

Universidade de Brasília  
Instituto de Ciências Sociais  
Departamento de Sociologia

Raissa Santos Oliveira

**Um fenômeno chamado Terceiro Setor**

Brasília  
2012

Universidade de Brasília  
Instituto de Ciências Sociais  
Departamento de Sociologia

Raissa Santos Oliveira

## **Um fenômeno chamado Terceiro Setor**

Trabalho de conclusão de curso apresentado junto ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Brasília para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Sociais com habilitação em Sociologia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christiane Girard  
Ferreira Nunes

Brasília  
2012

# **Um fenômeno chamado Terceiro Setor**

Raissa Santos Oliveira

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Christiane Girard Ferreira Nunes – SOL/UnB  
Orientadora

---

Prof. Dr. Sadi Dal Rosso – SOL/UnB

## RESUMO

O Terceiro Setor vem se destacando em nosso meio por conta da incapacidade do Mercado em incorporar ações de cunho social e por substituir cada vez mais o papel do Estado em relação às questões sociais. Ele é caracterizado como um conjunto de organizações sem fins lucrativos, autogerenciadas, com finalidade pública ou coletiva. Apesar das críticas de diversos autores em relação a essa nova forma de lidar com os problemas sociais, esse setor consolida-se gradativamente em nosso cenário atual e causa impacto tanto em termos econômicos, políticos e sociais. Nos últimos anos, o perfil do Terceiro Setor em nosso país vem se modificando, muitas organizações sociais estão se profissionalizando, ou seja, desenvolvendo uma cultura organizacional mais sofisticada devido às novas demandas encontradas por essas entidades. Logo, esse trabalho tem como objetivo estudar o Terceiro Setor, sua conceituação, história, relevância e o aspecto da gestão que ultimamente vem se configurando nessas organizações. Para este trabalho realizou-se um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor, a Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales - AIESEC, com o objetivo de identificar o perfil e cultura organizacional em uma entidade sem fins lucrativos nos dias de hoje.

**Palavras-Chave:** Estado mínimo; Terceiro Setor; ONGs; trabalho voluntário; cultura organizacional; gestão social; AIESEC.

## ABSTRACT

The Third Sector has been excelling in our country due to the inability of the market to incorporate social actions and increasingly replacing the role of the state in relation to social issues. It is characterized as a group of nonprofit organizations, self-managed, with public or collective purpose. Despite criticism from several authors in relation to this new way of dealing with social problems, this sector has gradually consolidated in our current scenario and impacted both in terms of economic, political and social. In recent years, the profile of the third sector in our country is changing, many social organizations have become more professionalized, ie, developing a sophisticated organizational culture due to new demands faced by these entities. Therefore, this work aims to study the Third Sector, its conceptualization, history, relevance and management aspects that is ultimately setting these organizations. In this paper was presented a case study in a Third Sector organization, called Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales - AIESEC, aiming to identify the profile and organizational culture in a nonprofit entity these days.

**Keywords:** Minimum State; Third Sector; NGO; volunteer work; organizational culture; social management; AIESEC.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gráfico - Distribuição das FASFIL por região .....	19
Figura 2: Gráfico - Distribuição das FASFIL segundo sua classificação.....	19
Figura 3: Gráfico - Distribuição dos empregados das FASFIL.....	20
Figura 4: Classificação das organizações do Terceiro Setor .....	21
Figura 5: Dados AIESEC Brasil.....	45
Figura 6: Experiência na AIESEC.....	47
Figura 7: Valores da AIESEC .....	48

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1. OS PROBLEMAS SOCIAIS E A DEFICIÊNCIA DO ESTADO</b> .....	11
1.1 Do Estado de bem estar social ao Estado mínimo .....	11
1.2 O trabalho como forma de inclusão .....	14
<b>2. O TERCEIRO SETOR</b> .....	18
2.1 Conceito do Terceiro Setor .....	18
2.2 O diferencial do Terceiro Setor .....	23
2.3 As Organizações Não Governamentais (ONGs) .....	24
2.4 A relevância do Terceiro Setor .....	26
2.5 O Estado e o Terceiro Setor .....	27
2.6 Sociedade Civil e Terceiro Setor .....	28
2.7 Histórico do Terceiro Setor no Brasil .....	29
<b>3. PARTICIPAÇÃO CIDADÃ</b> .....	32
<b>4. TRABALHO VOLUNTÁRIO</b> .....	34
4.1 Breve histórico do voluntariado .....	34
4.2 O voluntariado e as organizações do Terceiro Setor .....	36
4.3 Motivações no voluntariado .....	38
<b>5. FILANTROPIA EMPRESARIAL</b> .....	41
<b>6. METODOLOGIA</b> .....	43
6.1 Bases epistemológicas .....	43
6.2 Métodos de pesquisa .....	44

6.3 Técnicas de pesquisa.....	45
<b>7. ENTENDENDO A AIESEC .....</b>	<b>47</b>
7.1 Sobre a AIESEC .....	47
7.2 História da AIESEC.....	48
7.3 Visão e valores.....	48
7.4 O trabalho da AIESEC.....	49
7.5 Estrutura da AIESEC .....	51
7.6 Intercâmbios pela AIESEC.....	52
7.7 Conferências e fóruns .....	52
<b>8 AIESEC Brasília .....</b>	<b>54</b>
8.1 Organização interna .....	54
8.2 Processo Seletivo .....	55
8.3 Reuniões Gerais .....	56
8.4 Perfil dos membros da AIESEC Brasília.....	56
<b>9. O CASO DA AIESEC E A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>58</b>
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
Anexo 1.A: Entrevista voluntário 1 .....	69
Anexo 1.B: Entrevista voluntário 2 .....	74
Anexo 1.C: Entrevista voluntário 3 .....	81
Anexo 2: Termo de voluntariado AIESEC .....	85
Anexo 3: LEI Nº 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998 .....	87



## INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é um fenômeno relativamente novo no Brasil que merece cada vez mais atenção por conta de sua emergência em nosso meio. Os estudos sobre este setor ainda são recentes e limitados, mas vem ganhando espaço no meio acadêmico e abrangendo diversas disciplinas nas Ciências Sociais. Entender melhor esse fato, suas características e formação são de grande importância, visto que o Terceiro Setor ocupa um papel que merece atenção no sistema atual, pois gera milhares de empregos, movimenta a economia, impacta socialmente e até influi politicamente.

A partir do desencadeamento de um Estado de bem estar social para um Estado mínimo, novas ações tiveram que ser configuradas para suprir essa ausência do Estado em relação às questões sociais em nossa sociedade. Assim, o Terceiro Setor surgiu como uma alternativa às deficiências desse novo modelo vigente de governança, que muitas vezes pouco prioriza as políticas sociais. Na conjuntura atual houve uma espécie de deslocamento do trato das questões sociais do Estado para o Terceiro Setor, transferindo questões que antigamente eram tratadas no âmbito público estatal para a perspectiva privada, ou como alguns autores preferem denominar, para a perspectiva “público não estatal”, devido às ações com fins públicos dessas organizações sociais.

A emergência do Terceiro Setor representa uma mudança de orientação no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e também em relação à forma de participação cidadã na esfera pública através do trabalho voluntário nessas organizações. Porém, o que é o Terceiro Setor? Apesar das diversas discussões ainda existentes sobre o conceito desse setor, neste trabalho utilizaremos a seguinte definição: iniciativas sem fins lucrativos, que realizam trabalho voluntário, com uma estrutura básica não governamental, formalmente instituída e que possuem gestão própria.

Este trabalho aponta para a formação de um novo perfil das organizações sociais, através de um estudo de caso, que cada vez mais se preocupam com o aspecto organizacional, ou seja, da profissionalização de sua gestão e processos, por conta das novas demandas encontradas por elas, seu amadurecimento e a consolidação de parcerias com o Mercado e o Estado em nossa estrutura atual.

Para a corroboração das hipóteses deste trabalho, escolhi fazer um estudo de caso sobre uma organização social chamada AIESEC. O estudo de caso caracteriza-se por fazer

uma pesquisa aprofundada de uma unidade individual com o objetivo de entender certo fenômeno, o que não significa a generalização deste estudo para outros contextos.

O conteúdo deste trabalho foi desenvolvido em onze capítulos aos quais se adicionam a lista de referências bibliográficas e os anexos. O primeiro capítulo tem como objetivo falar brevemente da passagem do Estado de bem estar social ao Estado mínimo, destacando problemas deste último em relação à resolução dos problemas sociais em nosso meio como o desemprego, por exemplo, e ao final aponta o surgimento do Terceiro Setor.

O terceiro capítulo é uma abordagem do Terceiro Setor através de sua definição, é proposto um modelo de classificação das organizações que o compõe, aponta características básicas desse setor, destaca sua atual relevância em nosso país, evidência sua relação com o Estado e sua história.

O quarto capítulo destaca a questão da participação cidadã e em especial a forma como o Terceiro Setor proporciona espaços do exercício da cidadania através do trabalho voluntário com a realização de projetos e objetivos que digam respeito ao interesse de todos.

O quinto capítulo aborda o aspecto da filantropia empresarial, em que geralmente empresas privadas realizam ações sociais através de parcerias com organizações do Terceiro Setor. Destacam-se as críticas em relação ao ativismo social dessas empresas que muitas vezes esta ligada a uma questão de promoção de suas marcas.

O sexto capítulo analisa o trabalho voluntário no Terceiro Setor através da história do voluntariado, principais mudanças ocorridas, motivações das pessoas que realizam esse tipo de trabalho e a importância dele em nossa sociedade.

O sétimo capítulo apresenta e justifica as escolhas metodológicas escolhidas para a pesquisa deste trabalho e faz uma análise das técnicas utilizadas, dos cuidados tomados para a sua realização e os limites contingentes de sua escolha.

O oitavo capítulo aborda a organização AIESEC através de sua história, estrutura atual, suas ações, parcerias, conferências e fóruns, valores e objetivos. Também é destacado o comitê da AIESEC em Brasília, seu processo de organização interna, seleção de pessoas e perfil dos membros.

No nono capítulo é discutida a questão organizacional no Terceiro Setor, o processo de mudança que muitas organizações sociais estão passando em relação à sua gestão e a profissionalização de seus processos. É ressaltado o caso da AIESEC através de trechos de entrevistas realizadas com alguns de seus membros e ex-membros.

O capítulo dez se refere às considerações finais, que é um retorno sintético às questões de pesquisa e uma visão geral das contribuições deste trabalho.

# **1. OS PROBLEMAS SOCIAIS E A DEFICIÊNCIA DO ESTADO**

## **1.1 Do Estado de bem estar social ao Estado mínimo**

Para entender a lógica do Terceiro Setor e do trabalho voluntário nos dias de hoje é importante compreender um pouco da história e conceito do sistema capitalista. Neste trabalho abordarei a lógica capitalista a partir da primeira grande crise do capital, da depressão de 1929 até o Estado Mínimo. O tema será abordado a partir desse marco histórico, pois esses fatos afetaram e influenciaram não só os EUA, como muitos outros países, inclusive o Brasil, e é a partir desse momento que podemos entender melhor como se deu o conceito e a função do Terceiro Setor em nossa sociedade.

O capitalismo é um sistema baseado na produção com fins lucrativos e na propriedade privada, caracterizado por crises que muitas vezes fazem com que o mercado cresça e consiga assim se expandir, logo para o capital geralmente não convém que as crises e seus efeitos se dissipem, pois são a partir delas que ele se fortalece. De acordo com Netto; Braz (2006), a crise desse sistema se dá devido ao excesso de produção que não encontra demanda suficiente e assim, restringe-se a produção ao limite.

Muitos críticos afirmam que esse sistema não tem coerência por conta de seu caráter social da produção e o seu caráter privado da apropriação, que se concretiza a partir da exploração do homem pelo homem, causando grandes desigualdades econômicas e sociais tais como: taxas altas de desemprego, repressão aos trabalhadores, enfraquecimentos dos sindicatos, entre outros fatores.

A primeira grande crise do capital se deu entre 1929 a 1932 nos Estados Unidos. Na década de 20 os EUA estavam vivendo um “boom” em sua economia. Com o grande consumo da população, as indústrias produziam cada vez mais. Porém a partir de 1929 essa crescente euforia foi interrompida por uma crise gerada devido fatores como superprodução, diminuição do consumo, quebra da bolsa de Nova York e o livre mercado sem nenhuma regulamentação. Começou então a chamada “Grande Depressão” que causou desempregos, suicídios e miséria não só nos EUA como em várias outras partes do mundo, afetando também o Brasil.

Com o objetivo de tentar diminuir tal crise nos Estados Unidos, Roosevelt assumiu o poder em 1933 criando o plano “New Deal”. Com esse novo plano o mercado agora era regulamentado e vigiado pelo Estado, o governo também criou empresas estatais e leis sociais para proteger a população. Brenner (2003) comenta que a partir dessas ações a economia

norte-americana começou a melhorar e ganhou mais impulsos com a Segunda Guerra Mundial, seguindo a lógica do Welfare State.

O Welfare State ou Estado de bem-estar social, como foi trabalhado pelos autores Titmuss e Wilemski, caracteriza-se pela intervenção do Estado na política e economia do país, o Estado assim é uma espécie de promotor, regulador e defensor social e econômico. É dever deste Estado de providência garantir serviços públicos e proteger a população. Todo cidadão teria direito a uma série de bens e serviços tais como educação, saúde, auxílio desemprego, que deviam ser diretamente garantidos pelo Estado ou indiretamente através dele por meio do seu poder regulador. Segundo Titmuss (1974), o próprio desenvolvimento da sociedade industrial gerou os problemas sociais e como consequência essa sociedade teve que criar medidas de proteção social. Outro autor que fala sobre o tema é Wilemski *apud* Wieczynski (2009), que afirma que o Welfare State é de responsabilidade estatal, é uma proteção social mínima, em níveis básicos de renda, e estes devem ser vistos como direito e não como caridade.

É importante destacar a influência dos EUA no Brasil, sendo que o nosso país foi afetado tanto política quanto economicamente pelos fatores externos que aconteciam nos Estados Unidos, que já era uma grande potência na época. Porém para muitos autores, na América Latina e especialmente no Brasil, um Estado de bem estar social não chegou a se organizar de forma efetiva e conseqüentemente não conseguiu suprir as necessidades básicas da população carente de nosso país. Esse modelo foi implementado aqui para atender os seguimentos formais da economia e oferecia uma cobertura restrita que atendia uma parcela reduzida da população, deixando de lado os que realmente necessitavam de sua assistência, por estes terem vínculos instáveis e precários com o mercado de trabalho.

Durante as décadas de 50 e 60 o Welfare State desenvolveu um papel essencial não só nos Estados Unidos, mas também em muitas outras sociedades, sendo o Estado o ator principal para a regulação da economia e provedor de políticas sociais. Porém a partir de meados dos anos 60, o Estado foi perdendo sua importância nesse cenário, já não conseguindo atender os interesses capitalistas do momento. Sua atuação ficou mais retraída e suas políticas sociais eram implantadas em casos emergenciais ou assistencialistas, principalmente em épocas eleitorais. Um dos motivos para essa crise seria o fato de que a expansão dos gastos públicos na área social gerava déficits para o Estado, provocando inflação e desemprego, assim: “A solução passa pela redução dos programas tanto quanto possível, redução dos benefícios, controle do acesso e fraudes, austeridade no fornecimento de bens, privatização dos serviços, etc.” (DRAIBE; HENRIQUE, 1988, p. 58).

A partir dos anos 70, a economia foi marcada por outra crise do capital, gerado pela superprodução. O Estado como provedor e regulador já não conseguia vencer essas barreiras e um novo modelo político e econômico era necessário nos sistemas que seguiam a lógica capitalista. Coelho (2000) comenta que muitas das premissas que serviram de base para a consolidação do Welfare State em vários países europeus deixaram de prevalecer. De acordo com a autora, o crescimento econômico passou a estar relacionado com um processo inflacionário; a população envelheceu o que significou um maior número de pessoas dependentes do sistema previdenciário e um menor número economicamente ativo que contribuía para o sistema; entre outros. Todos esses fatores e mais o crescimento do desemprego e de uma seguridade social igualitária criaram uma série de crises de financiamento do sistema.

Foi nesse contexto de baixas taxas de crescimento e inflação alta que o modelo neoliberalista encontrou espaço. Segundo Anderson (1995), era preciso neste momento de crise uma contenção de gastos com o bem-estar social, restauração da taxa “natural” de desemprego, redução de impostos sobre os rendimentos mais altos e sobre as rendas para fazer com que a economia crescesse novamente.

O neoliberalismo foi uma redefinição do liberalismo clássico. Esse modelo defende a liberdade do mercado e a mínima intervenção do Estado sobre a economia, somente em setores imprescindíveis e ainda assim de forma bem restrita. Ele foi uma resposta à crise do capitalismo decorrente da intervenção do Estado e uma tentativa desesperada de “remercadorização” de suas economias.

O neoliberalismo é a expressão do projeto societário do capital que operacionaliza as alterações necessárias ao processo de reestruturação no final do século XX até os dias atuais, repercutindo na vida dos sujeitos e nas relações sociais. (DUARTE, 2007, p.26)

O Estado neoliberal é caracterizado como mantenedor do domínio de uma classe sobre a outra e por um declínio do Estado social. Segundo Behring (2003), as políticas sociais nesse modelo são transformadas em ações pontuais e compensatórias. Além disso, esse sistema é muito criticado por beneficiar principalmente grandes potências econômicas e empresas multinacionais. Os países em desenvolvimento sofrem as consequências do neoliberalismo através do desemprego, baixos salários, aumento da desigualdade social e dependência do capital externo.

No Brasil, durante o período desenvolvimentista, o combate à pobreza não ganhou visibilidade como uma ação do Estado. Criava-se uma ideia de que o próprio desenvolvimento econômico do país levaria automaticamente ao desenvolvimento social, por

meio da ampliação do mercado de trabalho. A pobreza não era percebida como um problema estrutural de nossa sociedade e assim, políticas sociais voltadas para essa parcela da população não eram colocadas em prática. Cohn (2004), diz que apenas após a década de 90 a pobreza ganhou espaço como tema de debate entre governos e ações voltadas para a redução de desigualdades sociais foram colocadas em prática, como por exemplo, programas de transferência de renda.

As políticas de assistência social em nosso país estão focalizadas atualmente principalmente em programas de transferência de renda, porém sabemos que esses programas, que são medidas para diminuir o quadro de extrema pobreza de nosso país, não atingem a raiz do problema. Em nossa constituição de 1988 tem-se uma ideia de direitos sociais assegurados a todos os cidadãos, como saúde e educação, mas essa não é a realidade que encontramos, em especial por conta desse modelo neoliberal em que estamos inseridos, que reduz as políticas sociais. Apesar das políticas sociais governamentais terem procurado dar respostas às necessidades postas pela sociedade, elas não deram conta da demanda existente, e é nesse contexto que se abre a discussão do papel do Terceiro Setor em nosso meio, como abordaremos mais adiante.

## **1.2 O trabalho como forma de inclusão**

Ainda enfrentamos problemas como o crescimento do desemprego de massa e de longa duração, a desregulamentação do mercado de trabalho, queda nos índices de sindicalização, enfraquecimento de sindicatos, terceirização dos empregos e o aumento do mercado informal. Essa conjuntura atual gera a exclusão social de muitos indivíduos que segundo Dejours (1999), não consiste apenas da exclusão do mercado de trabalho, mas também de diferentes formas de relações sociais, de participação na esfera política, sindical, resultado da incapacidade financeira destes ou acesso a oportunidades. Além disso, a ideia de exclusão entraria no âmbito do psíquico, baseadas em sentimentos de desesperança e de frustração que reforçam o sentimento de não participação.

A situação atual é marcada por um grande número de desempregados e instabilidades das situações de trabalho, com muitos indivíduos trabalhando de forma precária. O sistema no qual estamos inseridos não parece ser capaz de dar proteção e cobertura para milhares de pessoas que estão nessa situação de exclusão. Castel (1995), afirma que o crescimento dos “excluídos” estaria diretamente ligado ao sistema de organização do trabalho que impossibilita a integração de seus membros. Segundo o autor não estamos mais em uma

época em que o Estado tem o poder de intervir na sociedade através de compromissos sociais, porém há um grande aumento dos chamados “supranumerários”<sup>1</sup>, que não conseguem integrar-se nessa sociedade baseada no trabalho e acabam gerando a chamada “questão social”. Ainda de acordo com o autor, “A questão social pode ser caracterizada por uma inquietação quanto à capacidade de manter a coesão de uma sociedade.” (CASTEL, 1995, p. 41).

É necessário entender as razões desse desemprego de massa. Segundo Dejours (1999), nas décadas de 80 e 90 houve uma intensificação da política de abertura dos mercados internacionais, a essa intensificação da internacionalização das economias capitalistas podemos denominá-la, de forma inapropriada, de globalização. Hoje podemos encontrar muitos produtos não só sendo comercializados, mas também produzidos em diferentes países, devido às vantagens comparativas e os baixos custos destes. Podemos também perceber a fusão de muitas empresas, resultado da competitividade e tendência da concentração do capital. Impõe-se uma nova organização do trabalho, exigindo novas competências do trabalhador, devido à estratégia de flexibilização, que tende a expandir um leque de alternativas sem elevar o custo da produção. Deste modo para obter mais lucros, as empresas acabam por promover cortes de gastos, mas sempre com o objetivo de manter a qualidade e maior produção. Esse corte de gastos é muitas vezes alcançado pelo grande número de demissões de trabalhadores, devido a uma tecnologia mais avançada utilizada nessas grandes empresas, gerando o desemprego de massa e de longa duração.

Marx afirma que o trabalho é o elemento fundante da atividade e da vida humana. De acordo com Lukács (1979) o trabalho é o ponto de partida para a transformação do homem em ser social, assim, podemos afirmar que ele está ligado aos homens e a relação que estes estabelecem com a natureza e com a sociedade. Vale também salientar, como já dizia Dejours (1999), que o trabalho é um fator de reconhecimento e identificação, de oposição do Eu em relação ao outro. Para Soares; Santos (1998), com o passar do tempo e os processos de revolução tecnológica, ocorreram mudanças econômicas e sociais tais como o trabalho temporário, terceirização, desregulamentação do trabalho, rebaixamento dos salários, entre outros. Ainda segundo os autores, o trabalho foi se transformando e ficando cada vez mais distante do conceito aristotélico de trabalho humano como obra criativa, livre da esfera de

---

<sup>1</sup> Segundo Castel (1995) os supranumerários são aqueles que não possuem um trabalho, que nem sequer podem ser explorados, pois, para isso, é preciso possuir competências que sejam possíveis de se converter em valores sociais, seriam os “excluídos” de nossa sociedade que tradicionalmente é organizada a partir do trabalho.

necessidade, ele é concebido como um meio para satisfazer as necessidades humanas, seja social ou material. Não será aprofundado esse tema que trás diversas discussões, porém é necessário destacá-lo para entender os problemas sociais atuais.

É importante ressaltar que as transformações que a sociedade contemporânea passa vem produzindo questões pertinentes não só para o mundo do trabalho como também para a sociedade como um todo. Para Ramalho; Santana (2004), o dilema é se a nossa sociedade nesse novo contexto será capaz de formular novos direitos inclusivos ou manterá acelerando o passo atual em direção a novas desigualdades e ao aumento da exclusão. O sistema neoliberal põe em questão uma série de reajustes e transformações sociais dentro da órbita da intervenção do Estado, não conseguindo assumir e resolver de fato as raízes dos problemas de nossa sociedade.

O conceito de trabalho em nossa sociedade tem passado por profundas mudanças, as quais expressam as alterações econômicas e as formas de produção de cada momento. Na concepção fordista/taylorista podemos perceber a desvalorização do saber e do conhecimento, o trabalho era caracterizado como mecanicista, negando a participação ativa da inteligência e iniciativa do trabalhador. Porém com o surgimento da nova organização flexível do trabalho, impulsionada pelas novas tecnologias de comunicação e informação, o conteúdo qualitativo dos trabalhadores passa a ser valorizado. Podemos perceber atualmente uma maior exigência de aptidões para o trabalho, levando em conta uma base de competências mais amplas do trabalhador, superando as estreitezas das habilidades manuais.

Entretanto, ainda segundo o autor, esse modelo de competências exigido pelo mercado de trabalho esta longe de ser atingido pela maioria dos trabalhadores. Os que não conseguem se adequar a esse modelo acabam por entrar no mundo do desemprego ou trabalhar em condições precárias. Esse novo padrão tecnológico e produtivo acaba se tornando contraditório, pois ao mesmo tempo em que valoriza a formação e o reconhecimento dos saberes dos trabalhadores também, de outro lado, amplia a desigualdade social e a exclusão.

Podemos concluir que a qualificação profissional atualmente constitui-se em uma forma indispensável para transformar o trabalho em uma esfera de inclusão, sendo assim, um direito de todo cidadão. Ainda estamos bem longe de atingir esse direito, com poucas ações do Estado para diminuir tamanha desigualdade. Logo, surgem cada vez mais movimentos sociais e organizações não governamentais que tentam inverter não só esses problemas causados pelo desemprego, como tantos outros presentes em nosso meio e que fazem um esforço para suprir as deficiências em relação às políticas sociais desse Estado neoliberal. A



seguir, estudaremos a história e o conceito do Terceiro Setor com o objetivo de compreender a importância desse setor em nossa sociedade e o papel que este assume no contexto atual.

## **2. TERCEIRO SETOR**

### **2.1 Conceito do Terceiro Setor**

Para compreender como os problemas sociais estão sendo tratados fora do âmbito do Estado é importante entender o que é o Terceiro Setor. De acordo com os autores Salamon; Anheier (1997), o Terceiro Setor se caracteriza por ser composto de organizações não governamentais, privadas, que não visam à distribuição de lucros, tem um grau elevado de autogerenciamento e um nível significativo de trabalho voluntário, se diferenciando assim das organizações do Mercado que são privadas e de fins lucrativos (Segundo Setor) e do Estado que utiliza os recursos públicos para fins públicos (Primeiro Setor). O lucro obtido nessas organizações é o que podemos chamar de lucro social, em que os saldos financeiros são reinvestidos em seus serviços.

Porém segundo muitos estudiosos, as organizações do terceiro setor estão mudando o seu perfil com o passar dos anos, não são mais classificadas necessariamente como entidades filantrópicas e organizações que não tem como objetivo o lucro. Muitas dessas entidades tidas como sem fins lucrativos são, na realidade, lucrativas ou atendem os interesses dos próprios usuários. Um clube esportivo, por exemplo, é classificado como terceiro setor, sem fins lucrativos, porém beneficia somente os seus respectivos sócios. Esse também é o caso de muitas instituições educativas e hospitais, que são classificadas no terceiro setor, mas acabam no fundo tendo seus fins lucrativos. Neste trabalho não utilizaremos essa definição, logo trabalharemos o conceito de Terceiro Setor como um agrupamento de instituições privadas, que cumpre um fim público, sem ter como objetivo final o lucro, conforme a definição dada anteriormente.

É um fator importante diferenciar o terceiro setor do setor terciário da economia. Segundo Coelho (2000) o setor terciário da economia refere-se a organizações do Mercado ou Estado, geralmente relacionado ao comércio e prestação de serviços. Ainda segundo a autora, de acordo com pesquisadores americanos e europeus, o terceiro setor:

Expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública. (COELHO, 2000, p. 58)

De acordo com Szazi (2000), as organizações do terceiro setor estão divididas basicamente em duas formas legais: as associações e as fundações sem fins lucrativos. A primeira refere-se à pessoa jurídica, criada a partir de ideias e ações de pessoas com um

propósito que não seja de fins lucrativos, seria: “... associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.”, segundo o Art. 53 do Código Civil. Já as fundações podem ser de direito público ou de direito privado, destinado a servir, sem intenção de lucro, a uma causa de interesse público determinada, é um patrimônio destinado a um propósito por um ou mais fundadores. Abaixo, encontra-se um esquema comparativo que demonstra as diferenças básicas entre associações e fundações:

Associação:

- Constituída por pessoas.
- Pode (ou não) ter patrimônio.
- A finalidade é definida pelos associados.
- A finalidade pode ser alterada.
- Os associados deliberam livremente.
- Registro e administração são mais simples.
- Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.
- Criada por intermédio de decisão em assembleia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.

Fundação:

- Constituída por patrimônio, aprovada previamente pelo Ministério Público.
- O patrimônio é condição para sua criação.
- A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
- A finalidade é perene.
- As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público
- Registro e administração são mais burocráticos
- Regida pelos artigos 62 a 69 do Código Civil
- Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

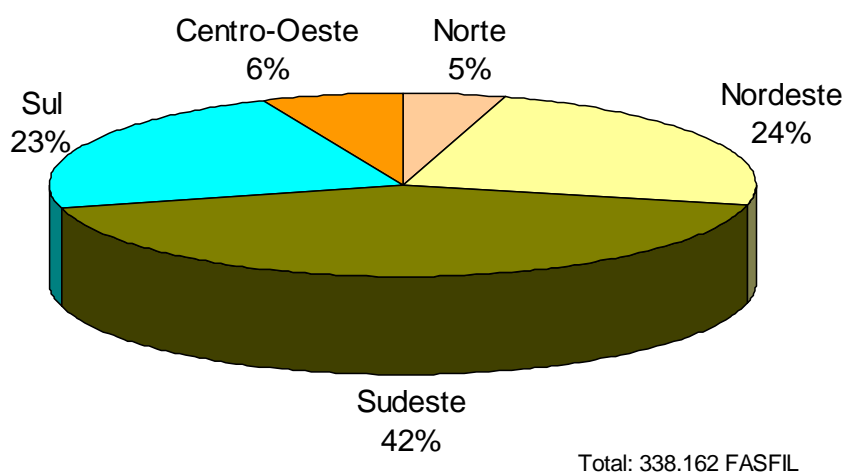
Alguns tipos de associações têm vantagens fiscais, de acordo com a legislação brasileira, tais como: a imunidade ou a isenção de impostos. Assim Szazi (2000) diferencia as associações que possuem cunho social, que são aquelas que promovem atividades que seriam dever do Estado para o bem de todos, das que possuem cunho associativo, que se dão pela divulgação de interesses particulares dos associados. Sendo que somente as primeiras teriam

vantagens fiscais de acordo com a lei. Segundo Coelho (2000), essa questão do fim público é importante, pois cumprir essa finalidade é o enquadramento obrigatório para que essas organizações obtenham o status legal e sejam consideradas de utilidade pública no Brasil.

É importante destacar alguns dados segundo o Mapeamento das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL (2005) para o melhor entendimento desse universo.

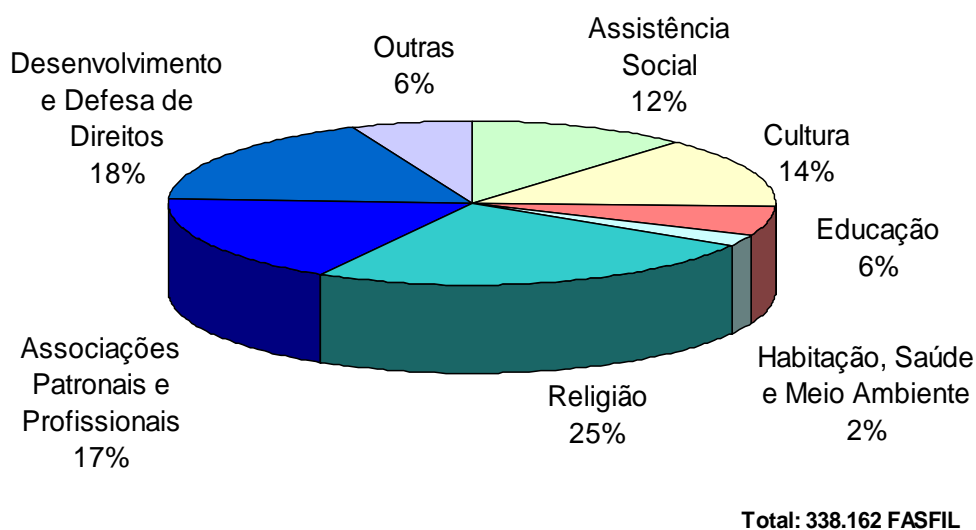
- Distribuição das FASFIL por Região, em 2005, segundo IBGE:

**Figura 1: Gráfico - Distribuição das FASFIL por região**



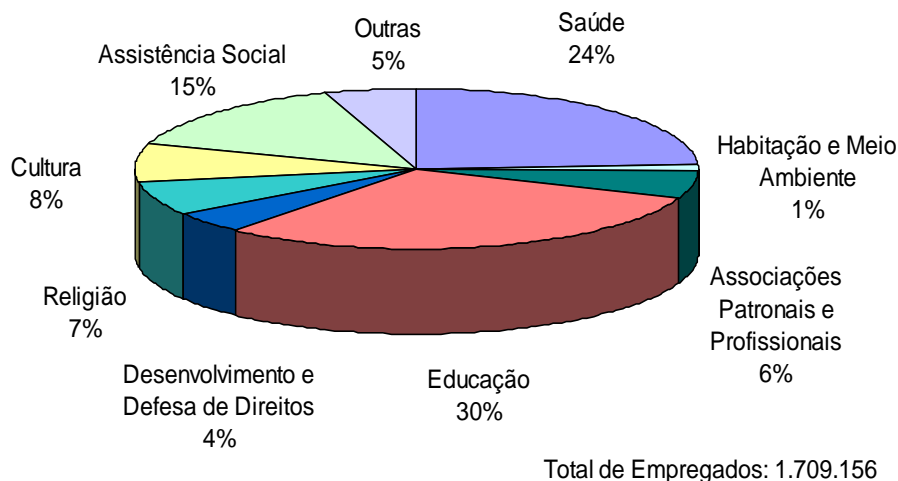
- Distribuição das FASFIL segundo sua classificação, em 2005, segundo IBGE:

**Figura 2: Gráfico - Distribuição das FASFIL segundo sua classificação**



- Distribuição dos Empregados das FASFIL, em 2005, segundo IBGE:

**Figura 3: Gráfico - Distribuição dos empregados das FASFIL**



Através das figuras (1, 2 e 3), podemos perceber que a maioria das organizações do Terceiro Setor concentra-se na região sudeste, o que pode ser justificado por ser a região mais populosa e rica em termos econômicos do Brasil, mas com muitas desigualdades sociais. Grande parte delas é classificada como religiosas, o que pode estar relacionado à história do trabalho voluntário em nosso país que teve sua origem nos movimentos católicos, como veremos mais adiante.

Segundo dados de 2005 as 338 mil FASFIL empregam cerca 1,7 milhão de assalariados, o que corresponde a 5,3% dos empregados de todas as organizações formalmente registradas no país, com salários médios mensais de R\$ 1.094,44, sendo que, a maioria desses empregados encontra-se na área da educação (IBGE, 2005). Somente os estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro reúnem 55% dos assalariados dessas organizações. Os dados acima que apesar de serem de 2005, já demonstram a importância dessas organizações em nosso país.

Além das associações e fundações, vale destacar como exemplos, as cooperativas e OSCIPS que são subgrupos que compõem o Terceiro Setor. Segundo o SEBRAE (1999) a cooperativa caracteriza-se por ser uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas, de forma democrática, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos. Teria como objetivo melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, solucionando problemas ou satisfazendo necessidades

comuns, que excedam a capacidade de cada indivíduo satisfazer isoladamente. Já os OSCIPS são organizações cuja natureza se destaca pelo interesse público de suas atividades, principalmente de bem estar social, cuja administração é privada (empresas, pessoas físicas voluntárias, etc.) e não estatal, como as organizações não governamentais, por exemplo.

As organizações do Terceiro Setor, além de sua natureza jurídica, também podem ser encaixadas em outras categorias/subgrupos, como os exemplificados anteriormente, e através dos tipos de atividades/áreas de atuação. Vale ressaltar que uma mesma organização pode ser classificada pelo tipo de atividade que exerce, em mais de um critério, por exemplo, uma organização não governamental pode ser denominada, de acordo com a sua área de atuação, como educativa e ambientalista simultaneamente.

**Figura 4: Classificação das organizações do Terceiro Setor**

Natureza Jurídica	Categoria ou subgrupo	Tipo de atividade ou área de atuação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundações</li> <li>• Associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações Assistenciais</li> <li>• Organizações de Base</li> <li>• Organizações Não governamentais</li> <li>• Iniciativas Sociais de Empresas</li> <li>• Cooperativas</li> <li>• Outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educativas</li> <li>• Ambientalistas</li> <li>• Assistência social</li> <li>• Pesquisa</li> <li>• Defesa de direitos</li> <li>• Outros</li> </ul>

O debate sobre o Terceiro Setor e sua identidade ainda é algo que gera bastante polêmica, pois esse conceito compreende diferentes tipos de organizações, com determinados perfis e com diversos pontos de vista de atuação social ou orientação política, além do debate sobre a sua real efetividade em nossa sociedade. Segundo Coelho (2000) essa multiplicidade de denominação do Terceiro Setor apenas demonstra a falta de precisão conceitual, que revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns.

Porém, essa imprecisão do Terceiro Setor não é motivo para deixarmos de lado a sua importância e atuação em nosso contexto atual. Cardoso (1997) enfatiza que nos dias de hoje estamos ainda na etapa de afirmação de uma novidade, o que implica ressaltar sua autonomia e relevância. Essa indefinição em relação ao Terceiro Setor não impediu sua expansão e diversificação nos últimos anos em nossa sociedade.

Entender o que é o Terceiro Setor, sua origem, como atua, implica retomar uma história que mistura valores e práticas ancestrais com fenômenos contemporâneos e

anunciadores de profundas mudanças no perfil das sociedades e da ordem internacional, como veremos mais adiante.

## **2.2 O diferencial do Terceiro Setor**

Há características peculiares ao chamado Terceiro Setor. O autor O'Neill (1998) afirma que existem diferenças significativas na realidade organizacional das organizações sem fins lucrativos em relação às com fins lucrativos e governamentais, e portanto nos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes necessárias para gerir estas organizações. São oito as principais diferenças entre o Terceiro Setor e outras organizações:

- **Propósito/missão:** Obter dinheiro, para as organizações sem fins lucrativos, é devido ao propósito de prover algum bem ou serviço; enquanto para as empresas privadas, a provisão de produtos ou serviços tem por objetivo gerar dinheiro.
- **Valores:** Todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum setor os valores são tão centrais ao propósito quanto no Terceiro Setor.
- **Aquisição de recursos:** Empresas normalmente obtêm recursos através da venda de produtos e serviços; órgãos governamentais obtêm a maior parcela de seus recursos através de impostos. Organizações do Terceiro Setor recebem dinheiro das mais variadas fontes: vendas de serviços, doações de indivíduos, empresas e do governo, resultados de investimentos patrimoniais, etc. A aquisição de recursos no Terceiro Setor é, portanto, uma tarefa altamente complexa e demandante de uma variedade de técnicas e conhecimento.
- **Resultado:** No Terceiro Setor não há a mesma clareza existente no mercado quanto ao que representa um bom resultado e quais são os melhores indicadores de eficiência e eficácia.
- **Ambiente legal:** A legislação que incide sobre as organizações sem fins lucrativos difere consideravelmente das leis dos outros setores, particularmente no que diz respeito à aplicação dos recursos e à tributação.
- **Perfil do trabalhador:** No Terceiro Setor, uma parcela do trabalho é realizada por voluntários não remunerados. O tipo de atividade realizada, o nível de qualificação dos trabalhadores e a forma de remuneração diferem no Terceiro Setor da realidade do Mercado e do Estado.

- Governança: A estrutura de poder e tomada de decisão no Terceiro Setor atribui um papel importante ao conselho da entidade, formado por voluntários que não devem se beneficiar dos resultados materiais ou financeiros da organização. A relação entre o conselho e o corpo profissional tende a ser mais próxima do que ocorre no Estado e no Mercado.
- Complexidade Organizacional: As organizações sem fins lucrativos são tipicamente mais complexas do que uma organização empresarial, no tipo e variedade de serviços prestados, na relação com múltiplos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos e outras dimensões.

### 2.3. As Organizações Não Governamentais (ONGs)

As denominadas organizações não governamentais, organizações sem fins lucrativos ou setor independente são basicamente novas combinações e configurações de antigos conceitos de caridade, filantropia ou ação social. Coelho (2000) comenta que embora essas noções sejam velhas, duas coisas são novas nesse contexto: o poder de influência delas em nossa sociedade e como passam a direcionar suas atuações.

As ONGs são organizações que atuam paralelamente ao Governo em busca do bem-estar da sociedade. Elas são caracterizadas como entidades do Terceiro Setor que buscam soluções mais amplas, formado por um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, que realiza ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania. Essas organizações de finalidade pública realizam suas ações em diversas áreas, tais como: meio ambiente, combate à pobreza, saúde, educação, entre outras. Gohn *apud* Coelho (2000) estabelece uma tipologia das ONGs, dividindo-as em:

- ONGs caritativas: são aquelas voltadas para assistência em áreas específicas como mulher, menores e idosos. Tem grande penetração na área de educação infantil e são as que mais cresceram e funcionam como prestadoras de serviços.
- ONGs desenvolvimentistas: são aquelas que surgiram e cresceram a partir de propostas de intervenção no meio ambiente. Tiveram grande impulso a partir da ECO 92.
- ONGs cidadãs: são aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que atuam no espaço urbano, tanto no campo popular, onde constroem redes de solidariedade, promovendo e participando de serviços sociais, como no campo não



popular, onde atuam com minorias discriminadas, fornecendo subsídios para a elaboração de políticas públicas, fazendo campanhas educativas e denunciando a violação dos direitos sociais.

- ONGs ambientalistas: são as ecológicas que possuem mais visibilidade junto à opinião pública. Seus atos estão contribuindo para a mudança de perfil nas cidades brasileiras.

As ONGs atuam como produtoras de serviços sociais em diversos ramos, gerando iniciativas, mobilizando pessoas e recursos, empreendendo projetos para o desenvolvimento social do nosso país. Assim, cresce a necessidade de manter uma orientação estratégica e a capacidade de articulação institucional à medida que aumenta a importância desse setor seja na economia, no espaço público e na esfera política.

Segundo Doimo (1995), no Brasil as ONGs começaram a se desenvolver durante o período militar como uma forma de resistência ao regime vigente, nas décadas de 60 e 70 surgiam centros de educação popular, seguindo o método de Paulo Freire, e de assessorias a movimentos sociais. A expansão dessas organizações se deu a partir da segunda metade da década de 80 devido à redemocratização do país, do amadurecimento da sociedade e dos novos valores predominantes na ordem mundial. Porém, de acordo com Coutinho (2005), somente nos anos 90 com a ECO 92, conferência ecológica da ONU sediada no Rio de Janeiro, as ONGs conseguiram ganhar maior visibilidade.

Ainda segundo Coutinho (2005), a partir dos anos 90, essas organizações do Terceiro Setor foram submetidas à outra lógica, dando prioridade a parcerias com o Governo ou grandes empresas, desenvolvendo a chamada “filantropia empresarial” e mantendo relações com agências financiadoras ligadas ao grande capital. Em resumo, as ONGs aumentavam o seu poder na medida em que os movimentos sociais perdiam sua força, e não tinham mais um caráter contestador como dos anos 60/70, e sim mais “integrador” impulsionadas pelas parcerias mencionadas anteriormente. Embora constituídas como entidades privadas sem fins lucrativos, as ONGs permanecem sob o controle estreito do Estado, seja pela participação majoritária de membros do governo nos conselhos de direção destas entidades, seja pelos requisitos de monitoramento impostos nos contratos de gestão. O problema da vinculação dessas organizações com suas financiadoras é que limita seu campo de ação, pois:

Como devem prestar contas a suas financiadoras, e encaminhar relatórios periódicos para suas mantenedoras (em relações simbióticas com os seus governos), a autonomia dessas organizações é, no mínimo, questionável. (COUTINHO, 2005, p. 5)

Porém alguns acreditam que as parcerias estabelecidas com o governo, como isenção de impostos, tem como objetivo evitar problemas legais, que podem inviabilizar a atuação dessas organizações e causar seu fechamento.

Segundo Petras (1999), as ONGs parecem ter um papel contraditório na política. Por um lado, criticam as ditaduras e as violações aos direitos humanos. Por outro lado, competem com os movimentos sociopolíticos radicais ao tentar canalizar os movimentos populares para relações colaborativas com as elites sociais dominantes com a implementação de projetos de desenvolvimento, em nome das agências de desenvolvimento internacionais e nacionais, por exemplo. Essas organizações também são muito criticadas ao serem incluídas em uma lógica neoliberal que não atinge a raiz dos problemas da nossa sociedade, tratam de temas como “discriminação racial”, “relações de gênero” sem ir além do sintoma superficial para descobrir o sistema social que gera essas condições.

Apesar das críticas, há aqueles que ainda acreditam no poder das ONGs para combater muitas das desigualdades e injustiças presentes em nossa sociedade. Coelho (2000) demonstra que é possível e necessário compatibilizar a demanda por uma presença mais incisiva e responsável do Estado com o reconhecimento da crescente importância do Terceiro Setor, ou mais precisamente, das organizações não governamentais como fenômeno histórico, cujo impacto transcende a economia, ultrapassa o mercado e faz sentir seus efeitos em muitas esferas-chaves para a construção e consolidação de uma sociedade mais democrática.

Neste trabalho não pretendo aprofundar essa discussão, que também já foi citada ao falar do Terceiro Setor, porém acho importante destacá-la para o entendimento desse universo que gera tantas polêmicas.

## **2.4 A relevância do Terceiro Setor**

As organizações do Terceiro Setor nos últimos anos vêm ganhando um papel importante em nossa sociedade, não só por proporcionar um espaço de participação cidadã, mas também como parceiras na prestação de serviços sociais e atuando como grupos de pressão em nosso meio. Devido ao crescimento e importância desse setor em nossa sociedade, cada vez mais é necessário o desenvolvimento dos conhecimentos da gestão sobre esses tipos de organizações. No Brasil já há muitos estudos sobre a gestão dessas organizações, cursos e programas de pós-graduação com o foco nesse setor. Atualmente também existem muitos profissionais qualificados que se dedicam integralmente ao trabalho nessas instituições não lucrativas, como abordaremos mais adiante.

O Terceiro Setor já constitui um fator importante na economia mundial e gera milhões de empregos. Os seus membros são tidos mais como profissionais desse setor do que militantes de uma causa social. Em 35 países, movimentam mais de trilhões de dólares anuais e emprega em torno de 3,6% da população economicamente ativa. No Brasil, 2% da população que possui um emprego encontram-se nessa área do setor social, segundo dados do Centro de Estudos do Setor Sem Fins Lucrativos da Universidade Johns Hopkins, EUA, Lester Salomon e Helmut Anheier.

Uma pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Associações Filantrópicas dos Estados Unidos demonstra que o Terceiro Setor neste país contabilizou em 2003 cerca de US\$1.76 trilhão em investimentos, com gastos que superam 945 bilhões de dólares, sendo o Terceiro Setor nos EUA comparável a 6ª economia mundial com mais de ¼ dos americanos realizando algum tipo de trabalho voluntário. É importante ressaltar o caso dos Estados Unidos devido à relevância deste setor na sociedade americana por conta de um Estado que pouco intervém nas políticas sociais, o que evidencia a valorização dessas entidades sociais.

## **2.5 O Estado e o Terceiro Setor**

Diversos autores afirmam que a origem do Terceiro Setor se deu devido ao contexto neoliberal em que estamos inseridos, que coloca o Estado em uma posição mínima, e consequentemente, de não realizador de ações sociais que tem como objetivo diminuir as desigualdades em nosso meio, como já mencionado anteriormente. Essas diferenças sociais tão grandes em nossa sociedade são geradas por este sistema que contribui para o desemprego em massa, pobreza, violência, entre outros. Percebemos também uma forte contrariedade em relação ao governo e toda a sua burocracia, que só fez aumentar ao longo dos anos. Esse descontentamento não atinge somente o governo federal e, sim, todas as instâncias governamentais. Coelho (2000) comenta que um dos motivos para tamanha insatisfação seria o vasto sistema de taxação que encoraja expectativas pouco realistas. Logo, o Terceiro Setor se tornou uma alternativa para uma reforma do Estado, este que se torna cada vez mais promotor, ao invés de realizador, das ações sociais.

Segundo Coelho (2000), o Terceiro Setor, também caracterizado como estruturas mediadoras entre o poder público e os cidadãos, é a principal expressão das necessidades reais dos indivíduos em nossa sociedade. Assim as políticas públicas devem reconhecê-las, respeitá-las e, quando possível, transferir poder a elas. Através de muitas organizações que

compõe esse setor, a população mais pobre pode muitas vezes encontrar expressão, ter mais acesso às decisões públicas que repercutem em sua vida e nelas influir.

A emergência desse setor e sua crescente relevância em nossa sociedade gera uma mudança de orientação no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado, e também em relação à forma de participação do cidadão na esfera pública. De acordo com Falconer (1999), tal fato tem levado à aceitação da ampliação do conceito de público como não somente sinônimo de estatal, mas também de “público não estatal”.

O Terceiro Setor não é definido como público e nem como privado, e sim, uma junção das duas esferas que tem como objetivo diminuir as falhas do Estado e do setor privado em relação às necessidades da população. Como já falado, sua composição se dá por organizações sem fins lucrativos, de natureza privada, não submetida diretamente ao controle do Estado e que trabalha para realizar objetivos sociais ou públicos. Segundo Fernandes (1994), o Terceiro Setor é um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos.

## **2.6 Sociedade Civil e Terceiro Setor**

Muitos autores definem o Terceiro Setor como sendo organizações da sociedade civil, porém esse conceito “sociedade civil” gera muitas polêmicas por sua indefinição e variedade de significados. Irei mencionar brevemente dois autores clássicos, Hegel e Marx, que analisaram esse conceito, para depois abordá-lo em nosso contexto atual, como ele é apropriado nesse sistema neoliberal que estamos inseridos e sua relação com o Terceiro Setor.

Hegel caracterizava a sociedade civil como um espaço concreto de interação social entre os indivíduos. O autor reconhecia o papel desempenhado pelas organizações sociais (corporações, associações e comunidades da sociedade civil) na mediação do relacionamento político entre indivíduos e Estado. Bobbio (1982), afirma que para Hegel a sociedade civil se definiria como o momento intermediário entre a família e o Estado e teria como objetivo integrar os indivíduos em uma comunidade mais ampla, educando-os conforme a vida cívica. Para o autor seria a passagem de uma sociedade natural para a sociedade civil.

Em contraposição Marx define a sociedade civil como uma espécie de arena da luta de classes. Para o autor ela não consiste em uma organização, mas sim, em uma separação de massas que são definidas em relação à esfera produtiva. As relações de poder na sociedade civil são definidas por duas classes antagônicas: burguesia e proletariado, que só existem pela organização particular da produção. Marx afirma que a sociedade civil é associada ao reino

privado das relações entre os indivíduos e foi desvinculado tanto do universo afetivo da família quanto do domínio formal do Estado por meio das relações capitalistas. O Estado seria um reflexo dessa sociedade civil que tenderia a conservá-la, atendendo os interesses da burguesia.

Uma visão mais atual e neoliberal da sociedade civil a considera menos como uma esfera em oposição ao Estado e ao Mercado, e sim, como um complemento ou em muitos casos um substituto destes. Pinheiro (2001) afirma que de acordo com a matriz neoliberal, a sociedade civil seria o lugar da estabilidade, confiança e responsabilidade social. O sinônimo para sociedade civil segundo esse marco teórico poderia ser o Terceiro Setor, formado por associações comunitárias, movimentos sociais, ONGs, entidades beneficentes, entre outros. O bem-estar nessa concepção pertenceria ao âmbito privado, com uma estratégia de descentralização e privatização dos serviços públicos. Para o autor: Pinheiro (2001)

Desta forma, os governos nacionais se desobrigam totalmente da responsabilidade pela implementação de programas sociais, delegando-se assim aos governos locais em parceria com as ONGs ou outras organizações sociais tal responsabilidade. (Pinheiro, 2001, p. 86).

Em linhas gerais, a sociedade civil seria aquela composta por uma diversidade de espaços, atores e formas institucionais, variando em seu grau de formalidade, autonomia e poder. Sociedades civis nessa matriz teórica são frequentemente povoadas por organizações como instituições de caridade, organizações não governamentais de desenvolvimento, grupos comunitários, organizações femininas, organizações religiosas, associações profissionais, sindicatos, grupos de autoajuda, movimentos sociais, associações comerciais, coalizões e grupos ativistas. Em muitos casos ela teria o objetivo de combater a exclusão e injustiça social através de organizações do Terceiro Setor que promoveriam o desenvolvimento social, suprindo a ineficiência e ausência do Estado em relação a essas questões. Utilizarei neste trabalho somente o termo Terceiro Setor e não o de sociedade civil devido ao grande debate teórico sobre esse conceito.

## **2.7 Histórico do Terceiro Setor no Brasil**

Essa terminologia “Terceiro Setor” é relativamente nova e surgiu no Brasil há aproximadamente três décadas. A partir dos anos 90 em nosso país, com o fortalecimento de um senso de cidadania e o surgimento de conceitos como o de responsabilidade social praticado por diversas empresas, o Terceiro Setor ganha visibilidade e acaba por se expandir.

Para entendermos melhor o perfil desse setor, é importante compreender sua história que segundo Rothgiesser (2002), pode ser dividido em seis etapas:

Primeira etapa: Vai do império até a Primeira República. O Brasil era constitucionalmente ligado à igreja católica, sendo que a utilização dos recursos pelo governo passava pela aprovação da igreja. Nesta época eram muito comuns as chamadas Santas Casas, que atuavam prestando assistências às comunidades mais necessitadas, onde o Estado não atuava. Estas instituições de caridade foram de grande relevância em relação às ações sociais de ordens religiosas naquela época. Já no século XX, surgem outras religiões, que juntamente com a igreja católica atuam na área da caridade associadas ao Estado.

Segunda etapa: Período de 1930 até 1960. Com a modernização da sociedade, originadas da urbanização e industrialização, aumentaram a complexidade dos problemas sociais. Na década de 30 começa a aparecer novas entidades da sociedade civil e o Estado ganha mais força. Com o Estado Novo<sup>2</sup> houve a criação de organizações de finalidade pública com leis que a regulamentavam, as associações e as fundações constituídas no país deveriam ter o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade. Em 1938 foi criada o Conselho Nacional do Serviço Social. Nesta época também cresce o número de entidades atuando no “Terceiro Setor”, não governamental, sem fins lucrativos e com finalidade pública.

Terceira etapa: Período de 1960 até 1970. O fortalecimento do Terceiro Setor se deu paradoxalmente durante o regime militar. Nesse período surgem grupos que se opõe às práticas autoritárias desse regime, lutando por direitos sociais, como por exemplo, a UNE (União Nacional dos Estudantes). Movimentos sociais da época foram se organizando por novos espaços de liberdade e reivindicação. As organizações não governamentais neste período juntam-se ao movimento, não só lutando contra a pobreza, mas também em favor da democracia em nosso país.

Quarta etapa: A partir dos anos 70. O número de organizações não governamentais nesse período cresce muito com o fortalecimento da sociedade civil em oposição ao regime militar. O Brasil passa por uma transição de um Estado autoritário para um regime democrático. A sociedade brasileira volta a exercer seus direitos garantidos pela constituição. A constituição de 1988 promoveu melhorias em relação ao aumento dos direitos de cidadania política e princípios de descentralização na promoção de políticas sociais. Com a pressão dos

---

<sup>2</sup> Regime político brasileiro fundado por Getúlio Vargas, marcado pelo nacionalismo e autoritarismo, que vai do período de 1937 até 1945.

movimentos populares emendas populares conseguiram ser aprovadas no congresso. Eleições diretas são realizadas, as organizações de cidadãos agora têm um envolvimento mais complexo com o Estado, muitas vezes caracterizado pelo diálogo e cooperação.

Quinta etapa: Anos 90. O Estado começa a reconhecer a importância das ONGs como formas inovadoras de combate às injustiças sociais, qualificando-as como parceiras das políticas governamentais. O mercado reconhece nessas organizações a oportunidade de investimento no setor social, ambiental e cultural. Várias iniciativas empresariais são formadas nesse período como, por exemplo, o surgimento do Instituto Ethos de Empresas e responsabilidade social e de diversas fundações. Tal fato marca o início de uma intervenção social das empresas entrelaçadas por um código de ética que define parâmetros de conduta das empresas com os stakeholders<sup>3</sup>. Nesta década amplia-se o conceito de Terceiro Setor para além de ONGs, com a criação de fundações, institutos, entre outros. Vale destacar a regulamentação da Lei do voluntariado em 1998 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso.

Sexta etapa: Século XXI. A ONU (Organização das Nações Unidas) decreta o ano de 2001, como o ano internacional do voluntário. Acontece no Brasil o Fórum Social Mundial, que tem como objetivo promover ideias alternativas de ações econômicas e sociais. Propõe-se neste período incentivos a projetos autossustentáveis para diminuir as desigualdades e injustiças de nosso país em oposição a ações assistencialistas. Tem-se uma nova perspectiva sobre a diversidade de comportamentos humanos, do respeito à singularidade cultural e em relação à autodeterminação econômica dos povos. O Terceiro Setor agora enfrenta o desafio de se qualificar e desenvolver suas próprias informações, como a melhoria de sua gestão.

Em um Estado que cada vez mais se distancia do cidadão é essencial à participação dos indivíduos para a consolidação de nossa democracia, como podemos perceber ao longo de nossa história, ter uma sociedade civil dinâmica é um dos melhores instrumentos que possuímos para reverter esse quadro social tão desigual de nosso país que ameaça a vida em comunidade. A participação cidadã em nosso contexto atual é muitas vezes proporcionada por organizações do Terceiro Setor que promovem o trabalho voluntário.

---

<sup>3</sup> Termo que se refere às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa realizadas pelas empresas. São exemplos de stakeholders: acionistas, donos, empregados, investidores, fornecedores, entre outros.

### 3. PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

O pressuposto participativo constitui em um instrumento que contribui para a construção da cidadania e fortalecimento da democracia. Quando bem orientado evita a concentração do poder em poucas mãos, amplia os níveis de tomadas de decisões e gera uma prática nas instituições de transparência em relação à gestão do orçamento. A participação é um importante instrumento que contribui para o exercício da população de seus direitos e deveres como cidadãos e oferece a oportunidade, quando se refere à tomada de decisões, de contribuição destes em assuntos que influenciam a qualidade de vida da população em geral.

Ela é um direito e é um princípio transversal, uma dinâmica que permite alcançar novos bens, exercer seu papel como cidadão e articular uma vida mais justa e digna para todos. Participamos porque fazemos parte, porque nos dá vontade de relacionarmos uns com os outros e formarmos um “nós” muito maior que a soma das individualidades. Participar é um direito humano que é superior e anterior a todo esquema legal e formal de nossa sociedade. É uma rede profunda que aborda as demandas individuais, mas, sobretudo as coletivas.

Porém o que significa participar? Participar significa tomar parte ou ter parte em algo, ou ainda, fazer ou ser parte de algo. Segundo Dallari (1985) a participação política compreende toda e qualquer forma de envolvimento do cidadão em atividades políticas tais como: eleição de representantes, militância em partidos políticos, engajamento em associações de natureza política ou social, realização de denúncias, entre outros. Solange Gonçalves Dias afirma que:

Participação popular é processo político concreto que se produz na dinâmica da sociedade, mediante a intervenção quotidiana e consciente de cidadãos individualmente considerados ou organizados em grupos ou associações, com vista à elaboração, à implementação ou a fiscalização das atividades do poder público. (DIAS, 2002: 46)

O novo conceito de cidadania considera os indivíduos não como meros sujeitos de direitos e de deveres na ordem política, mas também como participantes ativos no processo democrático. Dias analisa que os mecanismos de participação popular, pelo seu relativo poder de pressão sobre o governo, tendem a corrigir os defeitos da representação político-partidária. O fortalecimento dessa chamada democracia participativa é consequência de uma crise representativa, dada pelo esquecimento de muitas questões sociais por aqueles que são eleitos para nos representar.



Como já falado anteriormente, com a crise do Estado de bem-estar e o surgimento de diversos conflitos sociais, novas formas de participação, mais amplas e contestadoras, foram procuradas pela população, contemplando temas que não eram abordados nas agendas políticas tradicionais como: meio ambiente, gênero, deficientes, entre outros. A motivação em participar e mudar o seu contexto social é presente em muitos cidadãos que muitas vezes não encontram espaços e meios para exercer esse direito, em um sistema que se distancia cada vez mais dos princípios democráticos. Os instrumentos de participação, postos à disposição do cidadão parecem cada vez mais elementos decorativos.

Assim, o Terceiro Setor, e em especial as organizações não governamentais, tentam suprir de alguma forma a ausência do Estado e a falta de ações sociais deste, proporcionando cada vez mais espaços de participação em nossa sociedade, como com o trabalho voluntário, por exemplo. Da Costa (1999) define cidadania como a capacidade de participação consciente e solidária na realização de projetos e objetivos que digam respeito ao interesse de todos. Assim, o voluntariado é uma experiência autônoma que permite às pessoas esse exercício da cidadania.

## 4. TRABALHO VOLUNTÁRIO

### 4.1 Breve histórico do voluntariado

O voluntariado é uma ferramenta fundamental no campo das ações sociais para a melhoria do trabalho desenvolvido nas organizações do Terceiro Setor. Ele é definido como toda ação que é feita de forma espontânea, sem efeito de coerção ou visando uma troca financeira pelo serviço realizado. É também um termo que remete ao de militante, pois o trabalho voluntário deve estar comprometido com uma causa social, seja atuando em uma organização, individualmente ou em grupo. De acordo com a definição da Organização das Nações Unidas (UN, 2001) a atividade voluntária não inclui benefícios financeiros, é levada a cabo atendendo à livre e espontânea vontade de cada um dos indivíduos e traz vantagens a terceiros, bem como ao próprio voluntário. A seguir falaremos da história do voluntariado que é muito parecida e ligada à história do Terceiro Setor.

O trabalho voluntário surge com os movimentos religiosos no Brasil durante o período colonial junto com as primeiras ações de assistência social desenvolvidas pela Igreja Católica. Em meados do século XV grande parte da população brasileira vivia em precárias condições. Com o objetivo de ajudar a diminuir essa situação que estavam predestinados grande parte da população, houve a necessidade de realizar trabalhos gerados pelo impulso solidário. Braz Cubas, auxiliado pelos moradores da região, construiu e inaugurou a Santa Casa de Misericórdia em 1543, na cidade de Santos. Esta atividade era conduzida por padres e freiras, tendo assim forte ligação com a igreja católica. A partir de então, iniciou-se o voluntariado no Brasil e o surgimento de outras associações e estabelecimentos de caridade.

Vale ressaltar a relação do Estado com essas associações filantrópicas da época. Faleiros (1995), afirma que no Brasil Colônia, os custos dessa assistência, assim como a responsabilidade de assumi-la, foram motivos de constantes atritos entre o governo real e os agentes privados (Santa Casa de Misericórdia). Havia um aparato formal de assistência aos necessitados, mas dificuldades tanto na obtenção como na gestão dos recursos públicos, fato que viria ocorrer até nos dias de hoje.

O trabalho voluntário deste período no Brasil não só era realizado em instituições religiosas, como tinha estreita relação com a questão social e as políticas de assistência aos necessitados. Ou seja, estava relacionado a um contexto social, jurídico ou econômico, e servia para reforçar aspectos morais e religiosos, mantendo o *status quo*, as posições e mesmo os preconceitos de toda uma elite predominante na época. Faleiros demonstra tal condição:

As Irmandades da Misericórdia (...) eram a cara filantrópica deste processo, ou seja, atores privados articulados com atores públicos, pertencentes à mesma elite, executores de uma mesma política de dominação, cujas contradições internas geravam conflitos e crises e acabavam sendo negociados e superados. (FALEIROS, 1995, p. 234/235).

A partir do século XIX, o trabalho voluntário assumiu um caráter mais formal, diversificando a natureza das instituições que o praticava. Pode-se aqui citar educandários, diversas instituições religiosas, de saúde, de atendimento a imigrantes, dentre outros. Vale ressaltar que de acordo com Silveira (2002), esse tipo de trabalho era predominantemente realizado por mulheres devido ao contexto social paternalista, rigoroso e excludente da época, se caracterizando em um voluntariado incipiente e moralizador. O voluntariado tinha o enfoque na benemerência, em que famílias com mais poder aquisitivo e social distribuam seus excedentes para as organizações filantrópicas.

No começo do século XX, mais precisamente nos anos 30, com o desenvolvimento do Estado de bem-estar social, o atendimento às pessoas mais carentes passou a ser predominantemente do Estado que assumiu a responsabilidade pelas condições de vida da população. Devido a esse contexto social, foi uma época que favoreceu o individualismo em prejuízo às iniciativas voluntárias ou associativas, por conta da existência de poucas organizações sociais autônomas.

Já a partir da década de 60 no Brasil com a queda do Estado de bem-estar social e o aumento de um Estado autoritário, o movimento voluntário foi influenciado por uma corrente contestatória e libertária, presente em quase todos os movimentos sociais de origem popular da época. Surgia assim, um voluntariado combativo que se situava muitas vezes no âmbito do protesto por uma mudança social.

Com a democratização do país na metade da década de 80 e o desenvolvimento do neoliberalismo como concepção político, econômica e social, os Estados adequaram seus orçamentos, diminuindo os financiamentos para a assistência social, que foram deixados nas mãos de empreendimentos privados, em sua maioria. Assim surge “um voluntariado que preencheu as lacunas deixadas pelo Estado e se esforçou por diminuir as necessidades daqueles que ficaram à margem do sistema – ou perversamente inseridos” (DAL RIO, 2004, p. 71).

A partir dos anos 90, impulsionado por fatores como a globalização e a crise do Estado de bem-estar social, tornou-se cada vez maior a discussão política sobre novas alternativas de desenvolvimento, diminuição das injustiças sociais e fortalecimento do Terceiro Setor. A questão do voluntariado ganha mais espaço e passa a ser incentivado por iniciativas privadas e

do governo. Hoje, o trabalho voluntário é tido como fundamental no campo das políticas sociais e para a melhoria do trabalho desenvolvido pelas organizações do Terceiro Setor.

## **4.2 O voluntariado e as organizações do Terceiro Setor**

Regulamentado pela Lei 9.608/98, o trabalho voluntário é a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. (Brasil, 1998).

Desde 1997 no Brasil, o voluntariado vem se articulando em nível nacional e conquistando cada vez mais pessoas. Segundo uma pesquisa das Nações Unidas, o Brasil possui mais de 42 milhões de pessoas realizando uma atividade de cunho social em diversas organizações, sendo o quinto país com mais voluntários no mundo (dados 2010). Com o objetivo de tornar essa prática mais conhecida, muitas ações foram implementadas como a origem de diversos Centros de Voluntariado, em vários estados do Brasil; a criação da Lei 9.608, que rege o trabalho voluntário; a realização do I Congresso Brasileiro do Voluntariado em 2001, que abriu um debate teórico e metodológico sobre a necessidade de consolidação do voluntariado em nossa sociedade; o estabelecimento da data de cinco de dezembro como o dia nacional do voluntário; e o surgimento de várias publicações e artigos relacionados ao assunto, dirigidas a diversos segmentos da nossa realidade. Tais acontecimentos constataam que a ação voluntária já não se caracteriza mais por ser uma ação pontual, isolada ou esporádica.

Esse tipo de ação solidária promovida pelo trabalho voluntário tem contribuído para o debate e reflexão sobre o papel do cidadão no contexto atual e ajudado em relação à conscientização sobre o novo conceito de cidadania e de participação cidadã, como já mencionado anteriormente. O voluntariado é visto muitas vezes como um ato cívico e uma forma de conservar a democracia. Para muitos sua existência em nossa sociedade tem como objetivo não só de colaborar nas ações solidárias, mas também de ajudar na transformação das políticas públicas sociais.

Segundo Parboteeah, Cullenb e Lim (2004), o voluntariado pode ser classificado em formal e informal. O trabalho voluntário informal é aquele que inclui comportamentos como, por exemplo, ajudar idosos em asilos ou crianças em creches com ações pontuais; já o voluntariado formal é caracterizado por comportamentos semelhantes, que visa ajudar o

próximo, porém no âmbito de uma organização através de ações constantes, este último será o foco deste trabalho.

Nos últimos anos temos percebido uma maior preocupação de diversas organizações do Terceiro Setor em relação a esse tipo de voluntariado formal, tratando-o com maior atenção e profissionalismo, pois essas organizações já compõem uma parte importante em relação às ações sociais e ainda dependem de apoio substancial da própria sociedade para desempenharem suas atividades, principalmente do trabalho voluntário, necessitando cada vez mais de pessoas qualificadas e comprometidas.

As atuais organizações do Terceiro Setor devem se comprometer não só com uma causa social, mas também em criar e oferecer meios educativos para a formação de seus voluntários, que tenham em conta o processo de amadurecimento e crescimento pessoal destes. Neste sentido, as organizações devem estabelecer espaços formativos permanentes, diversificados segundo suas necessidades, conteúdos, âmbitos de atuação, entre outros, adaptados a complexidade da realidade, dos novos métodos de intervenção, as dinâmicas das organizações e aos novos desafios que a realidade sociopolítica nos apresenta (Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado, Espanha, 2000).

Se realmente as organizações sociais acreditam no voluntariado, elas devem gerar espaços de participação real, que vai além de abordar a gestão do voluntariado como um recurso humano, mas que entendam que a verdadeira importância do trabalho voluntário se dá por ser algo dinâmico e crítico, que muitas vezes pode transformar a sociedade em que vivemos e funciona de maneira diferente das administrações públicas e empresas privadas.

Atualmente, as organizações de voluntariado devem estar legalmente constituídas, não podendo se enquadrar como instituições que atuam vinculadas em relações de boa vizinhança ou iniciativas coletivas sem nenhuma formalização. Elas precisam ser constituídas ou estruturadas organizacionalmente, como será abordado mais adiante neste trabalho. O reconhecimento legal da organização permite uma maior visibilidade e credibilidade da ação voluntária em nosso meio.

Entendendo que o voluntariado constitui uma parte essencial do trabalho produtivo para muitas sociedades, e compreendendo os benefícios que o trabalho voluntário pode trazer para uma organização, fica claro que mais atenção deve ser dada a este fenômeno, em particular ao fenômeno do voluntariado formal. E para entendê-lo melhor é de grande importância estudar a motivação dos indivíduos que realizam esse tipo de trabalho.

### 4.3 Motivações no voluntariado

Torna-se essencial que no contexto atual as organizações do Terceiro Setor conheçam cada vez mais o perfil e a motivação das pessoas que trabalham voluntariamente, pois quanto melhor uma organização conhecer os seus voluntários, mais poderá ir ao encontro das necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos e contribuir para a melhoria de suas ações. Silva (2004) afirma que:

A temporalidade e descontinuidade, no trabalho voluntário tem sido uma das preocupações frequentes entre as organizações não governamentais, sendo, por vezes, esta característica um motivo de negativa de inclusão destes agentes de programas sociais, considerando que o movimento de inserir-se e evadir-se do trabalho social provocam danos tanto de gestão organizacional, quanto nos resultados do trabalho realizado com os usuários. (SILVA, 2004, p. 2)

Assim, para Trogon (2005), quando uma organização compreende as razões que conduzem determinado indivíduo a doar o seu tempo ao trabalho voluntário, consegue enriquecer a experiência do voluntário. Quando o voluntário está satisfeito com a sua experiência e reconhece benefícios na atividade que esta realizando, a probabilidade dele continuar a colaborar com determinada organização é maior.

O desejo por voluntariar-se é muitas vezes ligado a uma vontade de melhorar a sociedade, promover uma causa ou auxiliar ao próximo. O traço comum dessa prática é a afirmação de uma ética de solidariedade. Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen e Miene (1998) sugerem uma visão funcionalista da motivação no trabalho voluntário, essas funções seriam: de acordo com os valores dos indivíduos, como o altruísmo e humanismo; função de compreensão, que se dá pela oportunidade de aprender e exercitar seus conhecimentos e habilidades; função social, caracterizada pela oportunidade de ampliar sua rede de contatos, estar com seus amigos ou fazer novos amigos; função de benefícios, relacionada com a carreira profissional que pode ser obtida através da experiência com o voluntariado; e a função de oportunidades de autoestima e ego.

De acordo com Silva (2004), através de uma extensa pesquisa em ONGs de Porto Alegre, observou-se que as motivações no voluntariado se diferenciam em cinco categorias: assistencial, humanitária, político, profissional e pessoal. A motivação assistencial caracteriza-se pelo desejo de ajudar o outro, este que tem mais carência financeira, de afeto, informação, entre outros; a motivação humanitária seria o desejo de contribuir de alguma forma com o outro, este entendido como semelhante, próximo, há uma expectativa de troca entre o voluntário e o usuário do serviço; a motivação política é aquela que procura evidenciar

uma preocupação com o exercício da cidadania; a motivação profissional vem da possibilidade de colocar em prática o conhecimento obtido na universidade, obter experiência profissional que serve para o mercado de trabalho; e por último a motivação pessoal que é aquela em que o indivíduo opta por voluntariar-se em busca de relacionamento interpessoal, experiência de vida, de retorno emocional. É importante destacar que segundo a autora essas motivações apresentam-se exclusivas ou associadas.

Muitos começam a exercer algum tipo de trabalho voluntário motivados somente por interesses pessoais, tais como: profissional, status, experiência no currículo para o mercado de trabalho, entre outros. Porém com o tempo, o sentimento de ser útil ao realizar um trabalho social que pode impactar milhares de pessoas, passa a ser uma das maiores motivações dos indivíduos que realizam esse tipo de trabalho. Alguns dos ganhos que muitos voluntários destacam que obtém através das atividades que realizam são: satisfação pessoal, elevação da autoestima, conquistas de novas amizades, aprendizado, estabilidade emocional, desenvolvimento pessoal e profissional. É possível descobrir através do voluntariado talentos, sentimentos e características de liderança que muitas vezes não eram conhecidas. Domeneghetti comenta:

Através do trabalho, o indivíduo tem como resultado a sensação de conforto espiritual muito grande, por ter satisfeito sua necessidade interior de fazer o bem. Não são raras às vezes que esses atores sociais revisam seus valores, corrigem certos rumos em suas vidas, adquirindo, dessa forma, um grau de satisfação pessoal bastante alto, que nenhum valor monetário suplantaria. (DOMENEGHETTI, 2001, p.77)

O autor Schlinder- Rainman (1980) desenvolveu um estudo no qual identifica fatores motivacionais relacionados à decisão de voluntariar-se e de permanecer voluntário. Ele constatou que o principal fator de motivação nos voluntários é a oportunidade de participar da solução de problemas e de processos de decisões importantes dentro da organização. A motivação pode ser sustentada de forma mais efetiva se a situação do trabalho permite o avanço individual por meio de passos que levem a níveis maiores de responsabilidade, habilidades, aprendizado e influência.

O autor ainda destaca que para muitos voluntários a motivação será aumentada se o registro de atividades que é mantido vier a tornar-se parte de seu currículo e puder conduzi-los ao serviço remunerado. O voluntário sentirá mais vontade de continuar na organização se houver mecanismos regulares de feedback e reconhecimento da instituição ou comunidade. Também destaca que a participação em atividades de treinamento significativas dentro e fora da organização como, por exemplo, conferências, é uma fonte importante de motivação

continuada e de crescimento. A experiência no voluntariado deve incluir oportunidades continuadas para estudos reflexivos e avaliação, para planejamento em grupo e determinação dos objetivos do serviço e das ações. Muito do que sustenta um voluntário e renova sua motivação vem da visão clara de passos através dos objetivos de grupo e da realização sucessiva de todos eles, um a um. Poderemos analisar tais fatores melhor ao falar da organização a ser estudada neste trabalho.

Atrair voluntários e fazer com que estes permaneçam por um bom tempo contribuindo com a organização é um dos obstáculos mais sérios encontrados neste meio. Por isso é essencial que as organizações do Terceiro Setor se preocupem com seus voluntários, entendendo suas motivações e anseios, pois além da luta por uma causa social, estes indivíduos que trabalham voluntariamente necessitam de meios que favoreçam seu trabalho e façam com que eles se engajem cada vez mais em suas atividades, atividades estas que já constituem parte substancial do trabalho produtivo em muitas sociedades.



## 5. FILANTROPIA EMPRESARIAL

Temos visto nos últimos anos no Brasil um maior interesse e envolvimento do Segundo Setor, composta por empresas de caráter privado, em relação a projetos ou atividades voltados para o social, de cunho voluntário. Alguns autores afirmam que esse ativismo social das empresas é algo novo não somente em termos de organização empresarial, mas também em relação à própria organização da sociedade. Mas quais seriam os motivos desse interesse social por parte das empresas?

Dupas *apud* Beghin (2005) afirma que tal interesse seria motivado por uma questão de marketing, em que as empresas utilizariam desse recurso para minimizar as críticas em torno delas, devido ao poder excessivo que possuem em nosso meio. Já outros autores afirmam que tal interesse estaria motivado por ser uma forma de esconder o legítimo e crescente interesse pelo lucro. Montañó (2002) diz que essa “nova consciência” das empresas seria uma nova modalidade do capital para incrementar sua lucratividade, pois através dessa filantropia empresarial seria possível: obter isenção de impostos ou subsídios estatais, melhorar a imagem da empresa e promover a aceitação da comunidade da presença da empresa e de seus eventuais prejuízos sociais ou ambientais.

Essa nova configuração das empresas se dá também por conta de uma nova perspectiva democrática em que a cidadania não se limita ao Estado, mas também por ações de grupos, instituições ou indivíduos que teriam como objetivo suprir essas necessidades coletivas. Por integrarem as elites e apresentarem maiores condições de influir nas decisões de nossa sociedade, as empresas privadas, como atores de destaque do capitalismo renovado em que estamos inseridos, possuem papel de importância na formulação e na implementação de políticas públicas e, mais especificamente, nas políticas sociais.

Uma ideia cada vez mais presente é que a proposta do “público não estatal” pode contribuir para desresponsabilizar o Estado de garantir os direitos sociais universalizados e de combater as desigualdades sociais. Passa-se para uma visão de desnecessidade do Estado deixando aberta a sua instrumentalização ao jogo de interesses privados. Segundo Beghin (2005) é no âmago desse processo de privatização do público que as empresas privadas vêm intensificando suas ações sociais e filantrópicas.

Uma crítica bastante frequente em relação às ações filantrópicas é que elas mantêm sob tutela os pobres, de modo a confirmar suas necessidades ao invés de reverter essa situação. Ela busca assim, “moralizar” os pobres em uma sociedade em que a maior parte

deles encontra-se fora do mercado de trabalho. Essas práticas “... estão na origem de modelos de comportamentos socializados em que se produzem formas generalizáveis da subjetividade social.” (BEGHIN, 2005, p. 46). Essa desigualdade constante gera uma base de dependência em que o dominante detém um recurso ao qual o dominado não tem acesso, mas lhe é necessário. Ainda segundo Beghin, a doação, seletiva e discricionária, permite a posse da vida dos que não podem retribuir da mesma maneira e devem, por conseguinte, assumir uma espécie de dívida moral. É por esse motivo que muitas empresas evitam o termo “filantropia”, procura-se demarcar a diferença através de adjetivos como: filantropia transformadora ou filantropia estratégica, também se utilizam outros termos, tais como investimento social privado, cidadania empresarial, empresa cidadã ou empresa voluntária.

Entende-se aqui que o neoliberalismo não é capaz de enfrentar questões sociais que ele mesmo propaga, fornecendo as bases morais de uma solidariedade baseada no ativismo civil, tratando de administrar a miséria de nossa sociedade por meio de um modelo filantrópico e clientelista que historicamente vem mantendo a desigualdade social de nosso país. Esse ativismo social das grandes empresas da forma como vem sendo praticado aqui no Brasil, não contribui para o fortalecimento da cidadania, na medida em que desconsidera o papel do Estado na implementação de políticas sociais.

Essas empresas que muitas vezes realizam suas ações solidárias com parcerias de organizações do Terceiro Setor são criticadas por diversos autores pela forma como realizam o seu ativismo social, com pouco comprometimento em relação aos problemas da sociedade ou ações que de fato não ajudam a diminuir as desigualdades sociais em nosso meio. Beghin (2005) diz que a partir de experiências como as da economia solidária e das “coalizões locais”<sup>4</sup>, pode-se formular a hipótese de que um ativismo social empresarial praticado sob esse aspecto poderia contribuir mais para a inclusão social e para o combate à pobreza política.

---

<sup>4</sup> Coalizões são articulações em torno de interesses comuns, que ao associar atores distintos, ancoram sua cooperação em um contrato preciso, controlável por todos. (Beghin, 2005, p. 106)

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 Bases epistemológicas

A epistemologia é o estudo dos métodos, da validade e da origem do conhecimento. Para Platão, um dos fundadores da epistemologia, este tipo de conhecimento se define em descrever, explicar e prever uma realidade, ou seja, analisar o que acontece determinar por que ocorre dessa maneira e utilizar estes conhecimentos para antecipar uma realidade futura. Vale destacar o pensamento dos sofistas que defendem uma atitude filosófica denominada relativismo, em que nega a existência de uma verdade absoluta e defende a ideia de que cada pessoa possui sua própria verdade, que se dá devido ao contexto histórico do indivíduo em questão.

Alguns autores e estudiosos sobre o tema argumentam que é fundamental no estudo da epistemologia entender a diferença entre o “saber que” e o “saber como” e como essas formas de conhecimento são fundamentadas. Para exemplificar tal diferença, Polanyi (1958) menciona o ato de andar e se equilibrar em uma bicicleta, em que o conhecimento teórico da física na manutenção do estado de equilíbrio (saber que) não pode substituir o conhecimento prático sobre como andar nela (saber como), logo, é importante saber como elas são estabelecidas para o maior entendimento do conhecimento científico. Assim, podemos concluir que a epistemologia é o estudo dos mecanismos que permitem o conhecimento de determinada ciência.

Há um amplo debate epistemológico em relação ao caráter do conhecimento científico. Muitos autores demonstram diferenças epistemológicas entre a tradição fenomenológico-hermenêutica de pesquisa, especialmente desenvolvida nas ciências humanas e sociais, e a tradição empírico-formal, originalmente desenvolvida entre as ciências naturais. De acordo com Zilles (1994), a primeira é considerada uma ciência da interpretação e visa entender uma realidade humana enquanto perceptível na natureza transformada pela cultura; já a segunda, tem por objeto a realidade empiricamente apreensível e procura traçar nexos de causalidade simples ou complexos, tem como objetivo possibilitar a predição e o controle da natureza desenvolve um instrumental metodológico que tem como finalidade o estabelecimento de regularidades.

Neste trabalho adotarei uma visão mais voltada para a tradição fenomenológico-hermenêutica, em que o indivíduo é quem interpreta e dá sentido ao texto a partir do contexto

histórico que ocorre, buscando investigar o mundo pessoal das experiências e não um ente independente do sujeito. Mas também considerarei uma visão de indivíduo complexa, em que ele é ao mesmo tempo um ser de natureza e cultura, sendo influenciador e influenciado pelas instituições e organizações as quais pertence.

## **6.2 Métodos de pesquisa**

Para Becker (1993), a capacidade de inovar na utilização dos métodos, ousar criar novos procedimentos investigativos são possibilidades desafiadoras e atribuições inerentes ao pesquisador em Ciências Sociais. No entanto, é de extrema importância, segundo o autor, o reconhecimento das exigências de rigor, objetividade e coerência no tratamento do material empírico, na construção das categorias analíticas e das interpretações, independentemente da natureza quantitativa ou qualitativa dos métodos a serem adotados.

A metodologia de pesquisa adotada foi de natureza aplicada. Quanto aos fins, foi descritiva, pois tratou de observar, registrar e analisar informações sobre uma organização do Terceiro Setor e de seus respectivos membros, com o objetivo de obedecer aos critérios de validade científica em ciências sociais, o meio utilizado para essa pesquisa foi o “estudo de caso”, que serviu de suporte para uma investigação detalhada dos fenômenos ocorridos, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Para o autor Bruyne (1991), o “estudo de caso” consiste em realizar uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais, com o objetivo de apreender o máximo de informações e detalhes possível, de entender a totalidade de uma situação. Esse método é preferível quando o pesquisador tem pouco controle sobre o objeto de estudo ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. O objetivo do pesquisador ao escolher essa técnica é o de entender um fenômeno social complexo. É o interesse por um caso individual, delimitando-o e contextualizando-o em um tempo e lugar para que se possa realizar uma busca maior de informações, com a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí. Para a autora Ventura os estudos de caso:

[...]estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles. (VENTURA, 2007, p. 386).

É indiscutível a importância desse método de pesquisa como instrumento de investigação nas Ciências Sociais ao possibilitar a análise não apenas do caso em si, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí. Ao utilizar o estudo de caso neste trabalho em relação a uma organização do Terceiro Setor, foi necessário passar por etapas de pesquisa, utilizando técnicas adequadas para atingir os objetivos deste estudo. A seguir falarei um pouco mais delas.

### **6.3 Técnicas de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa são como guias que o pesquisador utiliza para direcionar, de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. As técnicas utilizadas na pesquisa dependem dos objetivos que o investigador pretende alcançar e do universo a ser pesquisado. Existem várias técnicas, porém as que foram utilizadas neste trabalho foram: observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de dados através do questionário fechado aplicado pela própria organização a seus membros.

A observação participante consiste em adotar uma abordagem qualitativa em que há a inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos. Busca entender o cotidiano dos indivíduos para sentir o que significa estar naquela situação. Nesta pesquisa observei e participei das reuniões, palestras e atividades da organização estudada, a AIESEC, com o objetivo de anotar informações importantes e obter dados para a análise do estudo de caso.

Neste trabalho também foram realizadas entrevistas com alguns membros e ex-membros da organização analisada. As entrevistas foram do tipo semiestruturada, com um roteiro previamente elaborado, apoiado em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema de pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogativas, resultado de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Esse tipo de técnica é caracterizado por não seguir a risca o roteiro de entrevista, podendo o entrevistador adicionar novas perguntas se considerar pertinente.

O questionário fechado foi aplicado pela organização com o objetivo de entender melhor o perfil de seus membros. As vantagens desta técnica são: rapidez e facilidade de respostas, maior uniformidade e simplificação na análise das respostas, facilita a categorização das respostas para posterior análise e permite contextualizar melhor a questão.

As abordagens desta pesquisa foram de natureza qualitativa e quantitativa, pois as duas trazem vantagens significativas para a pesquisa. A abordagem qualitativa busca

significados que são socialmente construídos, enfatiza as interações e é considerada rica em contexto, o que enriquece a pesquisa. Já a quantitativa permite uma abordagem focalizada, estruturada, pontual e permite resultados generalizáveis. No próximo tópico analisaremos a organização com base nas técnicas de pesquisa utilizadas.

## 7. ENTENDENDO A AIESEC

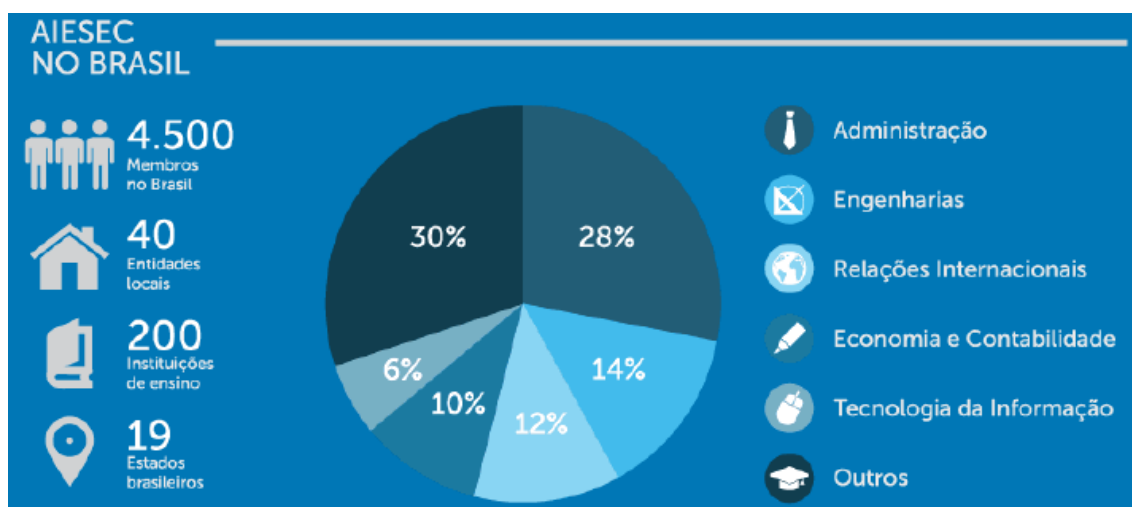
### 7.1 Sobre a AIESEC

A AIESEC é uma organização global, apolítica, independente, sem fins lucrativos e geridos voluntariamente por jovens estudantes universitários ou recém-formados. Os seus membros estão interessados em questões mundiais, liderança, gestão e intercambio. É uma organização internacional presente em mais de 1850 universidades em torno de 111 países e territórios com cerca de 65.000 membros. É a maior organização voluntária de jovens estudantes no mundo e tem como objetivo fornecer uma plataforma para o desenvolvimento de jovens líderes. Anualmente a organização realiza mais de 500 conferências, 15.000 intercâmbios profissionais e oferece mais de 17.000 posições de liderança para os membros em todo o mundo.

A rede da AIESEC é fortalecida por meio de conferências, intercâmbios e redes virtuais, formada por jovens universitários de diferentes culturas, formações e interesses, e também pelos mais de 4000 parceiros da organização ao redor do mundo. Membros, ex-membros e parceiros formam uma rede de troca global e através dela é possível se conectar com pessoas de todo o mundo e conhecer diferentes organizações parceiras da AIESEC.

A AIESEC no Brasil esta presente em diversos estados, com milhares de membros de variadas áreas de formação de diferentes instituições de ensino conforme podemos constatar na figura abaixo:

**Figura 5: Dados AIESEC Brasil**



Fonte: <http://www.aiesec.org.br/>

## **7.2 História da AIESEC**

A AIESEC foi fundada por estudantes de sete países europeus que se reuniram na Bélgica em 1948, após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos. Porém o intercâmbio era apenas uma maneira de possibilitar o objetivo maior, que era o de promover a integração entre diferentes culturas, o entendimento e a cooperação entre os países membros em uma época de tantos conflitos entre nações.

A sigla AIESEC significava inicialmente "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales", porém, atualmente o nome por extenso já não é mais utilizado, uma vez que seus membros também pertencem a outras áreas de conhecimento, sendo usado sempre o acrônimo AIESEC.

Primeiramente a sede de operações da AIESEC foi estabelecida em Praga, na antiga Checoslováquia. Com a tomada do poder pelos comunistas e com o objetivo de permanecer politicamente neutra, a AIESEC teve de deixar este país no mesmo ano.

Em 1949 um segundo encontro foi realizado em Estocolmo, com a participação de sete países: Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Países Baixos, Noruega e Suécia, a partir de então a organização cresceu de tamanho e expandiu seus campos de atuação. A AIESEC teve origem no Brasil em 1970, com a abertura dos comitês locais de Porto Alegre e São Paulo. Hoje abrange mais de 111 países e territórios.

## **7.3 Visão e valores**

Cada organização tem os seus próprios modos de realizar suas ações, mas para poder realizá-las é importante que seus valores, metas e visão estejam claros, orientados e coerentes com o seu foco principal. A seguir encontra-se a visão, valores, impacto e o “como fazemos” da AIESEC de acordo com o próprio site da organização.

A visão da AIESEC, ou seja, seu objetivo principal é o de promover a paz e o desenvolvimento das potencialidades humanas. O seu impacto seria através de sua rede global que faz com que jovens estudantes descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança, o que permite causar um impacto positivo na sociedade. O modo como essa organização consegue causar esse impacto seria através do desenvolvimento de seus membros por meio de uma experiência dentro da AIESEC composta por oportunidades de liderança, intercâmbios e participação em um ambiente global de aprendizagem.



São seis os valores principais da organização que são internalizados pelos seus membros. Segundo o próprio site da AIESEC, eles: “fornecem um caminho para o desenvolvimento da liderança na AIESEC, a fim de incentivar normas comuns de comportamento em toda a nossa rede global, apoiando na expansão dos nossos ideais”. (<http://www.aiesec.org.br/aiesec-way/>). Esses valores são: ativar liderança, demonstrar integridade, viver a diversidade, desfrutar da participação, buscar a excelência e agir sustentavelmente. O quadro abaixo explicita os valores da organização através do mascote oficial da organização, o Eddie:

**Figura 7: valores da AIESEC**



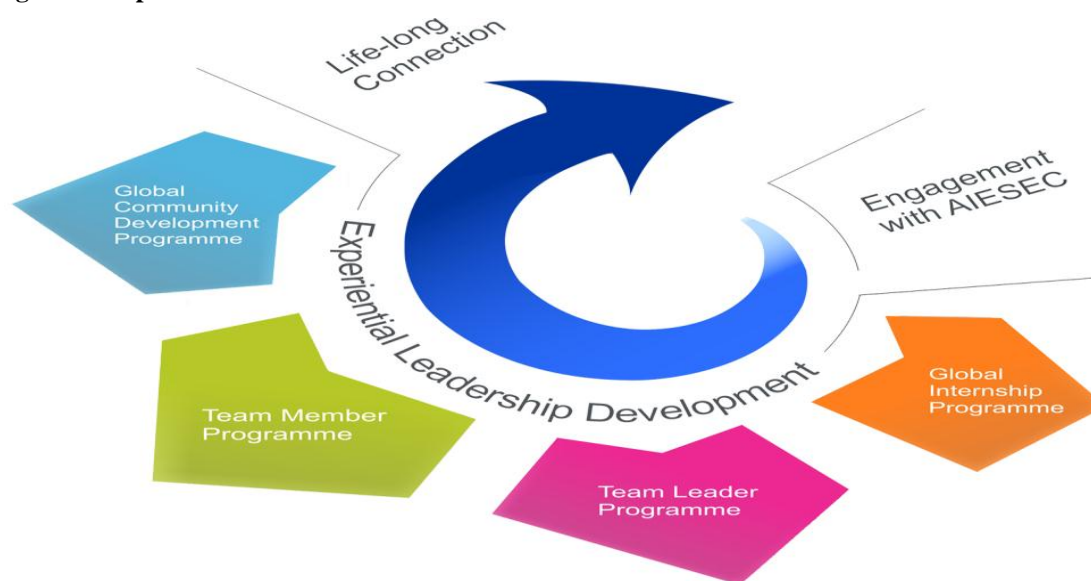
Fonte: <http://www.aiesecuq.com/?p=about>

#### **7.4 O trabalho da AIESEC**

Segundo o próprio site da organização, a AIESEC tem como objetivo o desenvolvimento de jovens, através da pró-atividade, da capacidade de desenvolver uma autoconsciência e uma visão pessoal, da construção de redes de contatos e da capacitação para conduzir uma mudança no mundo. Essas competências são adquiridas pelas oportunidades de assumir cargos de liderança, oportunidades de intercâmbios no exterior, de conferências ao redor do mundo e através de ferramentas virtuais que permitem a construção de redes de trabalho.

O quadro abaixo demonstra a experiência proporcionada pela AIESEC aos seus membros, tais como: ser membro de uma equipe, líder de uma equipe, realização de um intercâmbio “cidadão global” e intercâmbio “talentos globais”, como abordaremos mais adiante. Vale destacar que só é considerada uma verdadeira experiência “AIESEC” aqueles membros que assumiram um cargo de liderança e/ou realizaram um intercâmbio pela organização.

**Figura 6: Experiência na AIESEC**



Fonte: <http://cbs.aiesec.dk/students/four-aiesec-experiences/aiesec-experiential-leadership-development-no-eddie/>

Os membros da AIESEC tem a oportunidade de liderar equipes em diversas áreas, assim, podem realizar planejamentos, colocar ideias em prática, tomar decisões e falar em público. É importante destacar que todos os membros da organização podem se postular para um cargo de liderança, há um processo de seleção e é escolhido aquele com as melhores habilidades e vontade para exercer tal posição em determinado momento. Os cargos de liderança variam entre si, podendo ser desde presidente, coordenador ou líder organizador de um determinado evento, dependendo do cargo tal posição pode ser exercida de três meses a até um ano.

Ao entrar na AIESEC, os membros tem a oportunidade de trabalhar em diversas áreas, incluindo vendas e marketing, relacionamento com clientes, recrutamento e seleção, avaliações de desempenho, orçamento, planejamento, gestão de projetos, comunicação, entre outros. Quando um membro entra na organização ele é alocado para uma área específica, mas

pode trabalhar, caso tenha interesse em mais de uma área simultaneamente ou pode pedir para ser realocado para outra área, caso não tenha interesse no trabalho ao qual foi designado.

A média de trabalho voluntário dos membros da AIESEC é em torno de 15 a 30 horas semanais, podendo ser exercido no escritório da organização, em casa ou outros lugares, não sendo fixa uma determinada quantidade de horas. Muitos membros da organização trabalham em outros locais e ainda conseguem conciliar seu tempo com a faculdade. Os programas e projetos da AIESEC são elaborados pelos próprios membros e a média de experiência dentro da organização é de um a cinco anos.

## **7.5 Estrutura da AIESEC**

Como já mencionado anteriormente a AIESEC tem atuação em centenas de países ao redor do mundo, mas como funciona essa organização internacional? Cada país tem um escritório nacional que serve como suporte para os demais escritórios locais espalhados por esse país, ou seja, o comitê nacional auxilia e oferece direcionamentos para o trabalho de cada comitê local. Muitos desses direcionamentos são abordados nas conferências que ocorrem mais de uma vez por ano ou pelo contato constante na rede, através de capacitações virtuais ou visitas de um membro do escritório nacional aos escritórios locais. É importante ressaltar que os escritórios locais são os que realizam intercâmbios, projetos, entre outros, e o escritório nacional tem mais a função de gerir tais comitês espalhados pelo país ou realizar parcerias nacionais com diversas empresas.

E os comitês nacionais recebem algum tipo de direcionamento internacional? Sim, há um escritório internacional composto de um quadro executivo com membros de diversos países, localizado na Holanda. Esse quadro executivo além de auxiliar e direcionar os comitês nacionais ao redor do mundo realizam conferências, são responsáveis pela plataforma virtual da AIESEC, etc.

Como são escolhidos os membros do comitê nacional e internacional? Membros da AIESEC do mundo inteiro podem se postular para cargos de liderança tanto no comitê nacional do seu país ou de outros países, como também para os cargos no comitê da AIESEC internacional, esses cargos são renovados anualmente e escolhidos pelos antigos membros que ocupavam tais posições, a exceção só é dada em relação à escolha do presidente tanto do comitê nacional quanto internacional que é realizada pelos votos de cada comitê local, em relação ao primeiro caso, ou pelos comitês nacionais, em relação ao segundo caso, essas votações ocorrem durante as conferências realizadas pela AIESEC. Vale ressaltar que

somente os que ocupam esses cargos máximos da organização, tanto nacional quanto internacional, recebem salários mensais pelo seu trabalho em tempo integral, durante o período de um ano, que é o tempo de duração do mandato para esses cargos.

## **7.6 Intercâmbios pela AIESEC**

Além do trabalho no escritório da AIESEC, os membros também tem a oportunidade de realizarem intercâmbios profissionais pela própria organização. A experiência de trabalho no exterior é uma das mais impactantes para a organização e é uma das fontes de renda para o sustento dos comitês através das taxas que são pagas para a realização do intercambio pelos membros. Com essa fonte é possível pagar as despesas necessárias para a manutenção do escritório local, de projetos, entre outros gastos.

Os intercâmbios realizados pela AIESEC têm como objetivos inserir o participante em uma cultura diferente, promover um ambiente global de aprendizado e desenvolver habilidades profissionais entre os intercambistas. Basicamente há dois tipos de intercâmbios realizados pela AIESEC: o programa talentos globais e o programa cidadão global.

O programa talentos globais consiste em intercâmbios realizados em empresas privadas na área de gestão, relações internacionais, engenharias e tecnologia da informação. O intercambista adquire experiência profissional internacional em sua área, com a oportunidade de vivenciar a realidade de uma empresa internacional, trabalhando de forma remunerada. A duração desse tipo de intercâmbio pode variar de três meses a um ano.

Já os intercâmbios denominados cidadão global são oportunidades de trabalhar voluntariamente em outros países em ONGs, projetos educacionais, educação cultural, ensino de novas línguas, entre outros. Tem a duração de seis a doze semanas.

## **7.7 Conferências e fóruns**

A AIESEC oferece conferências para seus membros, ex-membros e parceiros. Essas conferências podem ser internacionais, regionais, nacionais ou até mesmo locais. O objetivo delas é alinhar as metas, valores e visão da organização; promover seus parceiros através de palestras, workshops ou divulgação destes; capacitar os membros para os trabalhos dentro da organização, através de depoimentos, *cases* de sucesso e treinamentos; realizar o networking e integração dos que participam dessas conferências; e também a prestação de contas dos comitês através das chamadas auditorias.

As conferências geralmente tem a duração de cinco dias e é realizado em hotéis ou sítios onde as pessoas já estão alojadas. A organização destes eventos é realizada pelos próprios membros da AIESEC, que passam por um processo de seleção para ocuparem tais cargos de maneira voluntária. Há diversos tipos de conferências durante o ano e com diferentes objetivos, por exemplo, há conferências voltadas somente para líderes, outras para novos membros, outras abertas para todos os membros. Sempre há um tema principal a ser tratado nesses eventos, o que não significa a não abordagem de outros assuntos.

Por ser um ambiente jovem, há muita descontração entre o intervalo de palestras e sessões, com danças (cada país ou comitê faz coreografias de determinadas músicas como forma de identificação e diversão), brincadeiras ou pausas para alongamento. Todas as noites ocorrem festas e no outro dia os membros já despertam cedo para as primeiras sessões do dia. Os que não podem participar das conferências tem a oportunidade de acompanhá-las virtualmente, muitas vezes participando ativamente de diversos desafios que são colocados nas redes virtuais. As conferências também servem como uma forma de motivação dos membros.

Paralelo às conferências, são realizados, duas vezes ao ano, o fórum denominado “youth to business”. Esse fórum é organizado pelos próprios membros da AIESEC, tem a duração de um dia, é aberto ao público em geral e tem como objetivo captar a opinião da juventude em torno de diversos temas e questões relevantes da nossa atualidade. É a oportunidade de parceiros da organização, posicionarem as suas marcas em torno de questões mundiais através do compartilhamento de práticas com o público.

## 8 AIESEC BRASÍLIA

### 8.1 Organização interna

De modo geral, os escritórios locais da AIESEC ao redor do mundo seguem a mesma linha, por ter os mesmos objetivos, valores e direcionamentos, com apenas pequenas diferenças em relação a sua organização interna. A AIESEC Brasília é composta atualmente por sete áreas com suas respectivas coordenadorias. Cada uma dessas áreas é gerenciada pelo chamado VP (vice-presidente). Há também a presidência da organização local que é escolhida através de uma assembleia pelo voto obrigatório de todos os membros do escritório local. Já os VPs de cada área são eleitos pelo comitê executivo da gestão anterior (composta pelo presidente e vice-presidentes) e também pelo novo presidente eleito. As áreas da AIESEC são:

- **OGX GCDP (Outgoing Exchange, Global Community Development Programme):** É a área responsável por enviar intercambistas brasileiros ao exterior para realizarem trabalhos voluntários. Os membros que trabalham nessa área realizam ações que vão desde a análise da inscrição no intercâmbio da AIESEC, entrevista pessoal e busca de intercâmbios na plataforma virtual da organização até o acompanhamento do intercambista no exterior.
- **OGX GIP (Outgoing Exchange, Global Internship):** é a área responsável por enviar intercambistas brasileiros para terem uma vivência internacional em um ambiente corporativo. Estes intercambistas terão a oportunidade de trabalhar em empresas na sua própria área de formação, colocando em prática conhecimentos específicos. Os membros que trabalham nessa área fazem a seleção dos futuros intercambistas, auxiliam na escolha da vaga desejada e acompanham os intercâmbios.
- **ICX GIP (Incoming Exchange, Global Internship):** Tem como objetivo recepcionar intercambistas que trabalharão em empresas de Brasília, vindos do mundo todo. Essa área, junto com o restante do escritório, deverá, então, garantir experiências de qualidade aos intercambistas estrangeiros. Além disso, essa área é a responsável por abrir vagas de trabalho remunerado junto a empresas, disponibilizando projetos aos quais os intercambistas irão trabalhar. Uma vez aberta a vaga, a área de ICX GIP será responsável por encontrar o intercambista ideal para o trabalho a ser desempenhado, analisando o perfil de pessoas do mundo inteiro.

- ICX GCDP (Incoming Exchange, Global Community Development Programme): Tem como objetivo recepcionar intercambistas que trabalharão com projetos sociais, educacionais e negócios sociais em ONGs. Essa área, assim como ICX GIP, deverá garantir experiências de qualidade aos intercambistas estrangeiros. Também é responsável por abrir vagas de trabalho voluntário junto a ONGs, escolas (públicas e particulares) e projetos sociais.
- COMM (Communication and Marketing): A área de Comunicação tem como uma de suas funções agir como intermediadora das relações entre a AIESEC e o público externo, e é, portanto, a responsável por toda a divulgação da organização, além de gerenciar todos os canais de comunicação da AIESEC Brasília, sejam eles virtuais ou físicos, como jornais e revistas. Também é responsável pela realização de eventos, que visam consolidar a marca da organização perante os parceiros nacionais, locais e o público jovem; estruturar o portfólio de produtos do escritório; prospectar novas parcerias que otimizem o trabalho da AIESEC; e estruturar editais de captação de recursos e de fundos públicos.
- TM (Talent Management): é a área responsável pela qualidade da experiência de líderes e membros do escritório da AIESEC Brasília a partir da promoção de treinamentos e capacitação para as demais áreas do escritório e cuidado das ferramentas de trabalho. Os processos de seleção e recrutamento também são funções da área de gestão de pessoas, que desenvolve as etapas de dinâmicas e entrevistas dos processos seletivos e avalia os perfis dos candidatos de acordo com as necessidades da organização.
- FIN (Finance): A área de Finanças é responsável por controlar o fluxo de caixa do escritório, o que envolve o acompanhamento de todas as receitas e despesas do escritório. Esta área, também, planeja todos os gastos com investimentos em outras áreas da organização.

## **8.2 Processo Seletivo**

O processo de seleção da AIESEC Brasília é caracterizado como “em andamento”, pois ele acontece durante todo o semestre dependendo da necessidade do escritório de membros novos. O processo seletivo se divide em cinco etapas: 1. Inscrição, 2. Análise de currículos, 3. Inserção do currículo no banco de dados, 4. Entrevistas e 5. Fase de

engajamento e treinamentos, em que o membro será avaliado de acordo com o seu desempenho na organização.

Os únicos requerimentos para se candidatar a uma vaga na AIESEC são: ter entre 18 a 30 anos, estar matriculado em uma instituição de ensino superior ou recém-formado (até dois anos) e ter um conhecimento intermediário da língua inglesa por ser uma organização internacional.

### **8.3 Reuniões gerais**

Na AIESEC Brasília as reuniões gerais (RGs) são realizadas de 15 em 15 dias, sendo obrigatória a presença de todos os membros do comitê, caso alguém não possa ir, deve-se justificar a ausência para o seu líder na organização. Os assuntos a serem discutidos nas RGs são enviados por email antes da reunião para todos os membros. Além das reuniões gerais também há a reunião de cada área que pode ser realizada uma vez por semana ou de 15 em 15 dias, de acordo com o líder de cada área que tem autonomia para decidir.

Apesar da hierarquia de cargos presente na AIESEC como coordenadores, VPs ou presidência, por exemplo, os membros que não assumiram ainda um cargo de liderança tem a liberdade de propor ideias, assuntos a serem tratados em reuniões gerais, entre outros. Muitas das decisões do comitê local são decididas de forma horizontal, discutida com todos os membros, sendo o papel do líder mais o de gestão da área na qual esta coordenando.

### **8.4 Perfil dos membros da AIESEC Brasília**

Através da análise feita de um questionário aplicado aos membros da AIESEC Brasília pela própria organização (54 questionários), podem-se perceber algumas características das pessoas que trabalham nesse comitê através de valores aproximados, como demonstrados abaixo:

Em relação às universidades/faculdades: aproximadamente 54% dos membros da AIESEC Brasília estudam ou são recém-formados pela Universidade de Brasília, outros 20% pelo Centro Universitário de Brasília (UniCeUB) e os demais 26% em outras faculdades privadas da cidade.

Em relação aos cursos de formação foram encontrados nas respostas 16 cursos diferentes, com diversas áreas, desde biológicas à educação. A maioria dos membros cursa ou cursou Relações Internacionais (26%), seguido do curso de administração (24%) e direito



(20%). Destes, somente 15% responderam que já concluíram o curso de formação, ou seja, 85% dos membros responderam que ainda estão cursando a graduação.

Dos questionários aplicados, 74% responderam que já assumiram algum tipo de cargo de liderança na organização, outros 22% responderam que ainda não foram líderes, mas afirmam querer um dia assumir tais posições oferecidas pela AIESEC e somente 4% responderam que não tem perspectivas de assumir um cargo de liderança.

Em relação aos intercâmbios, todos responderam que desejam um dia realizar algum tipo de intercâmbio oferecido pela AIESEC, sendo que a maioria (40%) deseja realizar um intercâmbio social, o chamado GCDP, outros 37% não demonstraram nenhuma preferência em relação ao tipo de programa, e outros 23% desejam realizar o intercâmbio em empresas privadas, o chamado GIP.

Tais resultados encontrados, tanto em relação ao intercâmbio quanto em relação à liderança, demonstram o quanto a maioria dos membros estão alinhados com os valores da AIESEC, que valoriza essas iniciativas para poder causar um impacto positivo na sociedade.

## 9. O CASO DA AIESEC E A GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

As organizações que compõe o Terceiro Setor surgem com elevadas expectativas em relação às suas qualidades e potencial de atuação, porém para Falconer (1999) ainda há um discurso em que afirma que as entidades que compõem esse setor são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação. Assim, neste momento, há o desafio da gestão do Terceiro Setor. Segundo o autor:

Constata-se que, embora o Terceiro Setor esteja sendo alçado a uma posição de primeira grandeza, como “manifestação” da sociedade civil e parceiro obrigatório do Estado na concepção e implementação de políticas públicas, a realidade deste setor, quanto ao seu grau de estruturação e capacidade de mobilização, ainda está muito aquém da necessária para que cumpra os papéis para os quais está sendo convocado, seja por características políticas e culturais brasileiras, como a alegada “falta de tradição associativa”, seja por deficiências na gestão destas organizações. (FALCONER, 1999, pág. 8)

Apesar deste quadro, atualmente, muito além do aspecto social, que é uma característica das organizações voluntárias, há uma crescente preocupação em relação à profissionalização dos membros e organização interna de muitas dessas entidades. Se pensarmos na história do Terceiro Setor e do trabalho voluntário, como já foi abordado neste trabalho, poderemos constatar que muita coisa mudou. Este setor vem ganhando cada vez mais espaço e importância em nosso meio por substituir uma carência do Estado em relação às políticas sociais, com ações que exigem cada vez mais comprometimento e dedicação. Logo, muitas dessas organizações acabam optando por adotar modelos organizacionais cada vez mais aprimorados com o objetivo de alcançar seus resultados de forma mais efetiva.

De acordo com Falconer, diversas ações estão sendo realizadas para a reversão deste problema de gerenciamento nessas entidades como: as elaborações de leis pelo Estado com o objetivo de criar um ambiente legal mais propício às organizações do Terceiro Setor, começam a surgir iniciativas destinadas a apoiar as organizações sociais e ao aperfeiçoamento de sua gestão, as universidades abrem cada vez mais suas portas ao estudo desse campo, entre outras ações.

A “profissionalização” do voluntariado é algo cada vez mais presente em muitas organizações do Terceiro Setor, isto significa o desenvolvimento da capacidade de recrutar e capacitar pessoas que trabalharão como voluntárias, o compartilhamento dos valores da organização, definição de planos de trabalho e acompanhamento de sua atuação, deixando cada vez mais para trás a característica amadora das pessoas que trabalham nessas entidades. Como foi relatado nas entrevistas realizadas com alguns voluntários e ex-voluntários da

AIIESEC, a questão profissional ao escolher trabalhar em uma organização sem fins lucrativos é um fator relevante:

“Bom, eu tinha um objetivo que era ganhar experiência profissional, mas mudou com a vontade de promover o impacto com os valores e tudo que entrou em mim, que eu entendi como funcionava e internalizei, mas não nego que a experiência profissional aconteceu como consequência” (voluntário 1)

“O que eu sinto de diferença básica é em como a AIIESEC profissionaliza os seus processos de gestão. Apesar de ser uma organização jovem, extremamente amadora em alguns sentidos, extremamente livre e autônoma, a AIIESEC é muito profissional. A gente tem processos de gestão dentro da AIIESEC que grandes empresas não tem implementado 100% ainda...” (voluntário 2)

“Eu gostava muito de trabalho organizacional, principalmente por causa da SOCIUS. Eu era apaixonado por isso e resolvi entrar na AIIESEC porque sai da empresa jr. e a AIIESEC já me interessava como organização.” (voluntário 3)

O caso em estudo da AIIESEC mostra de forma clara como uma entidade do Terceiro Setor se organiza para realizar seus processos, o que demonstra a tentativa de mudança do perfil de deficiência da gestão de algumas organizações não governamentais. Porém, o aperfeiçoamento da gestão em curso nas organizações sem fins lucrativos vem muitas vezes sendo conduzido através da transposição direta de ferramentas e técnicas oriundas de empresas privadas, o que tem apresentado inadequações, devido às especificidades dessas entidades. As organizações do Terceiro Setor seguem uma lógica alternativa à lógica instrumental da administração, ao qual é construída não apenas baseado nos impactos da legislação própria dessa instituição, mas que considera principalmente a cultura e motivação dos seus membros.

É importante a realização de estudos que identifiquem, com precisão, os ajustes necessários para a adequação de um modelo gerencial às características mais específicas de uma organização do Terceiro Setor, de forma a contemplar o desenvolvimento de práticas de gestão analisando uma organização específica. Entender a motivação dos membros, por exemplo, ajuda na implantação de um modelo gerencial com mais eficácia. No caso dos depoimentos dos membros e ex-membros da AIIESEC podemos constatar a questão do trabalho em grupo, da cultura organizacional, da identificação com os valores da organização, da informalidade e horizontalidade, como uma forma de motivação:

“Eu me identifico muito hoje com a proposta da AIIESEC, então a missão maior que é promover a paz e o desenvolvimento das potencialidades humanas é grande, não acho que seja fácil, nem que seja uma coisa básica,

mas é uma coisa da qual eu me identifico e os valores também.” (voluntário 1)

“Eu acho que comecei a me motivar com a AIESEC quando eu comecei a perceber que eu estava cercada de pessoas com pensamentos muito parecidos com o meu... Então eu acho que conforme eu fui entendendo melhor a visão da AIESEC, os valores e percebendo o quanto aquilo era ligado com a minha própria visão de mundo, foi aí que eu comecei a perceber o quanto eu devia estar lá, o quanto aquilo estava agregando para mim, não só com o contato com essas pessoas, mas também pela experiência que eu tive” (voluntário 2)

“Então eu acho que sempre teve um esforço muito grande da AIESEC em tornar o ambiente de trabalho prazeroso que é uma coisa que as empresas estão começando a valorizar hoje em dia, que é essa questão de manter um clima favorável, um clima de amizade, um clima informal... Então eu acho que essa informalidade da AIESEC, a facilidade para implementar coisas novas, o clima de inovação e até o clima jovem e da proximidade que você pode ter com seus líderes, eu acho que tudo isso favorecia para uma motivação” (voluntário 2)

“Eu acho que sempre aprendo muito, cada vez mais, é algo que me impulsiona a ser quem eu quero ser por vários motivos, pelas relações que eu estabeleço com as pessoas, o desenvolvimento que eu vejo nelas, encontrar ferramentas para alcançar resultados, eu acho que isso tudo.” (voluntário 3)

O aspecto da gestão de pessoas e motivação no voluntariado, como já abordado nesse trabalho, é muito importante, pois é através das pessoas que trabalham nessas organizações que as estratégias são efetivamente transformadas em ações. A evasão dos membros tem sido uma preocupação constante nas organizações do Terceiro Setor, ao considerar que o movimento de entrada e saída do trabalho social provoca problemas tanto de gestão organizacional, quanto nos resultados das ações realizadas por essas organizações.

De acordo com Silva (2004), as pessoas que realizam o trabalho voluntário buscam a partir de diferentes motivações que ora vinculam-se ao “Eu”, ora com o “outro”, uma coexistência entre particularidade e genericidade da vida cotidiana. Podemos observar essa questão da motivação particular e genérica na AIESEC, onde muitas vezes membros entram procurando somente capacitar-se, acrescentar algo ao currículo ou por questões puramente pessoais como conhecer pessoas novas, a inserção de um grupo, ou até mesmo sair de um quadro de depressão, mas que na maioria das vezes acabam conciliando tais objetivos pessoais com os objetivos da organização que procura impactar a sociedade como um todo através de seu trabalho.

“... eu tinha um pensamento mais de currículo mesmo, vai ser uma experiência profissional em uma das áreas de psicologia que mexe mais com o RH. Então na época eu pensei nisso principalmente que foi o que ela me trouxe, depois eu conheci melhor e mudei um pouquinho, que foram mais as

motivações de entendimentos de valores da AIESEC, de visão e tal, que eu trouxe mais pra mim, mas no começo foi isso, eu acho.” (voluntária 1)  
“... eu estava em um momento muito difícil da minha vida, porque eu estava com depressão e outras coisas, e a AIESEC foi uma das coisas que me ajudou muito.” (voluntário 3)

As organizações voluntárias tem que levar em conta que existem processos de evasão intrínsecos à ação voluntária, pois podem ocorrer processos de mudanças que implicarão numa reorganização da vida cotidiana desses voluntários que por variados motivos (como um emprego remunerado, doenças, entre outros) podem deixar de trabalhar na organização. Como podemos perceber nos depoimentos abaixo, no caso da AIESEC há variados motivos de saída, como por exemplo, falta de tempo, não identificação com os valores da organização, motivos familiares, emprego remunerado, entre outros.

“Agora, o que mais pega é a questão salarial mesmo, então tem gente que trabalha muito tempo para a AIESEC e aí chega uma hora que a pessoa fala que esta precisando mesmo é ganhar dinheiro, às vezes acabou de se formar ou esta se formando, ou pressão dos pais, tem muitos pais que pressionam que apesar de entenderem o trabalho voluntário da AIESEC queriam que o filho ganhasse dinheiro, então a pessoa não consegue balancear o emprego em que ela ganhe e a AIESEC, tem muitos casos assim, então tem muita gente que arranja um estágio ou emprego e acaba saindo porque não consegue conciliar o tempo e acaba priorizando o dinheiro na verdade, então eu acho que essa é a principal desmotivação... não desmotivação, mas motivo de saída.” (voluntário 1)

“Desmotivação havia muito quando a pessoa não se inspirava pela AIESEC, quando ela queria somente estar ali para cumprir um currículo, para cumprir horas, para aprender alguma coisa específica.” (voluntário 2)

“... e além de tudo também, muitas vezes a pessoa gostava muito da AIESEC, queria continuar, mas era a questão do tempo. Claro que a gente tinha casos de pessoas que trabalhavam e estudavam, moravam sozinhas e ainda arrumavam tempo para a AIESEC, mas também tinham casos de pessoas que não conseguia conciliar a AIESEC, o estágio e a faculdade...” (voluntário 2)

Além da preocupação de algumas organizações do Terceiro Setor em relação ao seu gerenciamento, há o campo de políticas públicas que merece devida atenção no sentido da sua capacitação para atingir objetivos públicos e não exclusivamente organizacionais. A solução dos problemas públicos passa pela articulação maior de vários segmentos da sociedade, a atuação conjunta e o compartilhamento de informações acabam potencializando os atores não governamentais para alcançarem impactos positivos na sociedade. Segundo Falconer os objetivos públicos são as principais razões para a existência das entidades sociais, sem eles não haveria sentido a sua formação e organização. Assim, o principal objetivo público da

AIESEC é causar impacto na sociedade através dos seus intercâmbios e oportunidades de liderança que são os seus principais produtos.

“O impacto que eu vejo mais a médio e longo prazo, é a formação de líderes que vão mudar também os rumos da sociedade, então é alguém que vai sair da AIESEC e criar uma empresa, alguém que vai sair da AIESEC e criar uma ONG, então assim, esse impacto das pessoas que trabalham na AIESEC ou que fazem intercâmbio, mas que acabam levando esse impacto às vezes depois que saem da AIESEC, que é mais a médio e longo prazo.” (voluntário 1)

“... o intercâmbio social que a gente faz, desde trazer intercambistas para cá para trabalhar nas organizações aqui de Brasília e proporcionarem para essas pessoas, ONGs, crianças ou o público que essas ONGs atendam, essa oportunidade de estar convivendo com alguém de outro país, e normalmente são jovens de universidades de alto nível com uma experiência legal que vem e trazem cursos, inovações e novas ideias. Além desse impacto em estar atuando nessas organizações é o impacto que a gente tem nos jovens, proporcionando a eles a experiência com outras pessoas, a possibilidade de experiência de intercâmbio, liderança em uma idade em que ninguém te dá confiança e autonomia para ser diretor de uma organização, a AIESEC te dá essa experiência.” (voluntário 2)

“Então os intercambistas trazem um impacto positivo para as ONGs, porque essas organizações desenvolvem melhor após a experiência com esses estrangeiros, por exemplo, se for um projeto educacional esta impactando todas as pessoas envolvidas nesse projeto através do que esse intercambista esta levando para elas, com seu conhecimento. As pessoas que estão dentro da organização, conhecendo umas as outras, tendo interesses similares, descobrindo que podem superar obstáculos que tenham, enfim, muita coisa, é uma rede, essa é a melhor definição.” (voluntário 3)

Na atual configuração e demanda das organizações sem fins lucrativos, a questão dos problemas públicos e políticas públicas devem estar na mente do administrador do Terceiro Setor tanto quanto os problemas imediatos de sobrevivência de suas organizações através da gestão organizacional interna. Conciliar esses dois fatores é de extrema importância para a sobrevivência dessas organizações sociais na lógica do nosso sistema atual.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do Estado sofreu diversas transformações no Brasil e em muitos outros países nas últimas décadas, passando de um Estado de bem-estar social para um Estado mínimo, que realiza ações sociais básicas. Porém muitos problemas sociais como o desemprego e a desigualdade social, por exemplo, não foram superados ao longo dessas décadas de mudanças. As políticas sociais que foram realizadas ou que o governo realiza não são suficientes para diminuir tais adversidades e não conseguem mudar as condições sociais que ainda são precárias em muitos aspectos.

O Terceiro Setor surge como uma alternativa às deficiências de um Estado que muitas vezes não prioriza as políticas sociais. Entretanto há muitas críticas em relação a essa nova maneira de lidar com os problemas sociais. Alguns veem o Terceiro Setor como uma ameaça neoliberal de precarização de ações sociais que deveriam ser realizadas pelo Primeiro Setor, já para outros é considerado um passo importante, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado com as demandas da população. A discussão do papel do Estado, sua descentralização, reformas e parcerias redefiniram novos contornos das relações entre Estado e o Terceiro Setor. Apesar das críticas, o que não podemos ignorar é a importância que este setor ocupou em nosso meio nos últimos anos tanto em termos econômicos, sociais e políticos.

O conceito de Terceiro Setor é algo ainda muito debatido e abrange diversos segmentos. A ampliação de suas entidades constituintes vai muito além de ONGs, incluindo fundações, ações de filantropia empresarial, entre outros; o que amplia o papel, os objetivos e relevância das organizações que compõe este setor.

Podemos entendê-las também como um espaço de participação cidadã e de representação social através do trabalho voluntário, de parcerias na prestação de serviços de interesse social e de grupos de pressão. O provimento de bens e serviços públicos fora do âmbito do Estado se consolida e representa um movimento aparentemente irreversível em uma sociedade democrática.

Dada essa nova configuração do Terceiro Setor, que nos últimos anos passou de um movimento contestatório em um ambiente político hostil para um importante setor que presta serviços sociais à sociedade, alguns dos desafios atuais que encontram essas organizações voluntárias são: a capacidade para desempenhar seu papel no atual sistema, o aperfeiçoamento

de seu gerenciamento, a motivação de seus membros, captação de recursos, recrutamento de profissionais qualificados e parcerias com outros setores e organizações.

Muitas organizações do Terceiro Setor que por sua natureza pareceriam deficitárias para realizar seu papel procuram atualmente profissionalizar seus processos para poder alcançar seus objetivos, rompendo o ciclo de condições precárias de operações pelo bom gerenciamento. Não só a cultura organizacional de muitas dessas entidades está mudando, mas também a atenção dada a esse setor pelas universidades, empresas, governos e a sociedade em geral.

Apesar desse processo de mudança no perfil das organizações que compõe o Terceiro Setor, não podemos deixar de destacar que cada organização tem suas especificidades, e logo, não há um único modelo organizacional que possa ser implantado, sem adaptações, em todas as organizações voluntárias. Cada entidade deve buscar aperfeiçoar e adequar modelos de gestão de acordo com a sua realidade, como visto no caso da AIESEC, para garantir o seu maior objetivo que é o seu propósito social.

O Terceiro Setor não atua de forma totalmente autônoma, sua lógica no sistema atual mudou, muitas dessas organizações sociais realizam parcerias com outras entidades de diversos setores para garantir o seu funcionamento. A profissionalização do Terceiro Setor se torna cada vez mais demandada, pois a validade técnica na condução dos seus trabalhos garante a essas organizações o respeito e a valorização por parte de outros setores, que as enxergam como entidades interessadas em melhorar processos, ampliar serviços, sendo mais uma porta de entrada para o apoio desses setores no desenvolvimento de projetos sociais.

Por último, é importante ressaltar que ao falar em profissionalizar os processos dessas organizações sociais, em sistematizá-los, não quero apontar para a perda da sensibilidade às questões sociais, que é uma característica do Terceiro Setor, mas sim aliar essa sensibilidade a um processo sistêmico de gestão e acompanhamento, que já se torna uma realidade e necessidade de muitas organizações sociais nos dias de hoje.



## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILE, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo – as políticas sociais e o estado democrático*. Rio de Janeiro: s. ed., 1995.
- BECKER, H. *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: HUCITEC, 1993.
- BEGHIN, N. *A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito*. São Paulo: Cortez, 2005.
- BEHRING, E. R. *Política Social e Capitalismo Contemporâneo*. Dissertação de Mestrado. ESS/UFRJ, 1993. (mimeo).
- BOBBIO, N. *O conceito de sociedade civil*. Rio de Janeiro: Graal, 1982.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Texto Constitucional Promulgado em 5 de Outubro de 1988.
- BRENNER, R. *O boom e a bolha: os EUA na economia mundial*. Rio de Janeiro, Record. 2003.
- BRUYNE, P. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CARDOSO, R. *Fortalecimento da sociedade civil - 3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- CASTEL, R. *Les Métamorphoses de la Question Sociale*. Paris: Fayard, 1995
- Centro de Estudos do Setor Sem Fins Lucrativos da Universidade Johns Hopkins, EUA, Lester Salomon e Helmut Anheier
- CLARY, E. G.; SNYDER, M.; RIDGE, R. D.; COPELAND, J.; STUKAS, A. A.; HAUGEN, J. A.; MIENE, P. K. *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*. Journal of Personality and Social Psychology, 74(6), 1516-1530, 1998.
- Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado, Asamblea general extraordinaria de la Plataforma del Voluntariado en España, 18 de noviembre de 2000
- COELHO, S. C. T. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac, 2000.
- COHN, A. *Programas de transferência de renda e a questão social no Brasil*. Rio de Janeiro: Fórum Nacional, 2004. (Estudos e Pesquisas, n. 85).
- COUTINHO, J. “ONG’s: caminhos e (des)caminhos”. In: Revista Lutas Sociais, nº 13/14 – 1º semestre. São Paulo: Núcleo de Estudos de Ideologia e Lutas Sociais (NEILS), 2005.
- DA COSTA, A. C. G. *O Adolescente como Protagonista*. In Cadernos Juventude, Saúde e Desenvolvimento, Ministério da Saúde, Vol. I, Brasília, 1999.

DAL RIO, M. C. *O trabalho voluntário: uma questão contemporânea e um espaço para o aposentado*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.

DALLARI, D. A. *O que é participação política?* São Paulo: Brasiliense, 1985.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DIAS, M. R. *Sob o signo da vontade popular: o orçamento participativo e o dilema da Câmara Municipal de Porto Alegre*. Belo Horizonte: Ufmg; Rio de Janeiro: Iuperj, 2002.

DOIMO, A. M. *A Vez e a Voz do Popular: Movimentos Sociais e participação política no Brasil pós-70*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, ANPOCS, 1995.

DOMENEGHETTI, A. M. - *Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DRAIBE, S.; HENRIQUE, W. *Welfare State, Crise e Gestão da crise*. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.3, nº 6, São Paulo: ANPOCS, 1988, p.53-78.

DUARTE, J. L. N. *O serviço social nas organizações não governamentais: tendências e particularidades*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.  
FALEIROS, E. T. S. *A criança e o adolescente: objetos sem valor no Brasil Colônia e no Império*. In: A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Universidade Santa Úrsula, 1995.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999

FERNANDES, R. C. *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. São Paulo, Relume-Dumara, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil*. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2012.

LUKÁCS, G. *Ontologia do ser social: Os princípios fundamentais de Marx*. São Paulo, Ciências Humanas, 1979.

MONTAÑO, C. *Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

NETTO, J. P.; BRAZ, M. *Economia política: Uma introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 2006. (Biblioteca básica de serviço social ; v. 1)

O'NEILL, M. *Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future*. In: *Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport: Praeger, 1998

PETRAS, J. *Neoliberalismo: América Latina, Estados Unidos e Europa*. Coleção sociedade e ambiente n° 3. Tradução de Ana Maria R. Naumann [et al.]. Blumenau: FURB, 1999.

PINHEIRO, P. S. O conceito de sociedade civil. Disponível em:  
<[http://www2.dbd.puc.rio.br/pergamum/tesesabertas/0310315\\_05\\_cap\\_04.pdf](http://www2.dbd.puc.rio.br/pergamum/tesesabertas/0310315_05_cap_04.pdf)> 2001.  
Acesso em: 27 de maio de 2012.

PARBOTEEAH, K. P.; CULLENB, J. B.; LIM, L. *Formal volunteering: a cross-national test*. Journal of World Business, vol. 39, n.º 4, pp. 431-441, 2004.

POLANYI, M. *Personal knowledge towards a post-critical philosophy*. Routledge and Kegan Paul Ltd, London, 1958.

RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. *Sociologia do trabalho no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

ROTHGIESSER, T. L. A Sociedade Civil e o Terceiro Setor. Julho de 2002. Disponível em:  
<[http://www.sebraemg.com.br/culturacooperacao/oscip/terceiro\\_setor.htm](http://www.sebraemg.com.br/culturacooperacao/oscip/terceiro_setor.htm)>. Acesso em 27 de junho de 2012.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *Defining the nonprofit sector*. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

SCHLINDER- RAINMAN, E. *Motivating people to volunteer their services*. In: CONNORS, T. (org.) *The non-profit organization handbook*. New York: Mc. Graw Hill, 1980

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE. *Fascículos da cultura da cooperação*, 1999.  
Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/index.htm>. Acessado em 26 de maio de 2012.

SILVA, J. O. *Novo voluntariado social: Motivações*. In: *Novo voluntariado social: teoria e ação*. Porto Alegre: Decasa, 2004.

SILVEIRA. *Satisfação no trabalho e a realização de trabalho voluntário: estudo de caso*. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2002..

SOARES, SANTOS. *Sociologia do trabalho*. Brasília: VEST-CON, 1998.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TITMUSS, R. M. *Social Policy: An Introduction*. London: George Allen & Unwin, 1974.

TROGDON, S. E. A study of parks and recreation citizen Board members in North Carolina and their motivation for participation. North Carolina State University, 2005.

UNITED NATION (2001). Measuring volunteering: a practical toolkit, a joint project of independent sector and United Nations volunteers. In A. Dingle (Ed.), United Nation, Germany.

VENTURA. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Pedagogia Médica. Rev. SOCERJ. 20(5): 383-386 setembro/outubro, 2007.

WIECZYNSKI, M. Considerações teóricas sobre o surgimento do welfare state e suas implicações nas políticas sociais: uma versão preliminar, 2009. Disponível em: <<http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/consideracoes.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2012

ZILLES, U. Teoria do conhecimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

**Sites visitados:**

AIIESEC - Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales: [www.aiesec.org.br](http://www.aiesec.org.br)

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais: [www.abong.com.br](http://www.abong.com.br)

## 12. ANEXOS

### Anexo 1.A

#### Entrevista voluntário 1

**Entrevistadora:** Você já realizou algum tipo de trabalho voluntário antes da AIESEC?

**Entrevistada:** Sim, já.

**Entrevistadora:** O que você fazia? Onde você trabalhou?

**Entrevistada:** Eu trabalhava em uma ONG chamada “Sonhar Acordado”, e a gente fazia trabalho voluntário em outra escala. Então eu fazia visitas ao HRAS, que é o hospital regional da Asa Sul, a gente fazia atendimentos e brincadeiras, assim, conversas com os pais e as crianças que estavam internadas. Uma vez por semestre tinha uma grande festa no ano que durava o dia todo que chamava “dia de sonho”, daí era um voluntário para cada criança e a gente passava o dia brincando, aí não eram crianças do hospital, eram crianças das creches e escolas do DF e entorno.

**Entrevistadora:** Eu acho que me lembro dessa ONG, uma vez eles passaram lá no meu colégio...

**Entrevistada:** É... Hoje em dia ela está mais parada, eu acho, mas ela fazia muito sucesso. E eu trabalhava no hospital e tinha também o trabalho voluntário dentro do próprio Sigma, que era onde eu estudava, que a gente fazia com crianças de creches, mas era muito pontual, não era fixo, era: “ah! Hoje vai ter, hoje vai ter e tal.”, mas no “Sonhar Acordado” era a cada 15 dias, a gente ia no hospital mesmo.

**Entrevistadora:** E sua família? Eles têm alguma experiência com trabalho voluntário ou foi mais você mesmo que teve a iniciativa de voluntariar-se ou teve influência da família?

**Entrevistada:** Não... Na verdade tem. Minha mãe sempre realizou, ela trabalhava com índios, não lembro muito bem como é que era, mas ela fazia trabalho na FUNAI na época... E sempre assim, eles iam fazer um trabalho, mas sempre estavam envolvidos com o meio social, então de doações e de visitas... Visitas ao lar dos velhinhos que o condomínio organizava, daí a gente sempre ia e tal. Então não era uma coisa muito fixa, mas já tinha sim.

**Entrevistadora:** E por que você decidiu entrar na AIESEC? Como você conheceu? Foi através de amigos?

**Entrevistada:** Eu conheci a AIESEC por uma amiga minha, que ela trabalhava na área de gestão de talentos e ela sabia que eu fazia psicologia e ela falou: “Vai lá. Tenta. Acho que é a

sua cara.”. Eu não entendia direito o que era a AIESEC, muita gente não entende, mas eu entendi que era para trabalhar com intercâmbio, liderança, que era um trabalho voluntário, que eu poderia trabalhar com algumas áreas e que na época a que me chamava mais atenção, por eu não conhecer as outras também, era a área de gestão de talentos, porque fazia mais sentido profissionalmente para mim, então acontece que na época eu tinha um pensamento mais de currículo mesmo, vai ser uma experiência profissional em uma das áreas de psicologia que mexe mais com o RH. Então na época eu pensei nisso principalmente que foi o que ela me trouxe, depois eu conheci melhor e mudei um pouquinho, que foram mais as motivações de entendimentos de valores da AIESEC, de visão e tal, que eu trouxe mais pra mim, mas no começo foi isso, eu acho.

**Entrevistadora:** Entendi... Agora, fale mais um pouco do seu cargo e função na AIESEC, da sua trajetória na organização.

**Entrevistada:** Eu entrei em maio de 2011, no final de maio, 26, 27... E em julho, no começo de julho, eu me postulei para coordenadora de desenvolvimento que é da área de gestão de talentos. Então eram três coordenadorias na época, uma de seleção, uma de desenvolvimento e uma de “full AIESEC XP”, que era para trabalhar com intercâmbios para quem era membro da AIESEC, e eu assumi a de desenvolvimento. Então eu tinha dois meses de AIESEC e virei coordenadora, no final do ano eu me candidatei e me postulei para o EB (quadro executivo), e aí eu fui eleita para gestão de talentos que era a minha primeira opção de postulação mesmo. Então hoje eu sou VP (vice-presidente) de gestão de talentos e eu trabalho com... Primeiro o geral, que todo VP trabalha que é gerindo um time dentro de uma organização, então eu tenho três coordenadorias atualmente, a gente trabalha com seleção e recrutamento para a AIESEC Brasília, então é uma função mais básica do RH mesmo e duas funções que são mais da gestão de talentos, que tem muita gente que tem dúvida, mas que é gerir o talento que a gente tem dentro de uma organização, não é só recrutar e selecionar novos. Então a gente trabalha com o desenvolvimento dos membros e dos líderes, que são as outras duas coordenadorias. Então a gente faz capacitação, a gente faz coaching, a gente faz o próprio recrutamento e seleção, a gente faz trabalhos de pesquisas internas, acompanhamento de como que anda e é isso.

**Entrevistadora:** Quais foram as suas motivações para você continuar trabalhando na AIESEC e se postular para um cargo de liderança?

**Entrevistada:** Eu me identifico muito hoje com a proposta da AIESEC, então a missão maior que é promover a paz e o desenvolvimento das potencialidades humanas é grande, não acho que seja fácil, nem que seja uma coisa básica, mas é uma coisa da qual eu me identifico e os

valores também. Então assim, acho que mais conceitualmente do que é, bem da administração mesmo, que é a organização, eu me identifico muito, então essa é uma das minhas motivações. E a outra são as próprias pessoas que estão na AIESEC hoje, que trabalham comigo e que me mostram formas diferentes não só de ver o mundo, mas de agir, e que enfim, são pessoas que quebram meus paradigmas assim, porque eu sou da psicologia e não trabalho com ninguém que é da psicologia hoje em dia, eu trabalhava antes, mas agora não, então eu acho que essas diferentes formações, essas diferentes formas de ver o mundo é um trabalho que me desafia todo dia, porque tem coisas que eu não estou preparada ou não vejo na psicologia e eu tenho que correr atrás, mas me motiva muito, as pessoas e a própria identidade da organização mesmo.

**Entrevistadora:** Quais os principais ganhos que você considera que obteve com o seu trabalho na organização? Tanto profissional quanto pessoal...

**Entrevistada:** Isso que eu ia falar, eu acho que o objetivo que eu dizia que era um no começo, mas que mudou. Bom eu tinha um objetivo que era ganhar experiência profissional, mas mudou com a vontade de promover o impacto com os valores e tudo que entrou em mim, que eu entendi como funcionava e internalizei, mas não nego que a experiência profissional aconteceu como consequência. Então assim, eu adquiri experiência profissional de conhecimento, de conhecimento prático, então a gente vê muita diferença do que é teoria e do que é prática, então assim, com esse conhecimento eu consegui um emprego depois disso, trabalhando com coaching, que é uma coisa que eu aprendi na AIESEC, então é de saber liderar um time, de saber entender como funciona a motivação, de saber entender como funciona a estruturação de um time, formação, identidade, tudo isso, eu acho que é muito da parte profissional. E da parte pessoal, eu acho que é saber entender mais as diferenças e aproveitar melhor as diferenças, eu acho, e entender que o mundo é muito pequeno, que eu quero mais, que eu não quero ficar só aqui, não quero fazer só o que é mediano, que a gente tem muito a conhecer e que é fácil, é simples assim. Antigamente eu pensava que era tenso sair do Brasil, mas hoje em dia eu vejo que é muito simples. Então eu acho que... E ser mais resiliente com as coisas que não dão certo e que é isso mesmo, a gente tenta de outro jeito, e eu acho que, por fim assim, coragem de fazer outras coisas, então eu não me considerava uma pessoa, por exemplo, inovadora ou corajosa, e ser reconhecida por isso por algumas pessoas é muito legal, então de não ter medo, porque a AIESEC é uma forma de você colocar em prática coisas que você não consegue na sua idade colocar em prática no mercado ainda, na maioria das vezes, então eu acho que esses ganhos foram os que vieram do trabalho, mas que são mais pessoais do que profissionais mesmo.

**Entrevistadora:** Você disse que já trabalhou em outra ONG, para você qual é o diferencial da AIESEC em relação a muitas outras organizações não governamentais? Se você considera que existe...

**Entrevistada:** Eu acho que existe sim. Primeiro uma coisa bem de organização mesmo em padronização até. Como a AIESEC é internacional e esta em outros países, eu acho que essa padronização, essa regularidade de ter um caminho, um direcionamento maior, de ter uma missão de todos, é uma coisa que eu nunca tinha visto em nenhuma organização por mais que fosse internacional, não que eu tivesse tido contato, mas sei que deve existir ONGs e trabalhos voluntários e organizações que tenham isso, mas eu nunca tinha visto e eu acho que isso é um diferencial da AIESEC, eu acho que é a organização dela. Eu fui fazer um trabalho de disciplina com as meninas de psicologia organizacional, elas fizeram sobre a AIESEC, elas diziam: “Gente, vocês tem tudo o que a gente queria, a gente queria identificar onde faltava alguma coisa, se faltava um valor, se faltava uma missão, se falta o quê, e vocês tem tudo, vocês tem tudo, não falta nada.”. Então eu acho que essa clareza de tudo o que é organizacional mesmo, eu nunca tinha visto, nunca tinha visto em nenhum outro lugar, de saber e trazer isso pro cotidiano, eu acho que isso é uma grande diferença, porque às vezes, e até nas empresas mesmo, as pessoas tem uma noção, tem um objetivo pelo qual a empresa funciona assim e porque, mas as pessoas não trazem isso para o dia-a-dia e na AIESEC tudo o que a gente faz como ir ao aeroporto receber uma pessoa que chega às 4 horas da manhã, porque eu sei que vou impactar uma experiência e ela vai mudar a experiência da minha sociedade em um momento, então eu acho que conviver com esse porquê da AIESEC existir, eu acho um grande diferencial, então eu acho que é o que mais pega assim para as pessoas para verem o motivo e que elas pensem no que estão fazendo.

**Entrevistadora:** Para você, como VP (vice-presidente) de gestão de talentos, quais são as maiores motivações que você percebe nos outros para continuar na organização e também o contrário, as principais causas de desmotivação e saída da organização?

**Entrevistada:** O que eu acho dos membros... Bom tem dois perfis diferentes de membros, a gente ainda tem membros, que eu acho que é ainda de uma visão mais antiga, os membros mais antigos, de membros que não só entram... Muita gente entra na AIESEC em busca de experiência profissional, mas de gente que continua e se mantém para ganhar currículo. Então eu vejo muito isso, de pessoas me perguntando o que precisam fazer para se tornarem **alumni** (ex-membros), e não é uma mentalidade que deveria ser seguida, então assim, tem muita gente que entra para ter um ano de experiência, para colocar que teve trabalho voluntário no currículo, para ser coordenador, para ter algum cargo de liderança que serve como experiência



profissional que possa ser agregada na experiência, bagagem deles. E tem outro perfil, que eu acho que hoje em dia é maior em relação à quantidade de membros mesmo, que é o perfil motivado pelo que pode ser feito mesmo, pelo impacto que eles podem causar, pelo tamanho que eles enxergam na organização, nas propostas e nas ações, então gente que entende que esta conectada com 60000 pessoas em todo mundo e que estão promovendo, e que tenham um impacto e que representam a voz jovem de alguma forma. Ainda eu acho que é um pouco menor, porque talvez como membro as pessoa não entenda o verdadeiro tamanho da AIESEC e o impacto que causa e tudo mais, mas é uma mentalidade que cada vez mais a gente esta conseguindo inserir, incentivando o contato na rede, incentivando o próprio intercâmbio, então de todas essas formas a pessoa vai entendendo o que a AIESEC pode fazer, não só de agregar e promover uma experiência que você pode colocar no seu currículo, mas para fora do currículo, com ganhos pessoais. Então eu acho que a gente tem esses dois perfis e ai eu acho que cabe muito no papel dos líderes da AIESEC, e eu acho que a mentalidade vem muito da gente mudar um pouco a mentalidade dos líderes, então hoje em dia a gente tem o EBzão (reunião de todos os líderes da AIESEC), ele é muito ativo, a gente tem um grupo de e-mails, que são todos os líderes, tanto o presidente, vice presidente, coordenador, todo mundo junto no mesmo grupo de e-mails, no mesmo grupo do facebook, e a gente vai fechando mensagens que a gente vai passar para os membros, então isso fortalece um pouco a mensagem que a gente deixa nos membros, a mentalidade de valores mesmo, de vivência. Então eu acho que tem isso que mais motiva. E o que desmotiva, de saída, é... São raros os casos de pessoas que saem desmotivadas com o trabalho na AIESEC hoje em dia, não é o trabalho ou o líder, são pouquíssimos os casos, raríssimos, um ou outro sai porque não se da bem com o líder e decide sair e não realocar, então é raro. Agora, o que mais pega é a questão salarial mesmo, então tem gente que trabalha muito tempo para a AIESEC e ai chega uma hora que a pessoa fala que esta precisando mesmo é ganhar dinheiro, às vezes acabou de se formar ou esta se formando, ou pressão dos pais, tem muitos pais que pressionam que apesar de entenderem o trabalho voluntário da AIESEC queriam que o filho ganhasse dinheiro, então a pessoa não consegue balancear o emprego em que ela ganhe e a AIESEC, tem muitos casos assim, então tem muita gente que arranja um estágio ou emprego e acaba saindo porque não consegue conciliar o tempo e acaba priorizando o dinheiro na verdade, então eu acho que essa é a principal desmotivação... Não desmotivação, mas motivo de saída.

**Entrevistadora:** Que contribuição você considera que a AIESEC traz para a sociedade? Para você qual é a maior contribuição social, impacto que a organização traz para a sociedade?

**Entrevistada:** Eu acho que a AIESEC traz justamente a vivência da diversidade, pensando mesmo na sociedade. Então eu vejo duas coisas, um impacto mais direto e um impacto mais indireto, o mais direto é esse, o da vivência da diversidade. A nossa sociedade de Brasília que começa a conviver com pessoas e a sociedade do Terceiro Setor e de trabalho social começa a conviver com gente de outros lugares e entende que em outros países tem pessoas que tem conhecimento, tem pessoas que são muito boas, tem pessoas que agem e podem fazer a diferença para a gente, então é um impacto que eu vejo muito direto assim, bem focado no intercâmbio. E o impacto que eu vejo mais a médio e longo prazo, é a formação de líderes que vão mudar também os rumos da sociedade, então é alguém que vai sair da AIESEC e criar uma empresa, alguém que vai sair da AIESEC e criar uma ONG, então assim, esse impacto das pessoas que trabalham na AIESEC ou que fazem intercâmbio, mas que acabam levando esse impacto às vezes depois que saem da AIESEC, que é mais a médio e longo prazo. E o impacto direto mesmo, eu acho que é mais dos intercambistas e das pessoas que estão na AIESEC e internalizam os valores de viver a diversidade e levam eles no dia-a-dia mesmo, e os pais e todo mundo que acaba convivendo com os intercambistas, então o avô de fulano que nunca tinha saído do Brasil e nunca conheceu ninguém de fora, aí começa a conviver com um irlandês, então eu acho que isso é muito legal, muito impactante mesmo.

## **Anexo 1.B**

### **Entrevista voluntário 2**

**Entrevistadora:** Você já realizou algum tipo de trabalho voluntário antes da AIESEC? Já fez parte de alguma ONG?

**Entrevistada:** Eu fazia parte no meu segundo ano do ensino médio de uma ONG que trabalhava para auxiliar a adoção de animais. Então na época eu não dirigia e isso complicou muito a minha permanência porque eles precisavam de gente que pudesse levar os animais, os cachorros da feira para o local onde eles moravam e eu não podia ajudar nessa parte, mas ajudava na feira de adoção. Então a minha participação era limitada, mas era uma coisa que me chamava atenção e também no ensino médio, onde eu estudava, tinha um programa chamado “Amigos da vida”, a gente ia a creches uma vez por mês, esse foi meu primeiro trabalho voluntário, depois foi na ONG de animais, aí depois foi na AIESEC.

**Entrevistadora:** E a sua família tem algum histórico de trabalho voluntário? Teve alguma influência por você se voluntariar?

**Entrevistada:** Não. Eu lembro que várias vezes eu tentei levar meus pais a doarem sangue, a participarem da feira de animais comigo, mas o máximo que eles faziam, por eu não dirigir, era me levar lá, mas eles nunca... Inclusive eles não me apoiaram a entrar na AIESEC, só depois que eu já estava na organização é que eles começaram a entender melhor o quanto que eu estava aprendendo, ai eles começaram a apoiar, mas eles nunca foram grandes motivadores.

**Entrevistadora:** Então você acha que a maior influência pelo trabalho voluntário era o meio em que você estava inserida?

**Entrevistada:** Acho que sim.

**Entrevistadora:** E por que você decidiu entrar na AIESEC? Como você conheceu a organização?

**Entrevistada:** Na época não foi uma decisão consciente, eu não sabia o que era a AIESEC direito, mas eu namorava um menino que tinha um grande amigo na AIESEC e era um dia antes do final das inscrições e meu namorado na época me falou que tinha feito a inscrição e me explicou mais ou menos como era e eu nem entendi direito. No dia seguinte indo para a aula na UnB eu encontrei um conhecido que era membro da AIESEC e ele que estava organizando o processo seletivo na época, então eu encontrei ele em um stand da AIESEC e eu falei: “Que coincidência! Falaram-me dessa organização ontem.”, ai ele me incentivou a fazer a inscrição porque ele tinha uma meta de inscritos e eu me inscrevi. Fui para a dinâmica sem entender o que era a organização, mas na dinâmica me explicaram melhor o que era a AIESEC e eu consegui visualizar mais ou menos, mas mesmo assim eu estava fazendo os processos de seleção mesmo para ver o que é que dava. De repente na dinâmica eu tive uma certeza muito grande de que eu queria estar lá, pela dinâmica, pelo que eles estavam valorizando, pelo histórico do que as pessoas contaram, do que elas estavam fazendo na organização e eu de repente quis muito. Entrei no processo sem nem saber aonde ia, mas no final valeu a pena. Então fui passando, fui passando e eu lembro que quando me chamaram para a etapa final, não chamaram meu namorado, ele não tinha passado, mas dois ou três dias antes do treinamento de membros novos ligaram para ele falando que uma pessoa tinha desistido e que tinha aberto uma vaga, então a principio eu nem queria ir mais ao treinamento, pois eu tinha entrado meio que por ele e ele não ia mais, ele tinha ficado muito mal porque não passou, mas o chamaram e nós fomos juntos para o treinamento. Isso foi no início de 2008, uns três meses depois a gente terminou, um mês depois ele saiu da AIESEC e eu continuei.

**Entrevistadora:** Agora me fale um pouco do seu histórico na AIESEC, que cargos você assumiu, quais foram as suas funções...

**Entrevistada:** Eu entrei em 2008, no começo eu queria muito a área de projetos que hoje já nem existe mais, mas aí a diretora da época de gestão de talentos visualizou um RH dentro de mim e ela me colocou na área de RH. Eu lembro que quando eu recebi o resultado de alocação eu fiquei muito chateada, eu queria muito a área de projetos. Daí meu primeiro cargo dentro da área de RH foi com o processo de integração dos membros novos, aí foi quando eu comecei a me envolver com a área, desde elaborar os projetos, a selecionar os coaches, acompanhar os novos membros, os novos processos, aí eu fui me envolvendo e eu acabei ficando muito amiga das meninas que eram da área na época. Todas essas meninas faziam psicologia no CEUB e começaram a me ensinar muito sobre RH, desde me indicar livros, de falar da área fora da AIESEC, então eu comecei a me interessar bastante. Depois eu comecei a participar de várias equipes, como de organização de treinamento de membros novos com a parte de logística, depois eu ajudei a selecionar intercambistas e também auxiliei na equipe que selecionava membros novos fora do período de seleção da AIESEC, para suprir vagas que estavam sobrando na organização, mas ainda continuava com meu trabalho na área de RH. Em 2009 fui eleita coordenadora de recrutamento e seleção, foi quando eu comecei a ter que aprender o que era RH mesmo, no começo eu não sabia nada do que era processo seletivo, mas a diretora de RH de 2009 e outro membro da área, que fazia psicologia no Ceub, me ensinaram muitas coisas, eu brinco que se não fosse elas me ajudando, eu provavelmente não teria me sentido segura para virar diretora de RH da organização no ano seguinte. Então no segundo semestre de 2009 teve um direcionamento da diretoria nacional da AIESEC que a área de RH teria que ajudar na seleção não só dos membros, mas também dos intercambistas, aí eu fiquei responsável por isso, eu elaborei um roteiro de entrevista para as pessoas interessadas em fazer intercâmbio, dei um treinamento de técnicas de entrevista, e foi a primeira vez que nós atuávamos auxiliando outras áreas na AIESEC, pois a parte de intercambista era papel de outra área, foi a primeira vez que RH teve um papel mais decisivo nas operações da organização. Aí essas experiências e o apoio que as meninas me davam me deu confiança para me postular para a diretoria de 2010, foi quando eu assumi como diretora de gestão de talentos. Foi um ano de bastante aprendizado, tive que aprender a não olhar somente para a área de recrutamento e seleção, que era uma área que eu já tinha mais contato, mas também a parte de treinamento e desenvolvimento, que era uma área que eu nunca tinha trabalhado. Eu dei muita sorte porque eu selecionei duas coordenadoras muito boas e foi uma área em que eu consegui realizar muitas coisas, em que a gente era muito unida, essa

experiência de liderança que eu tive foi a que eu considero mais bem sucedida, então foi uma experiência muito legal, eu trabalhei com pessoas muito boas que me ajudaram em muitas coisas e que hoje em dia são grandes amigos. A área de RH ganhou muita visibilidade em 2010, com novos projetos, nem todos deram certo, mas isso foi bom também para aprender a lidar com frustrações. E como eu tive uma experiência boa como diretora de RH, eu senti que ainda faltava uma experiência mais macro porque eu percebi que queria trabalhar com gestão, foi aí que veio a vontade de ser presidente da AIESEC Brasília, então eu me postulei e fui eleita presidente. Foi uma experiência que teve muitos altos e baixos, eu acho que me desenvolvi muito como pessoa, aprendi muito também, mas eu acho que em termos de resultados o meu desempenho como diretora de RH foi mil vezes melhor do que como presidente, mas foi estando lá, liderando líderes que eu percebi o que eu precisava aprender para fazer isso no mercado. Eu acho que foi um grande direcionamento em termos de aprendizado para mim.

**Entrevistadora:** Quais foram suas motivações para continuar tanto tempo na organização e assumir cargos importantes, de liderança?

**Entrevistada:** Eu acho que comecei a me motivar com a AIESEC quando eu comecei a perceber que eu estava cercada de pessoas com pensamentos muito parecidos com o meu. Acho que a maioria das pessoas que estão na AIESEC são pessoas inquietas, que querem fazer diferença de alguma forma, são pessoas que no colégio sempre eram os líderes dos grupos de trabalho, que acabavam sendo representantes de sala e eu sempre me vi com esse perfil, mas cercada de pessoas muito diferentes e na AIESEC eu me vi cercada de pessoas iguais. Então foi muito legal esse sentimento de pertencimento mesmo, de estar com pessoas parecidas com você, apesar de cada um ser de um curso, cada um ter um background, mas todo mundo tem um perfil meio parecido, todo mundo acredita naquilo, todo mundo quer atingir uma visão e todo mundo quer fazer parte de algo maior. Então eu acho que conforme eu fui entendendo melhor a visão da AIESEC, os valores e percebendo o quanto aquilo era ligado com a minha própria visão de mundo, foi aí que eu comecei a perceber o quanto eu devia estar lá, o quanto aquilo estava agregando para mim, não só com o contato com essas pessoas, mas também pela experiência que eu tive. Em 2010, como diretora de RH, eu fiz um intercâmbio pela AIESEC para a França e tive a oportunidade de conhecer pessoas que provavelmente eu jamais conheceria e hoje são grandes amigos. Como presidente eu tive a oportunidade de conhecer gente do Brasil todo e hoje em dia eu tenho amigos que foram presidentes também e com certeza modificaram minha visão das coisas. Então a experiência que eu tive na AIESEC foi muito enriquecedora, tanto em termos pessoais e profissionais. Foi

aquela coisa mesmo de quebrar paradigmas, eu achava que era uma coisa, que eu via uma coisa de um jeito e aí com a experiência tanto do mini-intercâmbio que eu fiz com a AIESEC, como com a experiência de trabalho na organização, com a experiência de intercâmbio que eu tive antes da AIESEC, eu comecei a me questionar o que era a minha visão de mundo, a cultura que eu vivia, a educação dos meus pais, os hábitos das minhas amigas e o que de fato era eu. Eu acho que o convívio com pessoas diferentes, mas que acreditam na mesma coisa possibilitou essa certeza do que era eu e do que não era.

**Entrevistadora:** E para você, com a sua experiência de presidente e diretora de RH, quais eram as maiores motivações nos membros da AIESEC?

**Entrevistada:** Eu acho que de início sempre, o que eu percebia que fazia as pessoas quererem entrar na AIESEC era como a gente vendia o porquê da organização, o porquê da gente estar ali, o porquê do trabalho, aquilo que a gente fazia, era a nossa visão. As pessoas que eram inspiradas pela nossa visão não questionavam o fato de dedicar horas voluntárias em prol da AIESEC, mas o que eu percebi que as motivava no dia a dia, além dos valores e de viver o porquê, era muito as amizades, as relações interpessoais, o clima que as equipes tinham na AIESEC. Então eu acho que sempre teve um esforço muito grande da AIESEC em tornar o ambiente de trabalho prazeroso que é uma coisa que as empresas estão começando a valorizar hoje em dia, que é essa questão de manter um clima favorável, um clima de amizade, um clima informal... Então eu acho que essa informalidade da AIESEC, a facilidade para implementar coisas novas, o clima de inovação e até o clima jovem e da proximidade que você pode ter com seus líderes, eu acho que tudo isso favorecia para uma motivação. Não tinha aquela questão como: “Eu sou o seu líder então eu não falo com você.” ou “Eu sou muito importante para sair com você.”, então eu acho que as pessoas na AIESEC são muito transparentes e muito abertas, tentando sempre favorecer o clima de motivação.

**Entrevistadora:** Agora o outro lado, para você qual era o maior motivo de saída ou desmotivação dos membros?

**Entrevistada:** Desmotivação havia muito quando a pessoa não se inspirava pela AIESEC, quando ela queria somente estar ali para cumprir um currículo, para cumprir horas, para aprender alguma coisa específica. Normalmente era quando a pessoa entrava, por exemplo, fazia psicologia e entrava muito focada em entrar em RH e aprender na área, eu percebia que quando a motivação da pessoa era a parte funcional, a motivação dela não durava, mas quando ela se encantava por toda a proposta da AIESEC, eram até pessoas que tinham essa disponibilidade de mudar de área, de aprender coisas novas, de fazer uma coisa fora do seu curso de formação, eram pessoas que tendiam a ficar muito mais na organização, então era

muito do objetivo que a pessoa buscava na AIESEC. A AIESEC se assemelha a uma empresa jr. em muitas coisas só que quando a pessoa chegava buscando o que ela busca em uma empresa jr., que é se especializar naquilo em que ela está estudando, procurando uma experiência prática, ela encontrava aquilo, mas aquilo não era o objetivo final da AIESEC, então aquilo não casava, sabe?! Então era muito desse alinhamento de objetivos individuais com objetivos organizacionais. E além de tudo também, uma coisa que muitas vezes a pessoa gostava muito da AIESEC, queria continuar, mas era a questão do tempo. Claro que a gente tinha casos de pessoas que trabalhavam e estudavam, moravam sozinhas e ainda arrumavam tempo para a AIESEC, mas também tinham casos de pessoas que não conseguia conciliar a AIESEC, o estágio e a faculdade, que seria uma demanda bem menor, então era muito da capacidade de consciência das pessoas, tinha muita gente na AIESEC que estava se propondo a desenvolver isso e até sacrificar horas de lazer pela experiência que a AIESEC poderia proporcionar e tem gente que não estava disposta a isso, o que também é válido e compreensível. Vários casos aconteciam de gente que saía da AIESEC pela questão do tempo, por não conseguir conciliar.

**Entrevistadora:** Bom, você que já trabalhou em outras ONGs, para você qual é o diferencial da AIESEC em relação a outras organizações?

**Entrevistada:** O que eu sinto de diferença básica é em como a AIESEC profissionaliza os seus processos de gestão. Apesar de ser uma organização jovem, extremamente amadora em alguns sentidos, extremamente livre e autônoma, a AIESEC é muito profissional. A gente tem processos de gestão dentro da AIESEC que grandes empresas não têm implementado 100% ainda, questão de avaliação de desempenho, gestão de time, processo seletivo por competência, a parte de planejamento estratégico, são coisas que eu aprendi na AIESEC e que várias empresas privadas em que eu trabalhei depois não tinham isso implementado. Então em termos de processo de gestão, a AIESEC está à frente de muitas empresas e quem dirá ONGs. O que faz a AIESEC ir para frente é o fato de ser para jovens e gerida por jovens, e impulsionar e buscar sempre profissionalizar seus processos de gestão. É uma coisa que quando eu ouvi falar da AIESEC eu fiquei muito chocada, como é que uma organização de jovens funciona e ainda internacional, é uma coisa que eu não entendia e eu só fui entender a responsabilidade e o comprometimento que esses jovens tinham com a organização depois que eu entrei, e até hoje é algo que me impressiona, são pessoas que por contra própria de vinte e poucos anos que estão tocando o que a organização faz, sem ajuda de empresa nenhuma, sem ninguém por trás, gerindo sabe. Simplesmente todos jovens universitários de vinte e poucos anos, que saem dos seus países para trabalhar na AIESEC internacional e

tomar conta de uma organização presente no mundo inteiro ou saindo de sua cidade para ir para as diretorias nacionais e tomar conta de uma organização em um país inteiro ou dentro de uma cidade em que você dedica o seu tempo livre para uma organização, então é uma coisa que eu não sei como funciona, acho que o processo de gestão da AIESEC é maravilhoso.

**Entrevistadora:** Para você, qual é a maior contribuição que a AIESEC traz para a sociedade?

**Entrevistada:** Muita coisa. Acho que desde o intercâmbio social que a gente faz, desde trazer intercambistas para cá para trabalhar nas organizações aqui de Brasília e proporcionarem para essas pessoas, ONGs, crianças ou o público que essas ONGs atendam, essa oportunidade de estar convivendo com alguém de outro país, e normalmente são jovens de universidades de alto nível com uma experiência legal que vem e trazem cursos, inovações e novas ideias. Além desse impacto em estar atuando nessas organizações é o impacto que a gente tem nos jovens, proporcionando a eles a experiência com outras pessoas, a possibilidade de experiência de intercâmbio, liderança em uma idade em que ninguém te dá confiança e autonomia para ser diretor de uma organização, a AIESEC te dá essa experiência. Eu acho que o retorno social que isso tem, é claro que é um investimento a médio ou longo prazo, mas é muito grande. Eu tenho certeza que essas pessoas que passam pela AIESEC se tornam líderes, chefes, futuros chefes de Estado que com certeza tem uma visão diferenciada de gestão, de gestão de equipe, de impacto positivo mesmo, que é uma coisa que a AIESEC prega muito, e, além disso, em todo o mundo tem ONGs, várias organizações, associações em que estamos mandando intercambistas para essas organizações, então tem o impacto que você causa em outro país e tem o impacto que você causa quando volta, o impacto vai de todos os lados e esta muito ligada aos negócios da organização, que é promover intercâmbio e liderança para alcançar o impacto positivo. Eu acho que a missão da AIESEC, a visão dela por si só já mostra essa necessidade de impacto na sociedade, não tem como a gente atingir a paz mundial, desenvolver as potencialidades humanas, sem pensar na sociedade, eu acho que isso está muito interligada.

**Entrevistadora:** Você me falou que a AIESEC te ajudou muito na sua vida profissional, que está trabalhando em uma grande empresa, para você quais foram os maiores ganhos em trabalhar na organização, tanto profissional como pessoal?

**Entrevistada:** Acho que em termos profissionais é indiscutível a questão de ter mudado a minha carreira, eu estava cursando letras e nem sonhava em trabalhar com RH, a AIESEC mostrou todo esse mundo de gestão que hoje em dia eu acho fascinante. Então desde 2010 eu estou trabalhando em empresas privadas com esse foco em RH e acho que a principal diferença foi ter tido a oportunidade de errar na AIESEC, eu já cheguei na empresa com uma



noção do que pode dar certo ou errado, já tendo uma experiência anterior de erros e acertos, além do autoconhecimento, a maturidade e responsabilidade que a AIESEC te proporciona, que você desenvolva antes do tempo e até a questão do desenvolvimento por competências mesmo, de desenvolver a inteligência emocional, de lidar melhor com uma crise, de saber lidar melhor com feedback, de saber dar feedback, então são essas questões profissionais do dia a dia que a gente vive na AIESEC. Existe lá um espaço muito grande, uma tolerância muito grande para erro, o que nem sempre existe no mercado de trabalho, em uma empresa privada. Então eu acho que por ter vivido essa experiência na AIESEC me dá uma segurança maior, uma confiança maior no que eu sei que preciso fazer e no que eu tenho que desenvolver, eu acho que você chega muito mais pronto emocionalmente para assumir novos desafios e muito mais consciente de suas competências e pontos fortes.

## **Anexo 1.C**

### **Entrevista voluntário 3**

**Entrevistadora:** Você já realizou algum tipo de trabalho voluntário antes da AIESEC?

**Entrevistado:** Empresa Jr., na SOCIUS (consultoria jr. em ciências sociais), somente trabalhei nela.

**Entrevistadora:** Mas você já trabalhou em alguma organização com cunho social?

**Entrevistado:** Não... Era uma coisa que eu já até tinha algum interesse, mas por vários motivos, entre eles a inércia e outros focos, eu não realizei. Eu acho que eu só comecei a me interessar mais por querer me movimentar no momento em que começaram a me dizer que eu poderia que era importante acreditar em mim mesmo e movimentar para fazer as coisas acontecerem até para eu ser sincero comigo mesmo em relação às coisas que eu quero fazer no mundo. Tinha muita gente que falava que ia ao lar dos velhinhos tal, mas essa nunca foi muito a minha praia. Nunca foi nada que me interessasse mesmo.

**Entrevistadora:** E na empresa jr., você ficou muito tempo?

**Entrevistado:** Eu trabalhei muito tempo na empresa jr, fiquei mais de 3 anos e 6 meses lá.

**Entrevistadora:** Você teve alguma influência familiar para fazer trabalho voluntário, teve alguma influência deles para entrar na AIESEC?

**Entrevistado:** Não, na verdade não. Hoje em dia eles fazem trabalho voluntário em uma organização de cunho espiritualista, mas foi uma coisa que aconteceu na vida deles depois dos meus anos de formação e eu não considero que teve nenhuma influência para entrar na AIESEC e nem na empresa jr. Eles nunca foram, por exemplo, de visitar lar de velhinhos

fazendo trabalho voluntário, só faziam doações mesmo, mas também não acho que isso foi uma influência. Acho que foi muito mais o meio em que eu estava inserido que me possibilitou esses tipos de trabalho.

**Entrevistadora:** Por que você decidiu entrar na AIESEC?

**Entrevistado:** Eu gostava muito de trabalho organizacional, principalmente por causa da SOCIUS. Eu era apaixonado por isso e resolvi entrar na AIESEC porque sai da empresa jr. e a AIESEC já me interessava como organização. Eu era muito próximo de uma amiga que era da AIESEC e ela me contava muita coisa e me dava muita vontade de fazer parte, além de outras pessoas que eu conhecia e que eram da AIESEC. Eu era até um pouco reticente com a ideia que a AIESEC passava, desse impacto social que falavam tanto, só depois de um tempo que eu pude entender como é que a gente faz esse impacto social e como eu acredito nele.

**Entrevistadora:** O que você faz na AIESEC? Qual é o seu cargo e função?

**Entrevistado:** Eu entrei em agosto do ano passado como membro de desenvolvimento, uma coordenadoria na área de recursos humanos, depois me postulei para o cargo executivo da AIESEC, mas não fui eleito. Comecei a trabalhar paralelamente na área de vendas e recrutamento de intercambista estrangeiros, depois eu virei coordenador de uma coordenadoria que trabalha com o desenvolvimento de líderes através de coachings, metas, treinamentos, várias coisas nesse sentido na área de recursos humanos. Eu trabalho na área de vendas e recrutamento até hoje também.

**Entrevistadora:** E você pretende assumir outros cargos?

**Entrevistado:** Vou assumir um cargo em que ajuda na organização de um grande evento de replanejamento de metas da AIESEC Brasília, eu penso em me postular para o cargo executivo novamente, mas eu não tenho certeza.

**Entrevistadora:** Qual é a sua motivação para querer assumir novos cargos e continuar na organização?

**Entrevistado:** Eu acho que sempre aprendo muito, cada vez mais, é algo que me impulsiona a ser quem eu quero ser por vários motivos, pelas relações que eu estabeleço com as pessoas, o desenvolvimento que eu vejo nelas, encontrar ferramentas para alcançar resultados, eu acho que isso tudo.

**Entrevistadora:** E de maneira geral, você percebe as mesmas motivações nos outros membros também?

**Entrevistado:** Eu acho que é muito variado, mas no geral eu acho que a minha sensação em relação à motivação dos membros é algo mais pessoal do que profissional, essa é a impressão que eu tenho, eu posso estar equivocado, mas de repente são os contatos que eu tenho dentro

da AIESEC, com as pessoas com as quais eu converso que eu tenho mais afinidade e tem mais essa visão. As minhas motivações são um pouco pessoais e um pouco profissionais hoje em dia, mas antigamente elas eram só pessoais.

**Entrevistadora:** E em sua opinião qual é o diferencial em ser um voluntário na AIESEC?

**Entrevistado:** É um ambiente jovem e de inovação, eu acho que isso é um grande diferencial, um ambiente no qual você atua conjuntamente com outros jovens que também estão interessados em fazer alguma diferença, permite você gerar um impacto positivo no meio em que você está vivendo e isso pode ser dentro da organização ou através das ações que a gente tem externas, então é todo mundo voltado para essa mentalidade. É um ambiente que te impulsiona a querer mais, isso é muito forte dentro da organização e eu vejo isso como algo diferente em relação às outras organizações.

**Entrevistadora:** Para você qual é o real impacto social que a AIESEC traz para a sociedade?

**Entrevistado:** Eu acho que são vários, mas eu acho que é principalmente através das relações que as pessoas estabelecem, seja com os intercambistas que estabelecem relações com as ONGs em que eles trabalham ou intercambistas que estão no meio corporativo e que também estabelecem relações, que a partir deles foram impactados por essa vivência cultural e vão voltar diferentes para o meio deles, é tudo em cima das pessoas, das micropessoas. Eu acho isso bonito e era uma coisa que eu não acreditava muito antes, porque eu sempre pensava em mudanças em uma escala muito grande, mas de repente eu percebi que o potencial dessa mudança é muito grande porque são essas pessoas que realmente podem vir a fazer uma diferença amanhã, a mentalidade é que realmente depende de cada um e dos interesses que as pessoas estão desenvolvendo. Então os intercambistas trazem um impacto positivo para as ONGs, porque essas organizações desenvolvem melhor após a experiência com esses estrangeiros, por exemplo, se for um projeto educacional está impactando todas as pessoas envolvidas nesse projeto através do que esse intercambista está levando para elas, com seu conhecimento. As pessoas que estão dentro da organização, conhecendo umas as outras, tendo interesses similares, descobrindo que podem superar obstáculos que tenham, enfim, muita coisa, é uma rede, essa é a melhor definição.

**Entrevistadora:** O que você considera que mais aprendeu com esse tipo de trabalho, tanto pessoal como profissionalmente? E também me conte mais sobre o seu novo emprego e se isso está relacionado com a AIESEC.

**Entrevistado:** Profissionalmente... Uma das coisas que eu penso há mais tempo é que eu queria conhecer mais a realidade do terceiro setor e a AIESEC me proporcionou isso, eu não posso falar que eu já conheço bem o terceiro setor, mas eu já conheço um pouco e antes eu

não conhecia nada, o que é muito significativo. Hoje em dia eu trabalho em uma ONG, que é a ABRACE, e devido à experiência na AIESEC, eu consegui ver as qualidades e defeitos que eu tinha e como eu poderia trabalhá-los para ser cada vez um profissional melhor, me faz pensar em alçar voos melhores, maiores e diferentes, abrir meus horizontes de possibilidades, não é mais pensar só em vida acadêmica ou no serviço público, é poder pensar em trabalhar no terceiro setor, de desenvolver projetos e ser financiado em cima disso. O desenvolvimento pessoal foi muito uma questão de poder acreditar em si mesmo, levando em conta que quando eu entrei na AIESEC eu estava em um momento muito difícil da minha vida, porque eu estava com depressão e outras coisas, e a AIESEC foi uma das coisas que me ajudou muito, com a organização, as pessoas que conheci a cultura organizacional, o espírito da AIESEC, foram uma das coisas que me ajudaram a superar em parte isso, aquele momento ruim que eu estava vivendo, não que eu já não tenha vivido outros momentos ruins desde então, mas a AIESEC me mostrou que eu posso mais.

## Anexo 2

# TERMO DE VOLUNTARIADO

## TERMO DE VOLUNTARIADO COMINADO COM CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS E DE IMAGEM

De um lado \_\_\_\_\_ titular da cédula de identidade RG nº \_\_\_\_\_ SSP/\_\_\_\_, inscrito no CPF/MF sob o n.º \_\_\_\_\_, residente e domiciliado em \_\_\_\_\_, CEP \_\_\_\_\_ doravante denominado (a) **VOLUNTÁRIO** e, de outro **AIESEC em Brasília**, uma associação, sem fins lucrativos, com sede no Albergue da Juventude SRPN Qd 2, Lote 2, Asa Norte, Brasília, DF inscrita no CNPJ/MF sob nº 03.063.012/0001-53, neste ato representado por **Felipe Luís Oliveira Fernandes**, titular da cédula de identidade RG nº 2328874 SSP/DF, inscrito no CPF/MF sob o n.º 035268891-20 doravante denominada simplesmente **AIESEC**.

CONSIDERANDO que a **AIESEC** é entidade sem fins lucrativos que possibilita aos jovens uma experiência integrada que desenvolve competências pessoais e profissionais a partir de vivência internacional, troca de conhecimentos, valorização da diversidade e gestão de equipes.

CONSIDERANDO que é interesse do VOLUNTÁRIO colaborar com as atividades institucionais da **AIESEC**, com zelo e diligência.

Resolvem firmar o presente termo de voluntariado que será regido pelos seguintes termos e condições:

**Cláusula 1ª.** O VOLUNTÁRIO compromete-se a atuar nas ações promovidas pela AIESEC em suas atividades institucionais.

**Cláusula 2ª.** As despesas efetuadas em benefício da AIESEC para realização das atividades voluntárias serão reembolsadas ao VOLUNTÁRIO, mediante prévia e expressa permissão, especialmente as referentes a deslocamento e alimentação, que desde já ficam autorizadas.

**Cláusula 3ª.** Os serviços voluntários prestados não serão remunerados, nem gerarão vínculo empregatício, funcional, ou ainda quaisquer obrigações trabalhistas, previdenciárias ou afins entre o VOLUNTÁRIO e a AIESEC.

**Cláusula 4ª.** São obrigações do VOLUNTÁRIO: (i) exercer suas responsabilidades como voluntário, cumprindo horários com assiduidade; (ii) zelar pelo bom nome da AIESEC atuando em conformidade com seus princípios e finalidades; (vii) participar das atividades de formação em direitos humanos e comunicação com a mídia promovidas pela AIESEC.

**Cláusula 5ª.** São obrigações da AIESEC: (i) arcar, quando previamente acordado, com as despesas extraordinárias do VOLUNTÁRIO para sua participação em eventos de interesse; (iv) promover atividades de formação para o VOLUNTÁRIO em direitos humanos e comunicação com a mídia.

**Cláusula 6ª.** 4.1. Fica desde já acordado que, os direitos autorais e de propriedade industrial decorrentes deste contrato, em especial os das criações literárias, artísticas, intelectuais e/ou científicas, tais como, mas não se limitando a relatórios, dados, estudos, textos, projetos, fotografias, artes gráficas, desenhos, músicas, vídeos, filmes de curta, média ou longa duração, nomes, marcas, bem como as invenções, modelos de utilidade, softwares, produtos adaptados são de propriedade conjunta.

**Cláusula 7<sup>a</sup>.** Para compartilhar as informações sobre os produtos objetos do item anterior, o (a) voluntario (A) deverá previamente solicitar autorização da AIESEC para utilização individual ou cedida a terceiros, por meio de simples notificação por escrito. Esta deverá ser respondida em até 10 (dez) dias úteis da data de seu recebimento, não podendo ser negada, exceto se o produto tiver fins comerciais e/ou sua veiculação, de alguma forma, infringir os valores e princípios da AIESEC.

**Cláusula 8<sup>a</sup>.** É compromisso do VOLUNTARIO sempre citar a co-autoria ou co-titularidade, salvo se houver expressa autorização por escrito da AIESEC parte dispensando tal citação.

**Cláusula 9<sup>a</sup>.** Fica acordado que a AIESEC poderá, em função do presente ajuste, efetuar os registros necessários junto aos órgãos competentes, tais como a Fundação Biblioteca Nacional, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e a Escola de Belas Artes, dentre outros, sempre respeitando a co-autoria ou co-titularidade, podendo também proceder a quaisquer publicações e/ou edições que se façam necessárias, bem como praticar todo e qualquer ato necessário à efetivação e manutenção dos presentes direitos, em especial, os atos previstos nas leis n.º 9.609/98, n.º 9.610/98, n.º 9.279/96, n.º 5.772/71 e nos decretos, regulamentos e portarias aplicáveis, sempre em nome das duas partes envolvidas.

**Cláusula 10.** Neste ato o (a) VOLUNTARIO confere à AIESEC o direito de usar gratuitamente sua imagem em obras por ela indicadas durante o prazo de 10 (dez) anos a contar da data de assinatura deste contrato.

**Cláusula 11.** Durante a vigência deste Contrato, o VOLUNTÁRIO compromete-se a não divulgar as "Informações Sigilosas" que por meio deste tiver acesso, o que inclui, mas não se limita a informações técnicas, financeiras ou comerciais, modelos, nomes de clientes de fato ou potenciais, propostas, projetos, relatórios, planejamento, fatos, métodos operacionais, diagramas e planilhas, dados, análises, escritos, compilações, comparações, projeções, estudos ou toda e qualquer informação tangível ou intangível de natureza sigilosa, preparada ou usada pela **AIESEC**, por seus associados, colaboradores, parceiros, prestadores de serviços, empregados ou voluntários.

**Cláusula 12.** Neste ato, declara o VOLUNTÁRIO ter ciência do inteiro teor da legislação específica (Lei Federal n.º 9.608/98) que faz parte integrante do "Anexo A" deste Termo.

**Cláusula 13.** O presente Termo Voluntariado tem prazo de duração indeterminado, com início na data deste documento, podendo ser rescindido a qualquer tempo, mediante simples comunicação escrita de uma parte a outra.

**Cláusula 14.** Na hipótese de qualquer dúvida ou controvérsia sobre a interpretação e cumprimento do presente contrato, as partes comprometem-se a buscar a sua solução pacífica e extrajudicial, inclusive por meio da realização de procedimentos de mediação e/ou arbitragem em foro que, por consenso, deliberarem.

**Cláusula 15.** Superada a tentativa de conciliação extrajudicial, as partes contratantes elegem o Foro da Comarca de Brasília, Distrito Federal, para eventual solução de quaisquer questões decorrentes da execução deste contrato.

E por estarem assim justas e contratadas, as partes assinam o presente em 3 (três) vias de igual teor, na data abaixo descrita.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
AIESEC

\_\_\_\_\_  
VOLUNTÁRIO

\_\_\_\_\_  
Testemunha I

\_\_\_\_\_  
Testemunha II

Nome:

Nome:

RG/Órgão Expedidor:

RG/Órgão Expedidor:

CPF/MF:

CPF/MF:

## Anexo 3

### LEI Nº 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.

Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO  
*Paulo Paiva*