de 2018, sendo a primeira realizada na Unidade Morumbi com voluntários da própria unidade, da unidade Paraisópolis, Vila Santa Catarina e unidades externas e a segunda na Unidade M'Boi Mirim, com voluntários da própria unidade e da unidade Vila Mariana. As Figuras 12 a 17 apresentam o perfil da amostra por gênero, escolaridade, faixa etária, tempo de atuação, unidade de atuação e função desenvolvida no Departamento de Voluntários.

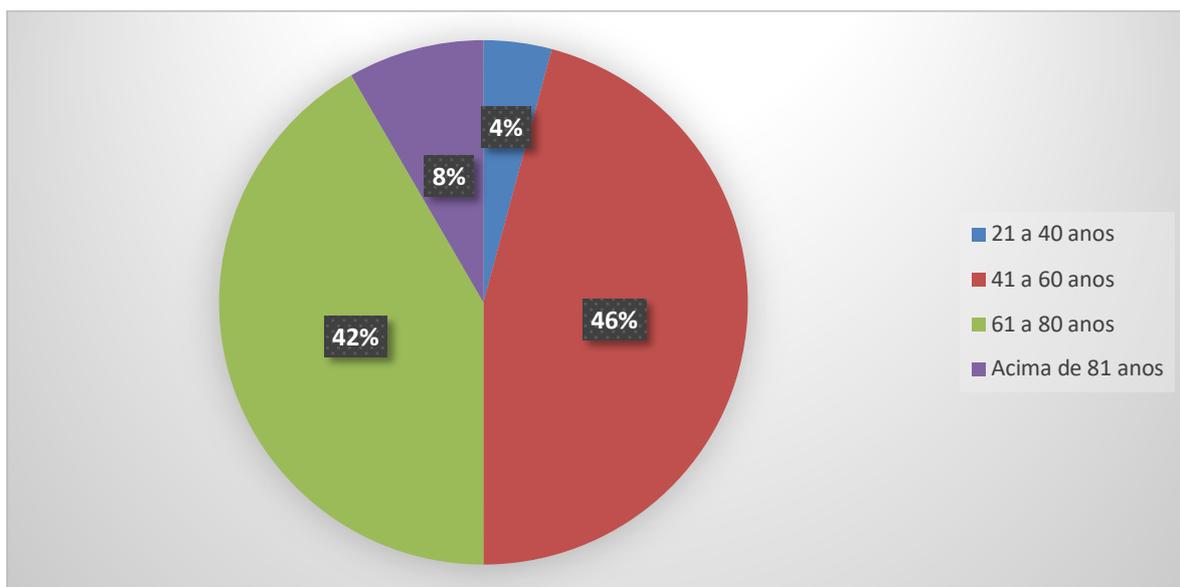


Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 12 – Voluntários por Gênero**

Observa-se na Figura 12 que, quando classificados por gênero, os voluntários participantes do *focus group* foram predominantemente do gênero feminino (100%). Este fato é um reflexo da totalidade de voluntários da Instituição pesquisada, sendo que dos 500 voluntários, 94% é do gênero feminino. Santos *et al* (2015) ressaltaram em sua pesquisa que voluntários do gênero feminino predominam em áreas, tais como hospitalar, cuidado com crianças ou idosos. Confirma-se assim, o público atendido por este Departamento de Voluntários, que atua justamente no segmento hospitalar, ou seja, área da saúde, com crianças no Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis e com idosos no Residencial Israelita Albert Einstein, Vila Mariana/SP.

Em relação a faixa etária, conforme observa-se na Figura 13, quase 50% da amostra pode ser classificada entre 41 a 60 anos (46%), seguidos por 42% na faixa etária de 61 a 80 anos, 8% acima de 81 anos e 4% de 21 a 40 anos.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 13 – Voluntários por Faixa Etária**

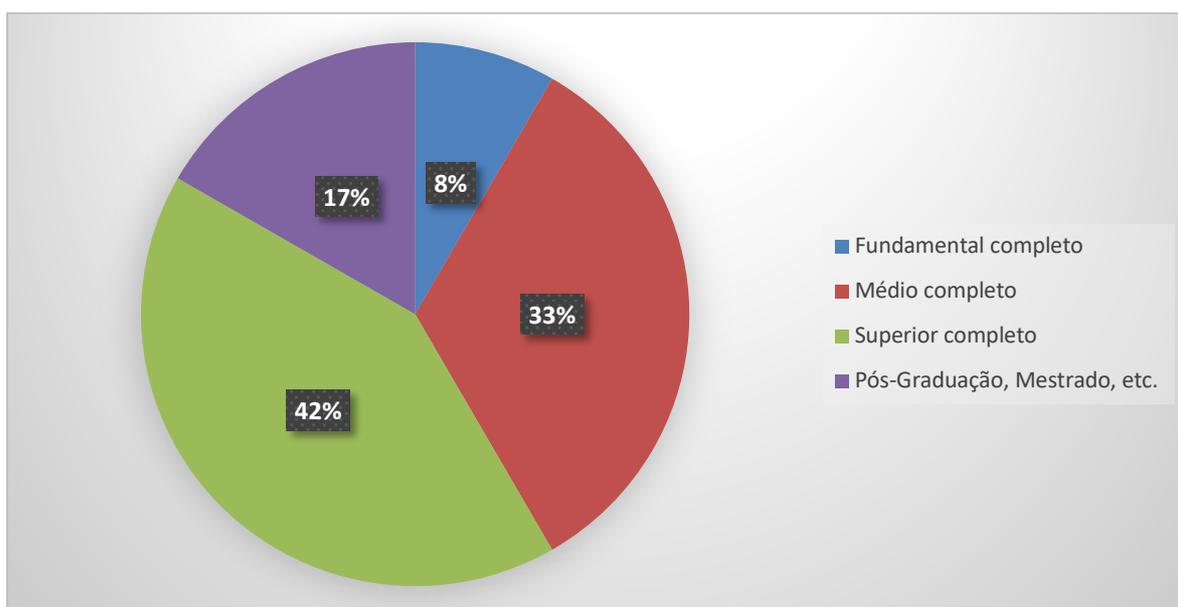
Ainda analisando a amostra por faixa etária, pode-se dizer que este é um voluntariado maduro, constituído por pessoas em sua maioria, entre a faixa etária dos 41 aos 80 anos. Nesta fase, costuma-se observar indivíduos mais estabilizados profissionalmente e socialmente. Cruzando os dados acima, pode-se afirmar que a amostra é composta por voluntários do gênero feminino e na faixa

etária de 41 a 80 anos. Fase esta em que, comumente às mulheres caminham para uma estabilização profissional e familiar.

No contexto familiar, essas mulheres, normalmente mães, contemplam seus filhos adultos e almejam utilizar o tempo, que agora lhes é disponível, com o propósito de contribuírem para um mundo melhor. Lopes Jr. e Braga (2018) extraíram da pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha, em dezembro de 2014, que 40% dos entrevistados afirmaram que não realizam trabalho voluntário por não terem tempo disponível.

E, no contexto profissional nosso público pesquisado, busca além da realização, carreira e do sucesso profissional, o algo a mais, enfatizado por Sobolh e Widman (2011): a sociedade começou a buscar outros caminhos e foi justamente no princípio do voluntariado, da cidadania, que se encontrou um vislumbre da tão sonhada transformação social.

Na Figura 14 observa-se que 59% da amostra possui ensino superior completo, sendo 17% desses, com pós-graduação e mestrado. 33% com ensino médio completo e 8% apenas com o ensino fundamental completo. Esse dado se confirma na mesma pesquisa realizado pelo Instituto Datafolha de 2014 e, citado por Lopes Jr. e Braga (2018), de que cerca da metade dos voluntários brasileiros possuem ensino superior completo.

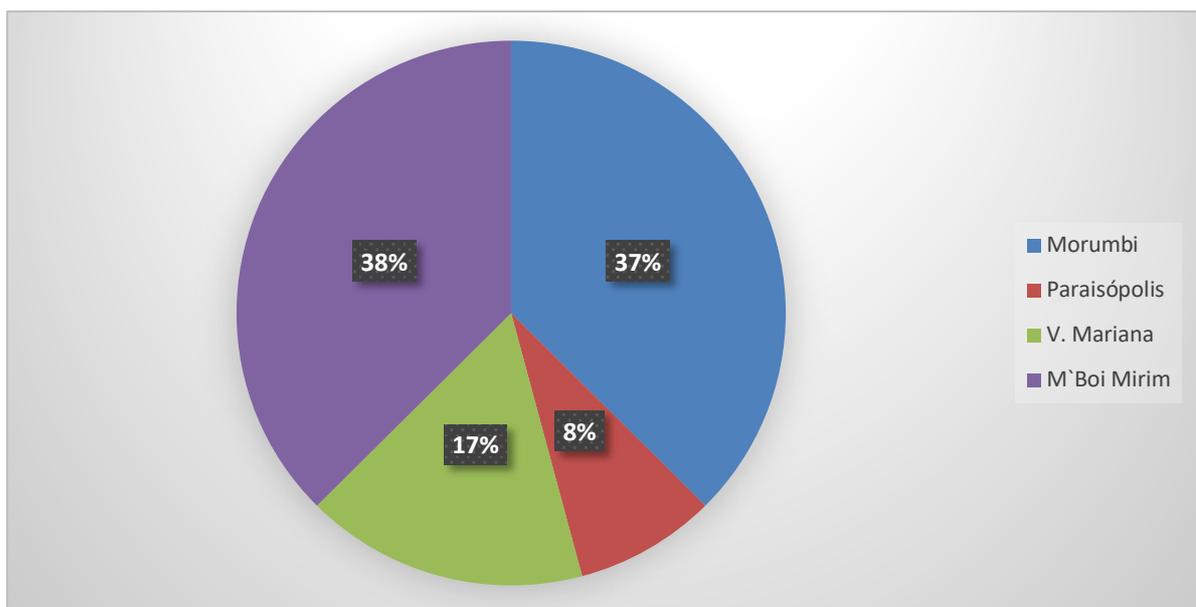


Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 14 – Voluntários por Escolaridade**

Vale ressaltar ainda que o grau de instrução dos voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein, ou seja, 75% com Ensino Superior completo, contribuiu para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado em processos.

Na Figura 15 observa-se que 38% dos voluntários que compuseram a amostra atuam na Unidade M'Boi Mirim do Departamento de Voluntários do Hospital Albert Einstein. Esta unidade caracteriza-se por ser uma parceira deste conceituado hospital com o setor público, localiza-se na periferia da capital paulista e atende por mês, com gratuidade a milhares de moradores da região. Estrategicamente o Departamento de Voluntários Einstein, ao implantar o voluntariado na unidade, recrutou-os da própria comunidade em que o hospital está inserido.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 15 – Voluntários por Unidade de Atuação**

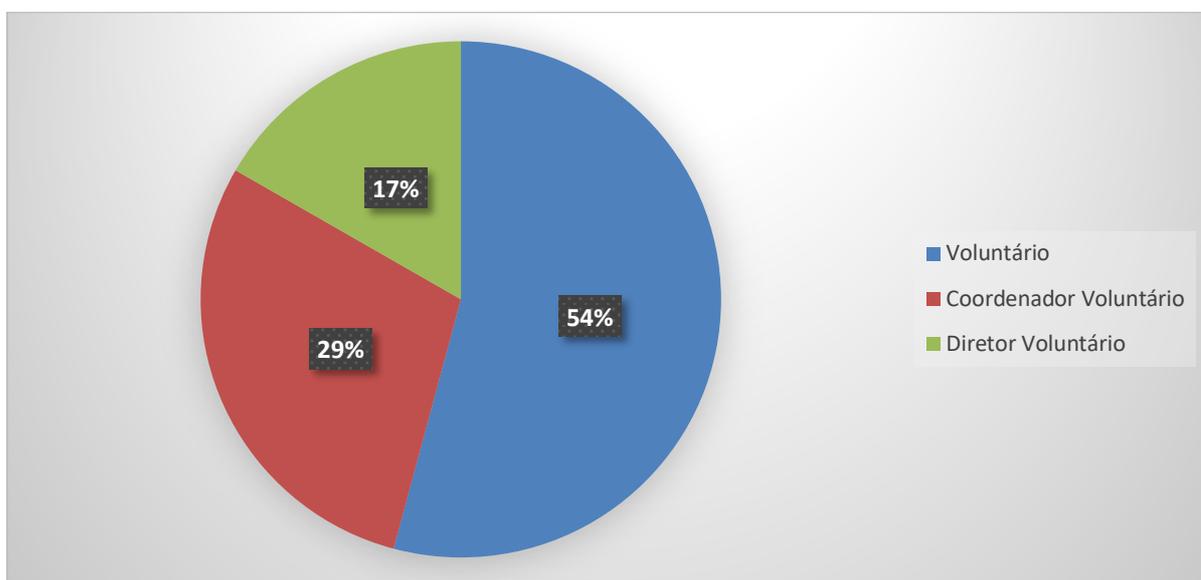
Para Corullón e Medeiros Filho (2002), a origem do voluntariado no Brasil, carrega raízes antigas e profundas, que remetem a um censo de compaixão, solidariedade e indignação. O censo de solidariedade, pode ser identificado por meio de iniciativas que levam um grupo de pessoas a se unirem para autoajuda. Ainda para os autores, o censo de solidariedade está muito mais ligado a necessidade de apoio mútuo do que a compaixão. Este tipo de voluntariado é um exemplo interessante e

vem de um sistema escravista. No Brasil, acredita-se que o mesmo está ligado a cultura afro-brasileira, onde os negros escravizados viram na solidariedade um fator de coesão e socorro mútuo após a libertação. Outros grupos que outrora sentiram-se excluídos na história do país, também mantêm no modelo de solidariedade afro-brasileira, sua inspiração e movimento, tais como: indígenas, nordestinos, entre outros.

Duas características, citadas por Corullón e Medeiros Filho (2002), são visualizadas nos voluntários que atuam na Unidade M'Boi Mirim: foram recrutados na própria comunidade, mantendo vivo o senso de apoio mútuo, de autoajuda, de fazer a diferença na própria comunidade onde se vive. E, a segunda característica, é que a comunidade do entorno do hospital, são predominantes da região nordeste do país.

Da análise cruzada das Figuras 14 e 15, observa-se que 85% dos voluntários com até o ensino médio completo, atuam na Unidade M'Boi Mirim e 100% dos voluntários com o ensino fundamental completo atuam nesta unidade.

Na Figura 16 observa-se a função que o voluntário da amostra citada ocupa no Departamento de Voluntários, sendo 54% na função de voluntários, 29% na função de coordenadores de voluntários e 17% na função de diretores deste voluntariado.

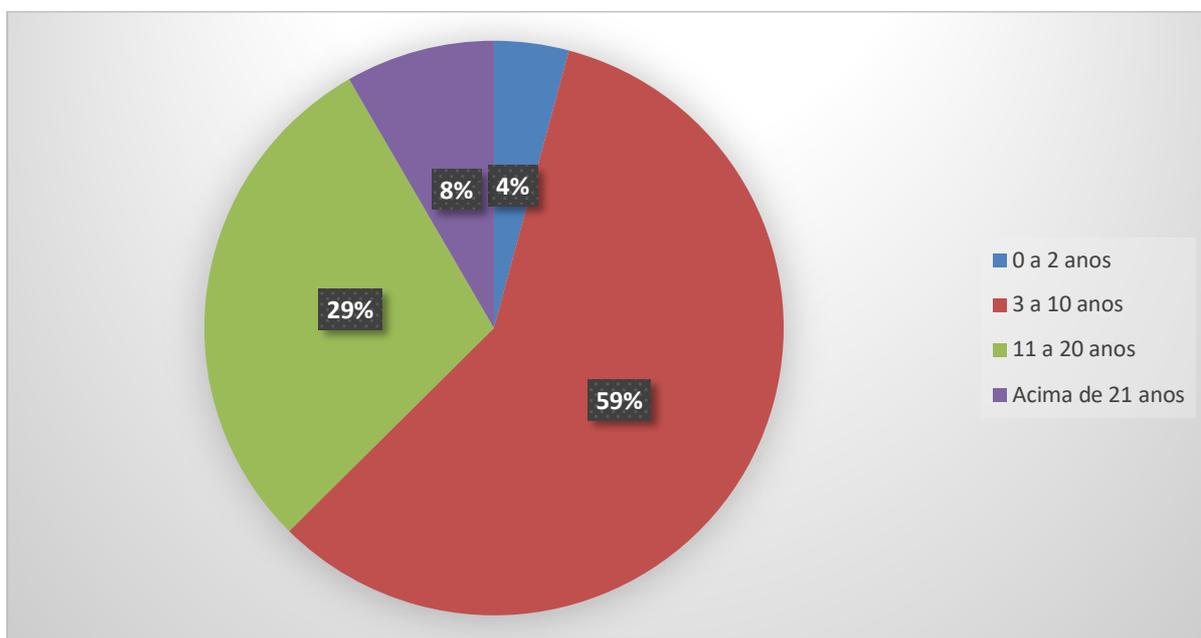


Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 16 – Voluntários por Função**

Na Figura 17 observa-se que, 59% dos entrevistados atuam há mais de 3 anos neste Departamento e 37% atuam há mais de uma década no Voluntariado do Hospital Israelita Albert Einstein. Demonstra-se assim alto índice de retenção de

voluntários, principalmente quando comparado com o estudo realizado por Cavalcante (2005), compreendendo 13 organizações não governamentais da cidade de Natal/RN, observando-se que 62,34% dos voluntários permaneciam até no máximo dois anos. Sampaio (2016) também reforça que é grande o número de pessoas que idealiza o trabalho voluntário e desiste diante do primeiro obstáculo. E em nota escrita por Gilberto Dimenstein (2017), em “O Estado de São Paulo”, destaca-se o percentual de 50% a 60% de pessoas que atuam como voluntária e deixam o trabalho antes do tempo previsto.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 17 – Voluntários por Tempo de Atuação**

Com este último dado, voluntários por tempo de retenção, conclui-se que o Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein, diferencia-se por ser um voluntariado com alto nível de retenção dos seus voluntários, ou seja, 96% dos mesmos atuam há mais de três anos neste voluntariado.

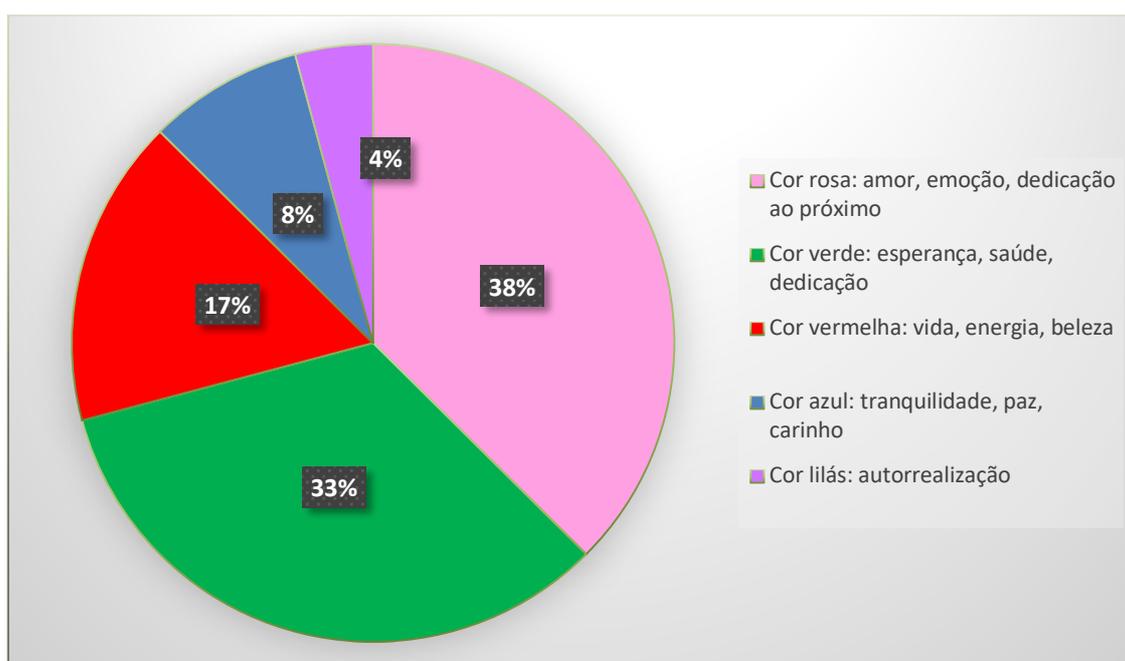
A seguir, apresentam-se os resultados do *focus group* realizado com os voluntários deste departamento.

## 6.2 Resultados do *Focus Group* dos voluntários

Em ambas às sessões do *focus group*, a moderadora iniciou com uma dinâmica de apresentação, tendo como propósito, quebrar o gelo inicial e permitir que todos os participantes estivessem seguros e tranquilos para expressar sua opinião, aumentando assim o campo de comunicação entre os próprios participantes e o mediador da pesquisa.

A dinâmica consistia em escolher um cartão colorido, ou seja, cada cartão possuía uma cor distinta e correlacioná-la ao motivo que levou o participante a se tornar voluntário.

Na Figura 18, observa-se que 38% dos participantes escolheram a cor rosa e a relacionaram com os motivos que os levaram a tornarem-se voluntários: amor, emoção e dedicação ao próximo. Logo na sequência 33% escolheram a cor verde, relacionado a esperança, a cor da saúde e a dedicação. 17% citaram a cor vermelha e enfatizaram que a mesma os remete ao sangue que gera vida, energia e promove beleza e autoestima aos voluntários e a seus assistidos. Já 8% disseram ser a cor azul, que os representa por meio da tranquilidade, paz e carinho. E por fim 4%, veem na cor lilás, a autorrealização promovida por ser voluntário.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 18 – Relação das cores e do motivo da escolha por ser voluntário**

Analisando os resultados da dinâmica percebe-se que a cor rosa, relacionada aos motivos da escolha em se tornar voluntário, tais como amor, emoção e dedicação ao próximo, teve o maior percentual. Este fato remete ao espírito solidário sempre presente no voluntariado, conforme citado por Santos *et al.* (2015), de que o voluntariado pode ocorrer em qualquer país e sociedade no mundo, porém os valores que o conduz são universais, todos possuem um desejo de contribuir para o bem comum por escolha própria em um espírito de solidariedade.

Ao concluir a dinâmica, apresentou-se ao grupo para discussão, uma questão relacionada aos motivos, ou seja, as variáveis levadas em consideração para escolha de qual instituição atuar como voluntário.

### **6.2.1 Variáveis sobre a escolha da instituição onde atuar como voluntário**

Na Figura 19, observam-se às variáveis apresentadas pelos voluntários na escolha de qual instituição atuar, sendo que 38% disseram que a organização da instituição foi o fator decisório para escolher onde atuar. Uma voluntária relatou que como cliente do Hospital Albert Einstein, sempre observou a postura, a cortesia e a organização do trabalho realizado pelos voluntários, o que a fez sentir o desejo de escolher esta instituição para servir como voluntária. Já 20% destacaram que as normas e processos claros, relatados por amigas voluntárias, lhes impressionaram a decidir por esta instituição. Em depoimento, uma das voluntárias entrevistada relatou: “As normas e regras geram benefício, pois, seguindo-as posso focar no que tenho que fazer e quando sei o que tenho que desempenhar, onde serei reconhecida, quero muito fazer, se não sei fico perdida”. Outra voluntária relatou: “Eu não consigo ver um voluntariado sobrevivendo sem regras, objetivos, identidade e política, para mim o Voluntariado Einstein foi e é visionário”.

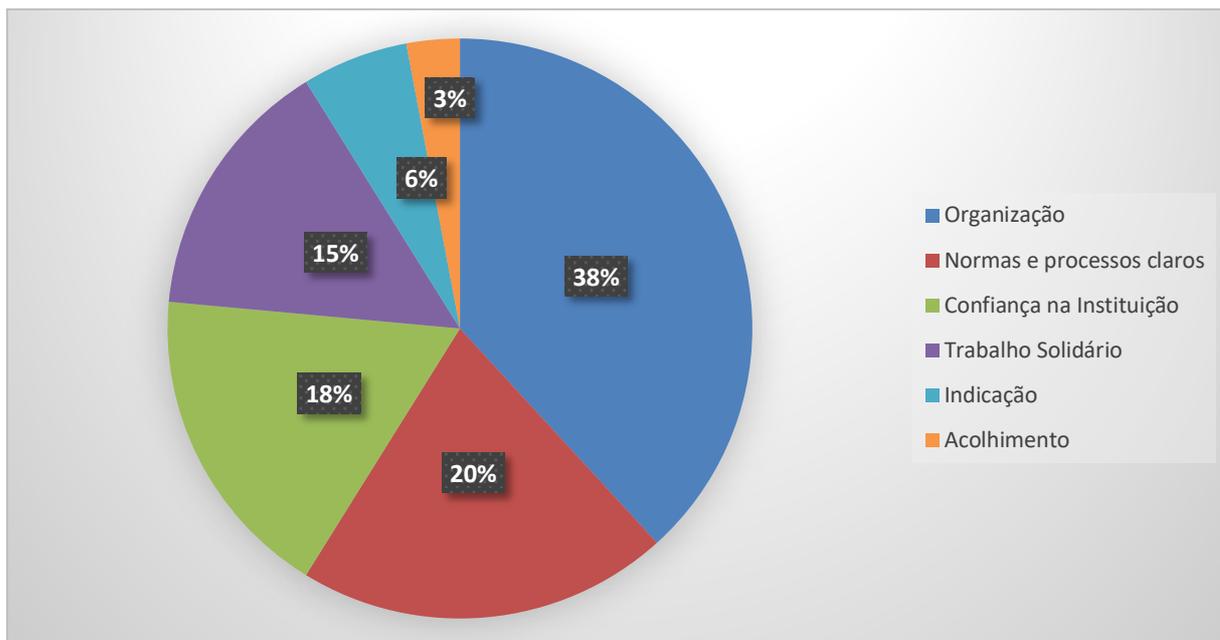
A próxima variável acredita-se, ser decorrente das duas primeiras, 18% disseram que escolheram o Departamento de Voluntários do Hospital Albert Einstein para atuar pois confiam na Instituição. Ou seja, uma instituição organizada, com normas e processos claros para o voluntário proporciona-lhe segurança e confiança na Instituição. Em depoimento, uma das voluntárias citou que atuou como voluntária em outra instituição na área da saúde e embora se observava uma situação de extrema necessidade de pessoal, de humanização, devido ao número grandioso de pacientes e a quantidade restrita de funcionários, ela nunca recebeu nenhum

treinamento e se sentia totalmente perdida, principalmente na ala de emergência. “Quando um paciente me pedia um copo de água, eu ficava desesperada pois não sabia se podia lhe dar ou não”. Outra voluntária citou que já viu um caso de paciente idoso se engasgar com água e quase morreu em sua frente.

A resposta a questão acima e os depoimentos reforçam o exposto por Moniz e Araújo (2008), que embora concordem que a ação voluntária traz a materialização do valoroso conceito da humanização do atendimento da área da saúde, alertam sobre a necessidade de organização e gerenciamento adequado dessa atuação, especialmente no que concerne à saúde. Reconhecidos, em algumas ocasiões, como membros da equipe hospitalar, os voluntários podem ser alvo da preocupação da direção do hospital que aloca recursos financeiros para recrutar e supervisionar suas atividades.

Ainda na análise da Figura 19, é importante salientar que 15% escolheram esta instituição pelo trabalho solidário desenvolvido. Duas voluntárias disseram que conheceram o trabalho voluntário do Hospital Albert Einstein, pois tiveram entes queridos internados na Instituição e esses foram tão bem acolhidos por voluntários, que fizeram a diferença com sua solidariedade em momento de extrema dor e mesmo com o falecimento deste ente, decidiram atuar como voluntária no hospital. É interessante que este depoimento se repetiu também no Hospital M’Boi Mirim, a voluntária em questão disse: “Fizeram tanto pela minha mãe que era impossível não retribuir fazendo por outros. Dando o que recebi com tanto amor. Foi assim que me decidi pelo voluntariado e tinha que ser aqui, nesta instituição”.

Para Sobolh e Widman (2011) ser voluntário é doar-se a uma causa, dedicando tempo e talento, exercendo um papel na comunidade, contribuindo com seu trabalho, sua solidariedade e seu compromisso na construção de uma sociedade humana, justa e equilibrada. Concluindo a análise da Figura 19, observa-se ainda que 6% escolheram esta instituição para atuar, pois receberam a indicação de um amigo e 3% perceberam um ambiente acolhedor.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 19 – Variáveis na escolha da Instituição Voluntária onde atuar**

Ainda sobre este tema de atração de voluntários, perguntou-se ao grupo se eles consideravam que, um voluntariado orientado por processos contribui para atrair pessoas para atuar na Instituição. Como resposta, 88% disseram que sim, pois acreditam que os processos estabelecidos contribuem para:

- Os processos favorecem a captação de voluntários, divulgando adequadamente as vagas, não colocando mais voluntários em uma atividade, do que é necessário e geraria ociosidade e sendo transparente na seleção de pessoas, não tendo favoritismo;
- Os processos protegem a direção do departamento, em relação a indicação indesejada de pessoas para serem voluntárias. Ou seja, todos precisam passar por um processo de seleção e identificação do perfil para atuação;
- Os processos de credenciamento de um novo voluntário, preconiza que o mesmo precisa ser devidamente orientado dos seus direitos e deveres, antes de iniciar suas atividades, reduzindo assim o erro e gerando segurança no voluntário no primeiro contato;

- Enfim citou-se que, um voluntariado orientado por processos, tende a atrair voluntários com perfil para trabalhar com profissionalismo e comprometimento.

Outros 12% disseram não acreditar que um voluntariado orientado por processos atraia voluntários, mas sim contribuem para retenção dos voluntários. Uma voluntária explicou seu ponto de vista: “Depois que passamos a fazer parte deste voluntariado e viver o dia a dia é que percebemos como são importantes os processos e as normas, no início achamos um certo exagero”.

### **6.2.2 Variáveis para gerir uma equipe de voluntários**

Na próxima questão, percebe-se algo extremamente interessante, quando perguntado o que entendiam ser necessário para gerir uma equipe de voluntários, 100% dos entrevistados destacaram que é necessário muita organização, processos definidos e regras claras.

Uma voluntária citou: "Vim do mercado financeiro e amo organização. Sempre quis fazer um trabalho voluntário, mas achava muito bagunçado para meu perfil, não conseguia até conhecer o Voluntariado do Einstein. Aqui me encanto a cada dia, amo esta mistura de profissionalismo, comprometimento, organização e solidariedade". No depoimento de outra voluntária foi salientado que há um reconhecimento por parte do grupo como um todo, da importância de se gerir um trabalho voluntário, em especial na área da saúde, com tamanha organização, técnicas administrativas, capacitação constante, normatizações e processos definidos, gera segurança para a atuação dentro de um hospital. E houve ainda mais um depoimento: “Para mim, as regras são chatas e no início eu não conseguia entender para que tanta burocracia, afinal só quero dar amor; mas depois de tanto tempo atuando neste voluntariado reconheço que a regra é necessária; são muitas mulheres trabalhando juntas”, concluiu, ironizando sua própria fala.

Para Rodrigues, Souza e Fortes (2015), o modelo de gestão baseado em processos, compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento de todas as atividades, de forma sistêmica e integrada, resultando em um modelo

organizacional que possibilite a qualquer colaborador uma visão global do fluxo de trabalho e a compreensão dos resultados de seu processo.

De um planejamento estratégico derivam as diretrizes e políticas para o bom funcionamento da instituição. Essas diretrizes e políticas alimentam as normas de conduta e os procedimentos de cada setor de atuação de um Voluntariado. Periodicamente devem ser checados os procedimentos e rotinas de trabalho. Uma perspectiva processual da instituição favorece a compreensão dos entraves e diminui o risco de não-conformidades no sistema.

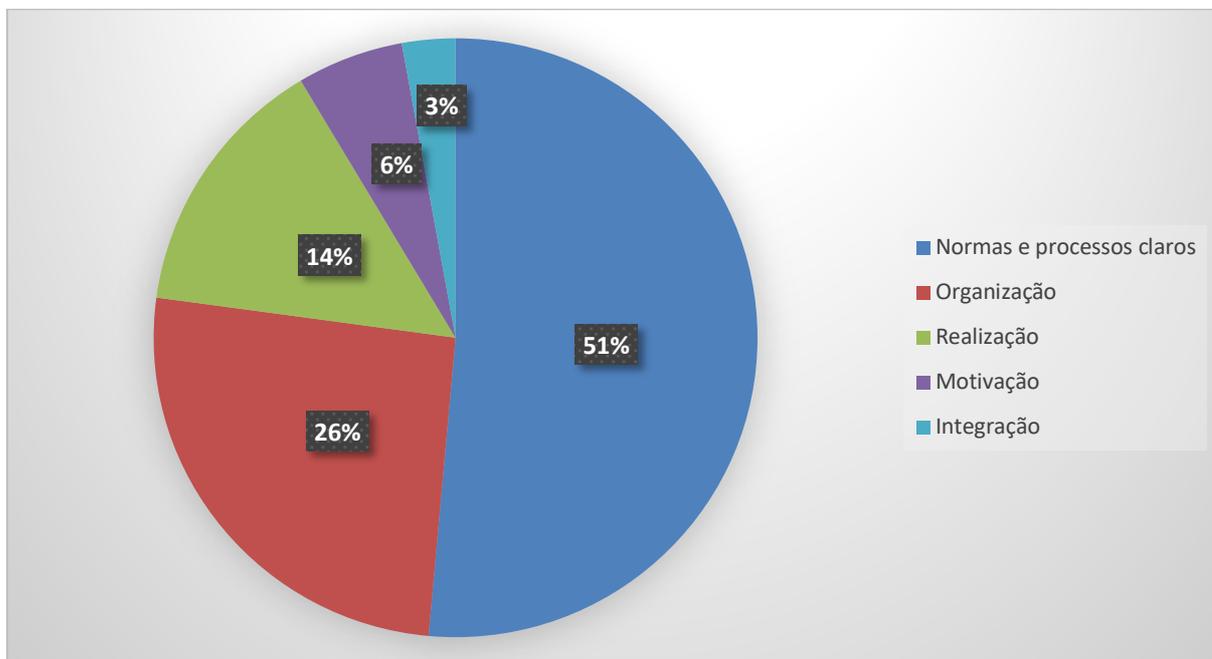
Lima (2010) ressalta que, um voluntariado profissionalizado e eficiente, tende a ser gerido com planejamento e organização, sendo necessário também, capacitar as pessoas na realização do trabalho voluntário, definir planos de trabalhos e acompanhar a execução de forma que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar brechas para o amadorismo, que outrora caracterizou o voluntariado.

Um último depoimento em resposta a essa questão, cita que trabalhar em um voluntariado gerido por processos, dentro de uma instituição conhecida internacionalmente por sua qualidade e interação de processos, ou seja, o Hospital Israelita Albert Einstein, traz a equipe de voluntários uma melhor aceitação dos seus serviços por parte dos gestores do hospital.

Esta não é uma realidade comum a todos os voluntários que atuam na área da saúde, que acabam contando apenas com a própria disposição e empenho, sem preparo ou acompanhamento. Um voluntariado, na área da saúde, precisa ser organizado o bastante a fim de não colocar em risco a vida dos seus pacientes, bem como a dos próprios voluntários. Quando mencionado por um dos entrevistados, que a organização gera segurança para o próprio voluntário, este referia-se a contrair doenças infectocontagiosas, ser um agente transmissor dessas para seus familiares ou no próprio ambiente hospitalar. Outro fato relevante, refere-se à atuação voluntária nas áreas de atendimento de emergência nas instituições hospitalares. Um voluntário pode vir a contribuir intensamente com a humanização de tais ambientes, como também pode vir a atrapalhar e comprometer todo o fluxo de atendimento. Neste caso, o diferencial é a organização da instituição em receber, capacitar, criar normas e rotinas para a atuação do voluntário.

### 6.2.3 Variáveis para retenção de voluntários

Na Figura 20, foram apresentadas as variáveis que contribuem para a retenção de voluntários do Departamento de Voluntários do Hospital Albert Einstein.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 20 – Variáveis na retenção de voluntários**

Mais da metade dos voluntários, ou seja, 51% responderam que a variável que mais contribui para a retenção de voluntários em uma organização são as normas e processo claros; 26% destacaram a organização. Somados esses dois índices, 77% dos entrevistados acreditam que normas, processos e organização são as variáveis fundamentais para a retenção de voluntários.

Ruthes (2000) ressalta que no Brasil a deficiência na gestão das organizações, que atua com voluntários, é um dos maiores problemas do setor, o que exige um aperfeiçoamento, aprendizado e utilização de técnicas para atingir melhores resultados. E Sobolh e Widman (2011) reforçam que voluntários tão exigentes e envolvidos com questões sociais e de cidadania não se contentam somente com a boa vontade, mas buscam instituições estruturadas, com abordagem estratégica, objetivos, visão, missão e valores bem definidos e difundidos.

Esse percentual de 77% confirma também a citação das autoras Moniz e Araújo (2008), que embora concordem que a ação voluntária traz a materialização do valoroso conceito da humanização do atendimento da área da saúde, alertam sobre a necessidade de organização e gerenciamento adequado dessa atuação, especialmente no que concerne à saúde.

Lima (2010), em seu estudo, cita que a alta de rotatividade de voluntários ocorre pelo fato de serem repassados aos mesmos apenas tarefas menos qualificadas e desprezadas pelos profissionais da organização. Desse modo, reproduz-se a noção de que o trabalho voluntário possui caráter esporádico, não requer qualificação profissional, dispensa horário estável e continuado. Essas tarefas simples são costumeiramente repassadas aos voluntários, porque exigem menos de quem as organiza. Como citado neste trabalho, o voluntariado se profissionalizou mais rapidamente do que as organizações se estruturaram para receber este tipo de mão-de-obra qualificada.

Verifica-se na Figura 20, outras variáveis relacionadas a retenção de voluntários, tais como a realização (14%), a motivação (6%) e a integração (3%). Willingham (2001) ressalta que as pessoas têm uma necessidade inata de serem valorizadas e de saberem que são importantes. Os voluntários, muito mais, que profissionais contratados e remunerados, precisam sentir que a doação do seu tempo e talento está sendo bem empregada.

Para a próxima questão, foi lida uma nota escrita por Gilberto Dimenstein, no jornal "O Estado de São Paulo" em 2017, onde é citado que mais da metade das pessoas que atua como voluntária, deixa o trabalho antes do tempo previsto, o percentual varia de 50% a 60%. Perguntou-se para o grupo, qual o motivo que leva um voluntário a desistir antes do tempo previsto?

Uma das voluntárias salientou que há alguns anos, por mudança de endereço, precisou sair do Voluntariado Einstein e iniciou um novo trabalho voluntário na cidade que passou a residir, mas teve muita dificuldade de adaptação, pois embora tenha sido muito bem acolhida, não recebeu nenhuma capacitação para exercer suas atividades, não haviam regras, nem normas. Os processos não eram claros e ela se sentia muito perdida e insegura. Disse que sentiu muita saudade das regras, que outrora consideravam chatas e desnecessárias, mas que a motivavam a prosseguir no trabalho voluntário e ver claramente os resultados de sua dedicação. Outra

voluntária ressaltou que ainda hoje existem pessoas que sonham com o voluntariado, mas que não desejam pagar o preço da dedicação, do comprometimento, da abnegação. Floreiam e romantizam a ação solidária, mas não estão preparadas para realizá-la. Outra voluntária disse: “Voluntariado é como semear uma plantinha, tem que regar, cuidar e vê-la crescer”.

Para Ortiz (2009) são vários os motivos que levam os voluntários a desistirem, dentre eles: a sensação de estarem ocupando o lugar de um profissional contratado, a insegurança causada por falta de formação para realizar a tarefa, conflitos com os assistidos ou com a área de atuação, falta de preparação da instituição para receber e acompanhar os voluntários.

Todos os motivos citados acima, são eliminados por uma gestão pautada por processos, que busca a melhoria contínua e a satisfação daqueles que recebem seus serviços. Além de que, quando é usada uma gestão por processos, mesmo diante de um serviço tão altruísta, deixa-se de depender de seres humanos para a manutenção da causa, do ideal maior da instituição social. Este fato confirma-se na citação de Scheiber e Theis (2015), de que as empresas que são dependentes de apenas alguns colaboradores podem enfrentar situações adversas quando estes deixam a organização. Como os processos permanecem na empresa, pessoas podem sair e outras podem usar o processo que foi desenvolvido. Esta citação referente as instituições com fins lucrativos, aplica-se da mesma forma para aquelas sem fins lucrativos, que tem nos voluntários, sua maior mão-de-obra.

A última questão solicitava aos participantes do *focus group* que citassem 3 fatores que contribuem para a permanência dos voluntários na instituição. Observa-se então que as variáveis apresentadas na Figura 20, se repetiram.

Enfim concluiu-se o *focus group* com uma palavra de gratidão pela participação de cada voluntário e com a ênfase na contribuição dos mesmos para com o trabalho de dissertação do Mestrado Profissional em Administração. Ressaltou-se novamente às questões de ética e sigilo quanto a resposta de cada participante. Reforçando a citação de Gil (2008), de que os dados obtidos não possibilitariam a identificação dos respondentes, mantendo assim a identidade anônima dos respondentes.

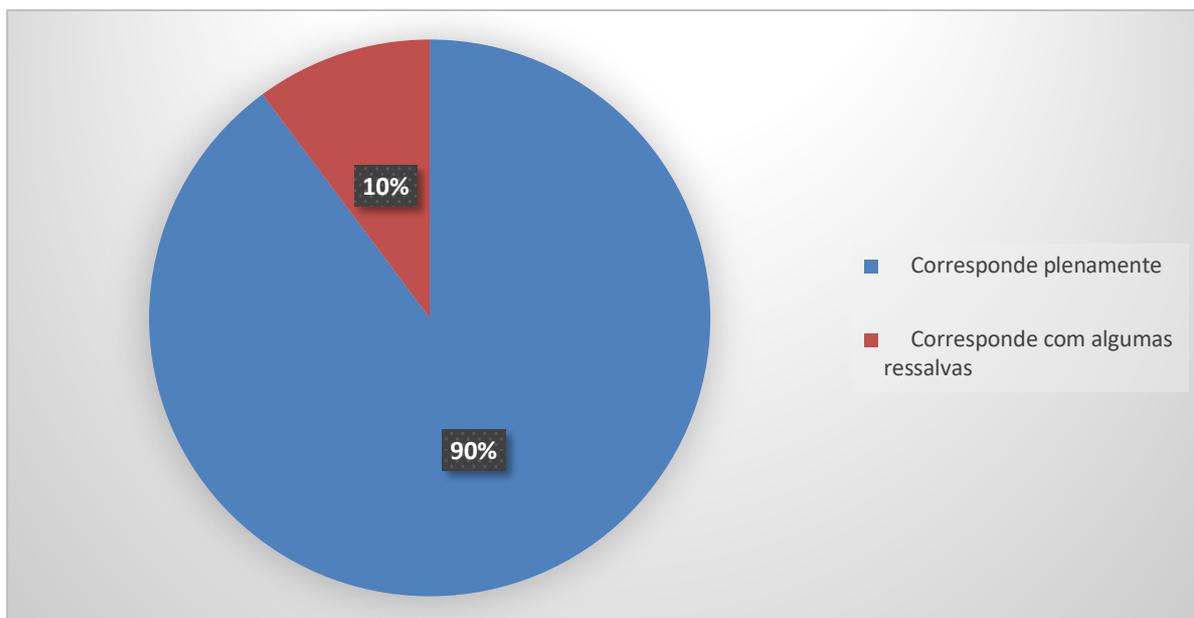
A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa de satisfação realizada com os gestores do Hospital Israelita Albert Einstein sobre o trabalho voluntário realizado em seus respectivos setores.

### 6.3 Pesquisa de Satisfação com os Gestores do Hospital Albert Einstein sobre o trabalho voluntário realizado em seus setores

Aplicou-se o questionário (Apêndice B) em 91% dos gestores do Hospital Albert Einstein que atuam com voluntários em seus respectivos setores, a fim de avaliar a satisfação dos mesmos para com o serviço prestado, ou seja, dos 65 gestores, 59 responderam ao questionário. Os resultados podem ser observados abaixo.

#### 6.3.1 Avaliação do objetivo e do perfil dos voluntários em cada setor

Na Figura 21 observa-se que 90% dos entrevistados citaram que o objetivo da atuação dos voluntários em suas áreas e o perfil dos mesmos correspondem plenamente com o esperado e 10% correspondem com algumas ressalvas.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 21 – Avaliação do objetivo e do perfil do voluntário**

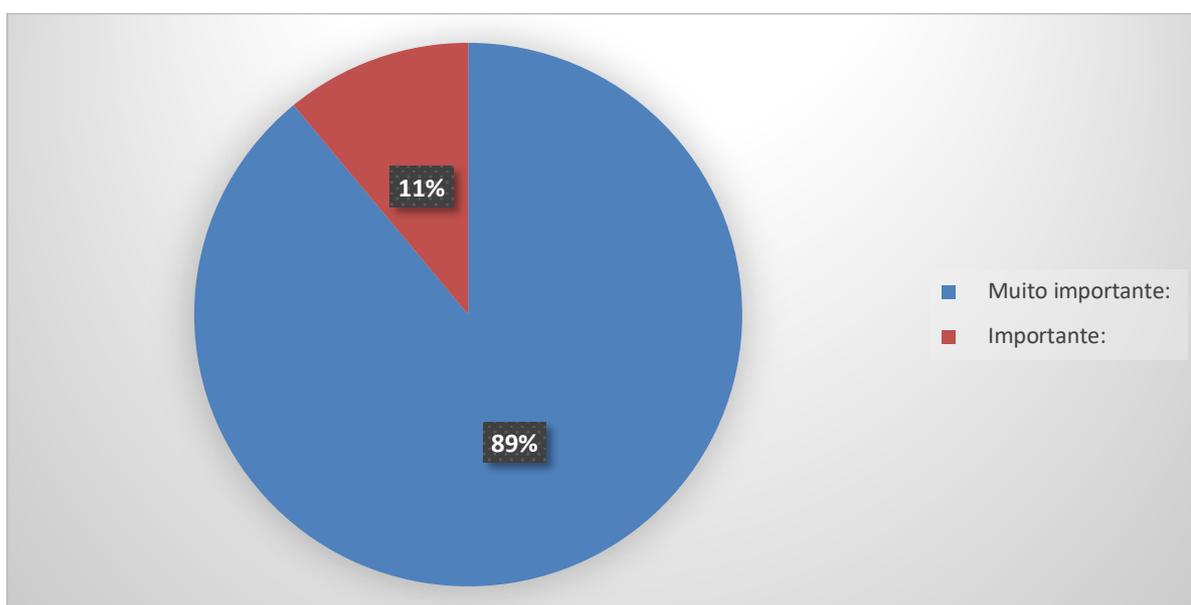
Dohme (2001) salienta que, qualquer organização voluntária, teria êxito em suas ações de promoção social, na medida que tenha clara definição dos objetivos a que se propõe e estabeleça uma sequência de ações estratégicas para alcançá-los.

Na criação de cada setor de atuação do Voluntariado Einstein, procura-se identificar o objetivo da atuação voluntária na área e o perfil necessário para os

voluntários que ali atuarão. Os Quadros 5 a 10 deste estudo apresentam a descrição do objetivo de cada setor, bem como, o perfil dos voluntários. Nesta questão procurou-se validar com os gestores se o objetivo da atividade está sendo cumprido e se o perfil dos voluntários recrutados para o setor, correspondem as necessidades da área.

### 6.3.2 Avaliação da importância do trabalho voluntário em cada área

Na Figura 22 consideraram muito importante o trabalho voluntário realizado em suas áreas 89% dos entrevistados e 11% considerou importante.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 22 – Grau de importância do trabalho voluntário**

Para Moniz e Araújo (2008), na saúde, demandas cada vez mais significativas e de grande amplitude social não são atendidas de modo eficaz pelo Estado, apesar dos esforços empreendidos. Existem carências de toda ordem, principalmente de recursos humanos, cujas trágicas consequências podem ser minimizadas com a oferta de serviços voluntários. Além de trazer satisfações no plano individual, o voluntariado pode favorecer a instituição que o promove. Especificamente no meio hospitalar, fortemente estruturado e cientificista, este tipo de contribuição colabora para a humanização dos cuidados.

Acredita-se que a carência de recursos humanos é fator intrínseco das instituições públicas de saúde, mas mesmo em meio as instituições privadas percebem-se que a figura do voluntariado agrega valor ao serviço oferecido. Na área oncológica, foram ouvidos dois depoimentos de gestores: “Nossos profissionais são altamente qualificados para atuarem no restabelecimento da saúde dos pacientes por nós assistidos, mas percebemos que a técnica, muitas vezes, os distancia dos aspectos relacionais com nossos clientes tão fragilizados. Os voluntários completam a ação da equipe, realmente humanizam o atendimento com maestria. Frequentemente recebemos registros de satisfação e gratidão a ação do voluntariado”. “Os voluntários trazem alegria, inspiração a oncologia pediatria. As crianças se aproximam, gostam, fazem atividades propostas por eles e quando terminam as seções, não querem nem ir embora”.

### 6.3.3 Avaliação do trabalho voluntário frente aos aspectos específicos

Na Tabela 1 avaliou-se o trabalho voluntário prestado em cada uma das áreas, quanto aos relacionamentos, a assiduidade, a pontualidade e as habilidade para a realização da própria atividade.

**Tabela 1 – Avaliação do trabalho voluntário**

<b>Aspectos</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Não sei</b>
<b>Quanto aos relacionamentos</b>	74,50%	22,03%	1,70%	1,70%
<b>Quanto a assiduidade</b>	22,03%	66,10%	8,47%	3,40%
<b>Quanto a pontualidade</b>	25,42%	67,79%	3,38%	3,41%
<b>Quanto a habilidade para atividade</b>	61,00%	37,28%	-	1,72%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Observa-se que a melhor avaliação da atuação voluntária nos setores, refere-se à habilidade para realizar a atividade, ou seja, 98,26% dos gestores consideram-na, entre ótimo e bom. Este indicador, reflete os processos de capacitação constante da equipe de voluntários.

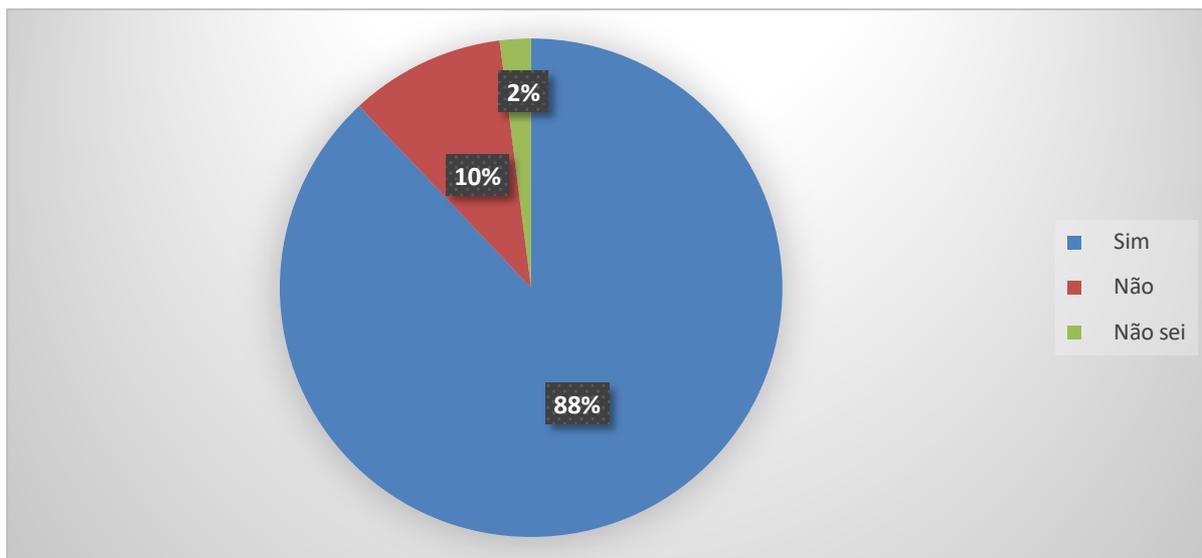
Outro ponto muito bem avaliado pelos gestores, foram os aspectos relacionais dos voluntários, 96,53% consideram-na entre ótimo e bom. Esta avaliação dos Voluntários Einstein contraria a citação de Moniz e Araújo (2008), de que muitas vezes os voluntários são criticados, por alguns profissionais ou até pacientes, devido à falta de tato nas relações, esbarrando em frustrações e conflitos, gerando mais custos que benefícios.

A fragilidade das relações entre a instituição hospitalar e voluntariados, demonstra a real necessidade de um sistema de gestão. Após contar com o compromisso do voluntário, é necessário então, treiná-lo e capacitá-lo para a execução de suas atividades, bem como, para a permanência dentro da própria instituição hospitalar. Normas de condutas que os mesmos devem ter para com os profissionais da Instituição, não assumindo seu lugar, mas atuando em parceria, além de normas na relação e no contato com os pacientes são imprescindíveis para a sobrevivência e sucesso dessa relação.

Ainda analisando a Tabela 1 percebe-se que os aspectos relacionados a assiduidade e pontualidade receberam notas inferiores aos aspectos acima mencionados, sendo um fator importante de atenção para ações de melhoria. Esses aspectos foram reforçados por alguns gestores, que embora reconheçam o grande esforço da diretoria de voluntários em incentivar seus voluntários à assiduidade e pontualidade, reconhecem que ainda ocorrem algumas faltas sem prévio aviso, principalmente em períodos de férias e próximos a feriados prolongados ou atrasos de alguns voluntários no início de suas atividades.

#### **6.3.4 Atuação dos voluntários e atuação dos profissionais**

Foi perguntado aos gestores se caso não houvessem voluntários em sua área, se haveria a necessidade de contratar profissionais para executarem as atividades desenvolvidas pelos voluntários. E como pode-se observar na Figura 23, 88% dos entrevistados disseram que sim, precisariam contratar profissionais para realizarem as atividades que hoje são feitas por voluntários, 10% disseram que não seria necessário e 2% não souberam responder.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 23 – Voluntários e Contratação de Profissionais**

Os resultados mostram que, quando bem geridos, os voluntários não representam custos à instituição e sim contribuem para sua sustentabilidade. Moniz e Araújo (2008) citam que em algumas ocasiões, os voluntários podem ser alvo da preocupação da direção do hospital que aloca recursos financeiros para recrutar e supervisionar suas atividades, esta premissa apenas se torna uma realidade quando não se existe uma gestão profissional e organizada por processos.

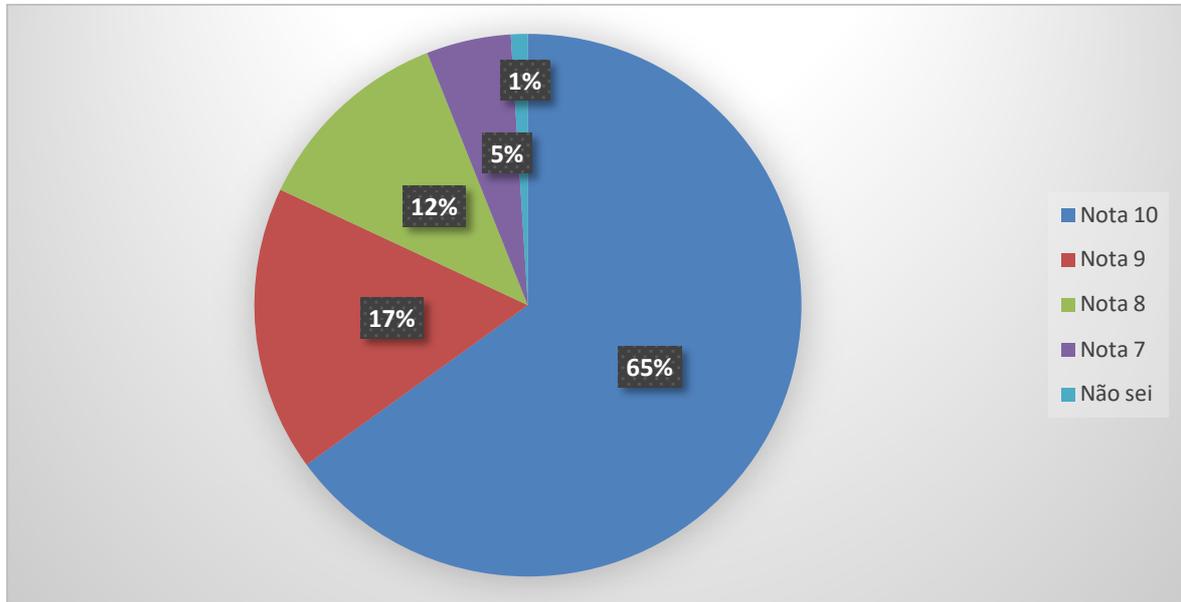
Segundo Scheiber e Theis (2015), a melhoria dos processos tende a simplificá-los, eliminando etapas muitas vezes desnecessárias e fazendo-o com maior eficiência. Enfim, resulta-se em eliminação dos erros e redução de custos.

Diante do exposto pode-se inferir que geridos por processos, os voluntários contribuem para a redução de custos com despesas de pessoal para a Instituição que recebe seus serviços e internamente, a melhoria dos processos resulta-se em eliminação de erros e também em redução de custos para a manutenção do próprio corpo de voluntários.

### 6.3.5 Nota atribuída ao trabalho voluntário pelos gestores do Einstein

Quando perguntados, de maneira geral, a nota que atribuiriam aos voluntários das suas áreas, observa-se na Figura 24, que 65% dos gestores atribuíram nota 10, 17% nota 9, 12% nota 8, 5% nota 7 e 1% não soube responder. Neste último caso,

em que o respondente não soube responder, refere-se a um gestor que preferia que esta nota fosse dada por componentes de sua equipe que atuam diariamente com os voluntários.



Fonte: Elaboração própria (2018)

**Figura 24 – Nota atribuída ao trabalho voluntário**

Analisando a Figura 24, percebe-se alto índice de satisfação dos gestores em relação a prestação de serviços voluntários em suas respectivas áreas. Um dos gestores declarou que “Existem atividades que são tão bem desempenhadas pelos voluntários que não conseguiríamos substituí-los por profissionais remunerados, sem falar da humanização e do acolhimento que é tão peculiar dos voluntários”. Outro gestor, destacou que “Os voluntários são nota 10, doam-se em prol do próximo, não recebem nenhuma contrapartida financeira, seguem os processos direitinho e são chamados por nossos pacientes de anjos de rosa, acho que isto diz tudo”. Por fim, outro gestor declarou ainda que acredita que o sucesso do trabalho voluntário em sua área, sendo esta uma área crítica do atendimento hospitalar, é devido a organização deste voluntariado. De acordo com um gestor, ter um voluntariado que atua com uma gestão por processos, facilita a interação com a equipe multidisciplinar que também atua com uma gestão fundamentada por processos.

Este último depoimento, em específico, responde diretamente a um dos pressupostos desta pesquisa, de que a prestação de serviço voluntário tende a ser mais satisfatória quando os voluntários atuam com processos definidos e estruturados.

Outro reforço que esta avaliação traz é de que o objetivo do trabalho voluntário nas unidades hospitalares, citado no capítulo 4 deste estudo, de que a atuação do voluntariado nestas unidades tem como objetivo promover a humanização por meio do contato cordial e acolhedor com pacientes e acompanhantes, vem sendo cumprido. Além de caminharem alicerçados pela própria missão deste voluntariado, que é a promoção na Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBHAE), com excelência de qualidade, a transformação social, a geração de conhecimento e a humanização, por meio do trabalho voluntário, consciente e profissional.

Dohme (2001) cita que o voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que a desafia e gratifica em prol da realização de uma ação de natureza social. Percebe-se nitidamente, pela avaliação dos gestores, que os Voluntários do Einstein são desafiados a exercerem uma atividade que os desafia, pautados por processos que os protegem e dão a devida diretriz da ação voluntária, em prol de uma realização pessoal e social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas contribuíram para impulsionar uma busca por uma sociedade mais justa e igualitária em inúmeros cidadãos brasileiros. Em 2001, Landim já citava que os momentos vividos no final do século passado se tornariam decisivos no processo de consolidação das ações voluntárias, e foi exatamente o que se observou: o século XXI iniciou com uma avalanche de cidadania e ações sociais. Centros de Voluntariado, ONG's, organizações e fundações se proliferaram por todo território nacional.

O presente estudo procurou destacar que, embora a demanda por um trabalho voluntário tenha aumentando em território nacional, a rotatividade e o alto índice de desistência do mesmo, tal qual citado na introdução deste estudo por Cavalcante (2005), Sampaio (2016) e Dimenstain (2017), e é algo preocupante. Tornando-se assim, oportuno questionar se, a gestão por processos pode contribuir para a retenção de voluntários em uma Instituição na área da saúde? Para tanto, após um percurso teórico que explorou tanto o conceito do voluntariado, como sua atuação no Brasil e na área da saúde, além da aplicabilidade de uma gestão fundamentada por processos, apresentou-se então, o estudo de caso de uma instituição na área da saúde, que atua com um corpo consolidado de voluntários.

O estudo de caso, fundamentado no Voluntariado do Hospital Israelita Albert Einstein, trouxe consistência e empoderamento as questões levantadas, uma vez que foi estudado um voluntariado com mais de meio século de existência e experiência na gestão de voluntários. Instituição que teve sua origem e seus primeiros passos, em um tempo em que pouco se falava sobre voluntariado no país, não se existiam respaldos legais, nem tão pouco guias de orientações de como gerir tal trabalho. Alicerçados então, pela própria Instituição que os mantinha, o Departamento de Voluntários Einstein, inicia sua trajetória rumo a excelência de qualidade e faz da missão da Instituição sua inspiração e missão própria. Com esse objetivo, estudou-se então, um voluntariado de uma instituição na área da saúde, exercido com solidariedade e orientado por processos, a fim de analisar o impacto na retenção de seus voluntários.

Com base nos dados já apresentados, verificou-se que os voluntários, em sua maioria, são do gênero feminino, classificam-se na faixa etária de 41 a 60 anos,

possuem ensino superior completo e atuam no Departamento de Voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein há mais de 3 anos.

Os resultados levantados neste estudo, respondem a cada um dos objetivos específicos, ora citados. Em relação as variáveis que os voluntários levam em consideração no momento da escolha pela instituição que pretende atuar, verifica-se que organização, processos, normas e confiança na instituição, representam o maior percentual dentre as variáveis citadas. Confirma-se assim o pressuposto de que um Departamento de Voluntários organizado e gerido por processos atraem mais voluntários para a instituição. Vale citar que na apresentação deste estudo de caso, registrou-se também o compromisso da direção deste departamento em gerir o voluntariado orientado por processos, sem prescindir da solidariedade e humanização tão peculiar a um grupo de voluntários. Essa premissa é sentida pelos voluntários, tal qual registrada em depoimentos na apresentação dos resultados do *focus group*.

Outra variável que os voluntários levam em consideração na escolha de qual instituição atuar, refere-se à confiabilidade que a instituição exala. Ou seja, cidadãos conscientes que buscam no voluntariado uma forma de contribuir para um mundo melhor, buscam unir-se a uma instituição que seja confiável.

Um dos resultados mais interessantes que esta pesquisa apresentou, foram as variáveis que contribuem para a retenção de voluntários em uma instituição na área da saúde. Constatou-se que mais da metade dos voluntários, ou seja 51%, responderam que a variável que mais contribui para a retenção de voluntários são as normas claras e processos distintos e 26% destacaram a organização. Somados esses dois índices, temos 77% dos entrevistados que acreditam que normas, processos e organização são as variáveis fundamentais para a retenção de voluntários. Esse percentual confirma a citação das autoras Moniz e Araújo (2008), que embora concordem que a ação voluntária traz a materialização do valioso conceito da humanização do atendimento da área da saúde, alertam sobre a necessidade de organização e gerenciamento adequado dessa atuação, especialmente no que concerne à saúde.

Ao iniciar a pesquisa, a autora pressupôs que voluntariados organizados e estruturados por processos, têm melhores índices de retenção de voluntários. Os resultados acima confirmam positivamente este pressuposto e abrem um caminho de

possibilidades para às inúmeras organizações sociais fechando as portas porque não conseguem reter seus voluntários, conforme citado na justificativa desta pesquisa.

Por fim, verificou-se a satisfação dos gestores do hospital, frente a atuação dos voluntários em seus respectivos setores e detectou-se que 100% dos gestores, consideram importante a atuação dos voluntários. Na nota atribuída ao trabalho voluntário em seu setor, dois gestores complementaram a resposta com depoimentos que declaram que o sucesso do trabalho voluntário em sua área, relaciona-se a grande organização deste voluntariado e ter os processos descritos permite uma perfeita sintonia entre os funcionários, voluntários e pacientes. Cada qual sabendo exatamente o papel a desempenhar. Responde-se assim, o pressuposto de que a prestação de serviço voluntário, tende a ser mais satisfatória quando os voluntários atuam com processos definidos e estruturados.

A conclusão final desta pesquisa é que um voluntariado estruturado e orientado por processos contribui tanto para atrair como para a reter voluntários; além de satisfazer os gestores da área da saúde, que incluem voluntários, como parte da equipe para um melhor serviço oferecido a seus pacientes. A autora da pesquisa ficou satisfeita com o resultado alcançado, entendendo que a pergunta original desta pesquisa, bem como seus objetivos e pressupostos foram todos devidamente respondidos.

Mesmo diante deste panorama tão positivo, novos estudos são sugeridos a fim de aprofundar os resultados encontrados, aplicando-se questionários e entrevistas em profundidade com a diretoria deste voluntariado, bem como com os gestores profissionais que ainda não possuem voluntários atuando em suas áreas, a fim de realizar uma pesquisa de interesse.

## REFERÊNCIAS

APPOLINARIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. (ISBN 978-85-221-1177-0)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2015.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa - monografia, dissertação e tese**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. (ISBN 978-85-224-3697-2).

CARDOSO, P.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos, pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARPINETTI, L. C. R., **Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2012.

CAVALCANTE, C. E. Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN. **Dissertação (mestrado)**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORULLÓN, M. B. G.; MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, R. A. M.; PALASSI, M. P. Produção Científica Sobre o Voluntariado: uma Análise a Partir dos Artigos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais de Administração. In: VI CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

DIMENSTEIN, G. **Imprescindível do Dia: Metade dos voluntários desiste do trabalho antes da hora**. Disponível em <[www.folha.uol.com.br](http://www.folha.uol.com.br)>. Acesso em 30 de janeiro de 2017.

DOHME, V. **Voluntariado: Equipes Produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 15-27, 2001.

GARCIA, O. **Uma História del Voluntariado desde la Mirada de sua Paradigma.** Programa Seguir Cresciendo. Buenos Aires, 2001.

GEORGES, M. R. R. **BP-QUALITY: Arquitetura de referência para sistemas de gestão.** PUC – Campinas, 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 4ª ed., 2008.

GOLDBERG, R. **Como as Empresas podem implementar programas de voluntariado.** São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. ERA – **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV.** São Paulo, vol.40, No.1, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering The Corporation.** NewYork: HarperBusiness, 1994.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ISO – INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. **ISO9001:2015** – Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. ABNT. NBR ISO9001

LANDIM, L. As pessoas, Voluntariado, Recursos Humanos, Liderança. **Seminário Filantropía, Responsabilidad Social y Ciudadanía,** CEDES, Fundación W.K.Kellogg. Antigua, Guatemala. 3-5 abril, 2001.

LANDIM, L. e SCALON, M. C. **Doações e Trabalho Voluntário no Brasil: Uma Pesquisa.** Rio de Janeiro: Viveiros de Castro Editorial, 2000.

LEI 9608. **Lei do Voluntariado**, 18 de fevereiro de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)>. Acesso em: 25 janeiro de 2017.

LIMA, V.S. As múltiplas faces do voluntariado: profissionalização e humanização do tratamento do câncer infantil. **Tese de Doutorado em Sociologia**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

LOPES JR, D.S. e BRAGA, A. **O poder do voluntariado**: reflexões e relatos sobre o voluntariado no UNASP campus São Paulo. Engenheiro Coelho, SP: Unaspres, 1ª. ed., 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, T. C.; SONAGLIO, K. E. Volunturismo: uma abordagem conceitual. **Revista Turismo Visão e Ação**, Vol. 15 - nº 2. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, mai-ago. 2013.

MONIZ, A.L.F.; ARAÚJO, T.C.C.F. Voluntariado Hospitalar: um estudo sobre a percepção dos profissionais de saúde. Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas. Universidade de Brasília. **Estudos de Psicologia**, 13(2), 149-156, ISSN (versão eletrônica): 1678-4669. Acervo disponível em <[www.scielo.br/epsic](http://www.scielo.br/epsic). 2008>.

ORTIZ, Lise Mari Nitsche (s.d). (2009). **Gestão de voluntários no terceiro setor**. Disponível em <<http://cylondrina.files.wordpress.com/2009/06/artigogestaodevoluntariosnoterceiros-ter1.pdf>>. Acesso em: 22 ago2018.

PINTO, J. B. M.; GUEDES, M. A.; BARROS, V. A. **Trabalho voluntário, solidariedade e política**: um estudo com os agentes da Pastoral Carcerária de Belo Horizonte. Terceiro setor: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 117-135.

RODRIGUES, S.; SOUZA, J. e FORTES, P. Consultoria em Gestão de Processos: Estudo de caso de um Hospital Privado em Teresina-PI. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Universidade Federal do Piauí. 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. Atlas: São Paulo, 2005.

RUTHES, R. M. Gestão para o terceiro setor na instituição hospitalar: proposta de marketing. **Dissertação** Mestrado em Administração, Faculdade de Administração da Universidade Norte do Paraná, Londrina, 2000.

SAMPAIO, A. C. **Obvious**. Você está pronto para o trabalho voluntário. 2016. Disponível em <[http://obviousmag.org/reforma\\_intima/2016/voce-esta-pronto-para-o-trabalho-voluntario.html#ixzz4WnoS9Jhg](http://obviousmag.org/reforma_intima/2016/voce-esta-pronto-para-o-trabalho-voluntario.html#ixzz4WnoS9Jhg)>. Acesso em 25 de janeiro de 2017.

SANTOS *et al.* A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no Terceiro Setor Brasileiro. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 11, n. 22, jul.-dez. 2015

SCHEIBER, D.; THEIS, V. **Estudo das contribuições da gestão por processos em uma organização hospitalar**. Universidade Feevale, 2015.

SILVEIRA, O.F.; MICHELIN, C. F.; SILUK, J. C. M. Aplicação de uma Proposta para a Medição de Desempenho de um Sistema de Gestão da Qualidade. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 92-107, ago. 2017.

SOBOLH, T.; WIDMAN, S. **Voluntariado, a possibilidade da esperança**: cenário do trabalho voluntário no Brasil. São Paulo: SBIBHAE, 2011.

SOUZA, K.C.F.; SOBOLH, T. **Manual da Qualidade do Departamento de Voluntários Einstein**. Hospital Israelita Albert Einstein, versão 27, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WILLINGHAM, R. **Gente**: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança. 2.Ed. São Paulo: Educator, 2001.

## APÊNDICE A – Roteiro *Focus Group*: Voluntários de diferentes setores de atuação

### PERFIL DOS VOLUNTÁRIOS PARTICIPANTES:

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino  
 Idade: \_\_\_\_\_  
 Grau de Escolaridade: \_\_\_\_\_  
 Formação: \_\_\_\_\_  
 Há quanto tempo é voluntário: \_\_\_\_\_

### DINÂMICA DE APRESENTAÇÃO:

Ferramenta das Cores ou das Personalidades – consiste em escolher um cartão com uma cor específica ou personalidade e correlaciona-la ao motivo pelo qual escolheu ser voluntário.

### PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO:

1. O que o levou a escolher o Hospital Albert Einstein para atuar como voluntário?
2. Um voluntariado orientado por processos, contribui para atrair pessoas interessadas em atuar na Instituição?
3. No livro *Voluntariado Orientado por Processos*, de Sobolh e Widman (2011), temos a seguinte frase: “...enganam-se aqueles que acreditam que a ação voluntária pode se valer unicamente do combustível da solidariedade e do desejo de ajudar o próximo”. O que você entende ser necessário para gerir uma equipe de voluntários?
4. Quais variáveis contribuem para a retenção de voluntários?
5. Segundo Dimenstain, em uma nota escrita em “O Estado de São Paulo (2017)”, mais da metade das pessoas que atua como voluntária deixa o trabalho antes do tempo previsto - o percentual varia de 50% a 60%. Em sua opinião, qual o motivo que leva um voluntário a desistir?
6. O Departamento de Voluntários Einstein, mantém 60% do seu quadro, com voluntários com mais de 2 anos de atuação na Instituição. Cite 3 fatores, em sua opinião, que contribui para esta permanência:
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – Questionário: Gestores da SBIBHAE**

Gestor: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_

**1) Como você avalia o objetivo e o perfil dos voluntários da sua área?**


---



---

**2) Qual o grau de importância do trabalho voluntário em sua área?**

Pouco Importante	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	Muito Importante

**3) Avalie o trabalho voluntário, segundo os itens abaixo:**

	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Não Sei</b>
Relacionamentos					
Assiduidade					
Pontualidade					
Habilidade p/Atividade					

**4) Se não houvesse voluntários em sua área, você teria que contratar profissionais para executar as atividades desenvolvidas por voluntários?**

( ) Sim, qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não, por quê? \_\_\_\_\_

**5) De maneira geral, que nota você atribui ao trabalho voluntário em sua área?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Comentários:

---



---



---