



Jorge Luiz Gonçalves*

* Psicólogo. Voluntário do IIPC.
jorgeluzg@yahoo.com.br

Palavras-chave

Centros educacionais
Comprometimento
Responsabilidade
Vínculo consciencial
Voluntariado

Keywords

Compromise
Consciential bond
Educational centers
Responsibility
Volunteer

Palabras-clave

Centros educacionales
Comprometimiento
Responsabilidad
Vínculo consciencial
Voluntariado

Comprometimento Organizacional: O Formal e o Informal na Gestão do Voluntariado

Organization Compromise: The Formal and the
Informal Behavior in the Voluntary Management

Comprometimiento Organizacional: Lo Formal y lo
Informal en la Gestión del Voluntariado

Resumo:

Este trabalho apresenta um estudo do nível de comprometimento organizacional dos voluntários do IIPC, utilizando como amostra os voluntários do Campus IIPC RJ e seus Núcleos de Extensão. Buscou-se avaliar as motivações e os vínculos que fazem com que alguém decida tornar-se e manter-se como voluntário. Estudou-se o nível de formalidades e informalidade presente nesse Centro Educacional e suas possíveis relações com o trabalho. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de campo que constou de análise de documentos para o levantamento de dados sobre a instituição e seus voluntários, assim como de entrevistas coletivas com os membros da instituição. Ao final do trabalho, refletiu-se sobre os dados que foram coletados buscando entender os objetivos estabelecidos inicialmente e apresentando propostas de ações que possam surtir efeitos positivos na melhoria da gestão do trabalho voluntário.

Abstract:

This work presents a study of the level of organizational compromise from volunteers of the IIPC, using as a sample the volunteers from the IIPC Campus in Rio de Janeiro and its branches. The author attempts to evaluate the motivations and links that trigger the decision of someone to become and sustain himself as a volunteer. The level of formality and informality existent in this Educational Center and its possible relation to the work. To reach the objectives proposed in this work, a field research based on the analysis of documents for data appraisal related to the institution and its volunteers, as well as group interviews with members of the institution was conducted. At the end of the work, the author assessed the collected data seeking to understand the initially established objectives and suggested a series of actions that may result in positive effects in the improvement of the management of volunteer work.

Resumen:

Este trabajo presenta un estudio del nivel de comprometimiento organizacional de los voluntarios del IIPC, utilizando como muestra los voluntarios del Campus IIPC RJ y sus Núcleos de Extensión. Se buscó evaluar las motivaciones y los vínculos que hacen con que alguien decida ser y mantenerse como voluntario. Se estudió el nivel de formalidades e informalidades presentes en ese Centro Educacional y sus posibles relaciones con el trabajo. Para alcanzar los objetivos propuestos, se realizó una pesquisa de campo que constó de análisis de documentos para el levantamiento de datos sobre la institución y sus voluntarios, así como de entrevistas colectivas con los miembros de la institución. Al final del trabajo, reflexionamos sobre los datos que fueron colectados buscando entender los objetivos establecidos inicialmente y presentando propuestas de acciones que puedan surtir efectos positivos en la mejoría de la gestión del trabajo voluntario.

INTRODUÇÃO

O voluntário da Conscienciologia foi definido da seguinte forma: “é a pessoa física realizando trabalho ou atividade não remunerada, com *vínculo consciencial*, em *Instituição Conscienciocêntrica* (IC), por estar *comprometida* com a evolução cosmoética e assistencial de todas as consciências” (VIEIRA, 2006, grifo deste autor).

Atuando há oito anos como voluntário do IIPC, este autor observou durante esse período, que os voluntários trabalham com grande entusiasmo e parecem possuir um grande nível de comprometimento e identificação com os objetivos da instituição. Entretanto, foi possível observar também diversos casos em que alguns trabalhos eram assumidos por esses mesmos voluntários e não eram cumpridos dentro dos prazos combinados ou nem mesmo eram realizados, situações que poderiam indicar uma certa falta de responsabilidade com a instituição, o que seria incoerente com o nível de comprometimento aparentemente observado.

Para entender um pouco mais do que acontece no IIPC, este autor decidiu dedicar sua monografia de conclusão do curso de Psicologia a estudar mais especificamente essas questões visando compreender as variáveis que estão envolvidas nesse processo, tanto no que se refere à gestão da organização como no que diz respeito às peculiaridades do trabalho voluntário.

A pesquisa ficou concentrada no âmbito do Campus IIPC RJ, com a presença de voluntários de seus núcleos de extensão; portanto, não é possível estender de imediato as conclusões deste trabalho para todos os Centros Educacionais do IIPC. Entretanto, consideramos que muitas das constatações dessa pesquisa podem refletir aspectos que sejam comuns também a outros centros educacionais, tornando interessante uma reflexão dos voluntários de outras cidades sobre os dados aqui apresentados.

O IIPC apresenta as seguintes peculiaridades em relação às outras organizações que utilizam o trabalho voluntário:

1. O quadro é formado, em 98%, por voluntários que possuem apenas o vínculo consciencial e atuam em todas as áreas da organização. Segundo Vieira (2003, p. 142) a *técnica do vínculo consciencial* “é a aplicação dos liames do voluntário, homem ou mulher, nos trabalhos da instituição humana ou conscienciocêntrica, sem o vínculo empregatício convencional”.
2. O número de profissionais contratados é de menos do que 2% do total, o que faz com que muitos problemas envolvendo a administração do trabalho voluntário tornem-se mais evidentes.
3. Não recebe nenhum tipo de subvenção de órgão público ou privado para a sua sobrevivência. O IIPC se sustenta com base na receita obtida pela realização de cursos e venda de livros.

O IIPC existe há 18 anos e tem se mantido firme, independente das mudanças de governo, moeda, crises econômicas, políticas, reestruturações intra e extrafísicas. É relevante estudarmos seu funcionamento, o aprendizado e os erros e os acertos obtidos com essa experiência, que podem ter utilidade tanto para administradores de Instituições do Terceiro Setor como para outras Instituições Conscienciocêntricas já existentes ou que estão por ser fundadas.

OBJETIVOS

1. Identificar, através de avaliação qualitativa, o grau de comprometimento organizacional dos voluntários com o *Campus IIPC-RJ*.

2. Identificar possíveis razões pelas quais esses voluntários deixam de cumprir suas responsabilidades em seus respectivos papéis.
3. Refletir sobre possíveis medidas capazes de diminuir esses problemas.

ORGANIZAÇÕES, GRUPO EVOLUTIVO E AS INSTITUIÇÕES CONSCIENCIOCÊNTRICAS (IC)

A capacidade daquilo que se faz atuando com outros indivíduos de forma organizada é muito melhor quantitativamente e qualitativamente do que aquilo que se pode fazer sozinho. Para ilustrar melhor o conceito que se quer transmitir com a utilização do termo *organização*, são citadas abaixo algumas definições:

1. “Uma *organização* é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade” (SCHEIN, 1982).
2. “Um grupo coordenado de pessoas que realizam tarefas para produzir bens ou serviços” (MUCHINSKY, 2004).
3. “É o grupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – com o objetivo de produzir bens e gerar serviços” (TENÓRIO, 2004).
4. “É um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum” (SCHERMEHORN, 1999).

Para entender melhor o tipo de atuação coletiva encontrada dentro de uma Instituição Conscienciocêntrica (IC), é importante observar algumas definições sobre *grupo evolutivo*:

1. “É uma equipe de conscins líderes, reunidas a serviço da causa comum pelo aperfeiçoamento consciencial ou a holomaturidade” (VIEIRA, 1994).
2. “É a reunião de consciências que evoluem entrosadas, em ciclos pluriexistencias afins, dentro dos laços da lei de causa e efeito (grupocarma)” (VIEIRA, 1994).

No IIPC, assim como nas outras Instituições Conscienciocêntricas (ICs), o grau de afinidade e relações entre as pessoas é o saldo de suas vivências multiexistenciais, e os objetivos que motivam essas pessoas a trabalharem juntas têm relação com suas programações existenciais individuais que se inter-relacionam por fazerem parte de um mesmo grupo evolutivo (proéxis grupal).

Quanto à sua finalidade organizacional e o grau de utilização do trabalho voluntário, pode-se diferenciar os seguintes tipos de organização:

1. **Empresas convencionais.** Têm como finalidade obter lucro ou uma relação de ganho econômico através da produção de bens ou da prestações de serviços. Atuam através de princípios intrafísicos. Utilizam apenas o vínculo empregatício.
2. **Organizações não-governamentais e instituições do terceiro setor.** Têm como finalidade atuar nos problemas sociais e atividades assistenciais em geral, questões onde o Governo se mostra incapaz de intervir ou que não considera parte de suas atribuições. Atuam através de princípios intrafísicos. Algumas utilizam o trabalho voluntário, porém a maioria dessas organizações possui a maior parte de seu quadro de pessoal formado por indivíduos com vínculo empregatício, principalmente nas funções administrativas e financeiras, devido à dificuldade de administrar as variáveis.
3. **Empresa Conscienciológica (EC).** “Empresa que atua baseada nas verdades relativas de ponta da Conscienciologia com o objetivo de assistência multidimensional. Nela o trabalho é meio para inter-

-relações” (EQUIPE COOPERATIVA TEÁTICA, 2004). “Apesar de, perante a Socin, a EC apresentar-se como uma empresa convencional e de ter a necessidade do ganho para a manutenção financeira dos seus integrantes, sua prioridade é, através do trabalho, fazer assistência e reurbanização dos locais onde atua.” (EQUIPE COOPERATIVA TEÁTICA, 2004). “Empresa com fins de lucro, com princípios cosmoéticos e com maioria acionária de conscienciólogos atuantes na CCCI” (GANEM, 2006). Atua através de princípios cosmoéticos na produção de bens ou prestação de serviços. Utiliza o vínculo empregatício, sem a presença do voluntariado.

4. Instituição Conscienciocêntrica (IC). “É aquela concentradora das atividades nas autopesquisas da consciência e na reeducação consciencial, a partir da razão social e dos estatutos legais, sendo intrínseca, cosmoética e consciencialmente sadia” (VIEIRA, 2003). “A motivação dos voluntários dessas instituições está pautada na realização das tarefas esclarecedoras sobre a evolução consciencial através de informações capazes de extrapolar a mera realidade humana, configurando-se, assim, como pólos assistenciais avançados” (VIEIRA, 2003). Atuam através de princípios cosmoéticos, pelo paradigma consciencial. Utilizam-se prioritariamente do trabalho voluntário com vínculo consciencial, constituindo vínculo empregatício apenas quando inevitável.

As Instituições Conscienciocêntricas, com seus diferentes matizes e finalidades reeducativas prioritárias, têm papel fundamental na implantação, definitiva, do holopense da Conscienciológica e das suas especialidades. Nesse ponto cabe uma reflexão: qual o tamanho da importância de se qualificar a Administração Conscienciológica para a manutenção do funcionamento sadio das ICs por muitas e muitas décadas, de forma que consigam atingir seus objetivos?

O FORMAL E O INFORMAL

Segundo Schein (1982), uma organização formal é fundamentalmente um conjunto de funções e um esquema pelo qual se rege a coordenação dessas funções. Ela deve existir independentemente de determinadas pessoas e pode sobreviver mesmo que seus membros sofram alta rotatividade. Se as expectativas das funções são registradas em documentos, a memória da organização estará preservada e ela continuará existindo com novos membros exercendo essas funções. Em uma organização formal existe um padrão de inter-relação entre os cargos e funções que formam a estrutura do seu sistema de funcionamento.

A definição de papéis, isto é, o conjunto de expectativas dos outros sobre o comportamento adequado em uma função específica, é de fundamental importância em uma organização formal. Ao entrar para uma organização o indivíduo tem muito a aprender: níveis de desempenho esperados, reconhecimento do seu papel na organização, códigos de vestuário e exigências de tempo.

Em uma organização formal, as funções e papéis que cada indivíduo desempenha devem estar *explicitadas* para os outros membros da organização. Isso apresenta vantagens, pois as expectativas em relação ao trabalho e ao comportamento esperado de cada membro ficam melhor definidas. De fato, só se pode avaliar o grau de responsabilidade de um indivíduo na função que exerce quando se tem certeza de que esse indivíduo conhece as tarefas que deve realizar e sabe o que se espera de sua atuação.

Muitas organizações investem em treinamentos e atividades de integração para o novo membro visando deixar claro o que é esperado dele. Quanto maiores são esses investimentos, mais rápido o indivíduo conhecerá o sistema de funcionamento da organização e estará mais apto a cooperar com os outros membros.

O excesso de formalidade é prejudicial para uma organização porque gera um enrijecimento das ações, limitando as potencialidades, a criatividade do indivíduo e o surgimento das soluções inovadoras. Nas decisões tomadas para o andamento do trabalho das Instituições Conscienciocêntricas, as variáveis multidimensionais envolvidas e a percepção do movimento extrafísico dos amparadores têm importância fundamental e não devem ser desprezadas devido às formalidades da administração convencional.

Contudo, o excesso de informalidade gera a desintegração porque não permite um consenso definido sobre os objetivos a serem atingidos e traz a total falta de clareza sobre os papéis e funções de cada membro da organização. Como não fica explicitado o que se deve esperar do comportamento de cada indivíduo, o que passa a imperar é a incerteza sobre as expectativas que se pode ter quanto ao trabalho do outro.

O desafio das Instituições Conscienciocêntricas consiste em dosar o grau de formalidade e informalidade presentes em seu trabalho. Deve-se investir em um ambiente onde as expectativas em relação ao comportamento e às funções de cada voluntário estejam explícitas em que ainda exista a possibilidade da emergência da criatividade, da inovação e da ampliação da visão multidimensional na avaliação das repercussões do trabalho assistencial realizado pelos voluntários.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Muchinsky (2004) define o constructo *comprometimento organizacional* como o grau de fidelidade de um funcionário com o seu empregador, refletindo a relação de engajamento desse indivíduo com a organização e tendo implicações em sua decisão de continuar na organização. Segundo Meyer (*apud* MUCHINSKY, 2004), os indivíduos mais comprometidos têm uma probabilidade muito maior de permanecer na organização do que os indivíduos menos comprometidos.

Na década de 90, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento à validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen. Nesse modelo, os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa.

1. Comprometimento afetivo. Está relacionado ao vínculo emocional e à identificação do indivíduo com a organização. Em essência ele reflete a fidelidade baseada no quanto o indivíduo gosta da organização.

2. Comprometimento instrumental ou de permanência. Refere-se ao comprometimento com base nas perdas que o funcionário associa à sua saída da organização. É importante ressaltar a observação de Muchinsky (2004) sobre o comprometimento de permanência. Ele afirma que essa dimensão do comprometimento organizacional reflete a fidelidade do indivíduo que considera improvável conseguir um emprego melhor em outro lugar. No caso em estudo o voluntário não possui um vínculo empregatício com a organização em que está atuando. Contudo, verifica-se dentro dos debates realizados nas entrevistas que existem outras perdas possíveis na saída de um indivíduo de uma organização.

3. Comprometimento normativo. Está relacionado ao sentimento de obrigação do indivíduo de permanecer dentro da organização. Para Muchinsky (2004) essa dimensão do comprometimento reflete a fidelidade do indivíduo por um senso de lealdade.

O voluntariado da Conscienciologia envolve *comprometimento cosmoético lúcido* que inclui as variáveis estudadas por Meyer e Allen, porém apresenta ao menos os seguintes diferenciais:

1. O voluntário entende que o trabalho que realiza na IC é parte importante, e às vezes até a mais importante, da sua programação existencial.

2. Existe um comprometimento assistencial com a evolução das outras consciências, e a IC apresenta grandes oportunidades para que esse voluntário realize essa assistência.

3. Há a vinculação do voluntário com os outros voluntários em um nível de afinização devido aos reencontros promovidos dentro das ICs.

PESQUISA DE CAMPO

Para investigar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de campo dentro do *Campus IIPC-RJ*, composta por uma análise de documentos e dados sobre seus voluntários e a realização de entrevistas coletivas.

1. Levantamento de dados e possibilidades de acesso aos voluntários

O *Campus IIPC-RJ* possui uma representatividade bem relevante no contexto nacional da instituição. Juntamente com o Centro Educacional IIPC em São Paulo e o Centro Educacional IIPC em Porto Alegre, representam mais de 50% da receita anual da instituição, e 50% do volume de alunos obtêm acesso à instituição através de um desses três centros educacionais.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro e janeiro de 2005, em um total de 3 grupos. O convite à participação dos voluntários nas entrevistas coletivas foi feito individualmente e por telefone. Os grupos foram heterogêneos, contendo voluntários com tempo de voluntariado diferente no mesmo grupo para que houvesse possibilidade de debates e troca de experiência entre eles.

Foram encontradas algumas dificuldades nessa fase da pesquisa de campo relacionadas à ausência de voluntários que estavam viajando no período de realização das entrevistas, ao fato de muitos não conseguirem uma coincidência de dias e horários de voluntariado para que se pudesse ter mais pessoas participando dos grupos e a um índice significativo de voluntários que faltaram às entrevistas mesmo tendo confirmado presença por telefone.

Foi obtida a participação de 26 voluntários, divididos em três grupos, representando 41% do total de voluntários vinculados ao *Campus IIPC-RJ* (exceto os residentes em Vitória, ES), distribuídos conforme a tabela abaixo:

Tabela 1. Distribuição dos voluntários entrevistados pelo tempo de voluntariado no IIPC.

Tempo de Voluntariado	Freqüência	Freqüência Relativa
Até 1 ano	5	19,24%
Entre 1 e 4 anos	7	26,92%
Entre 4 e 7 anos	4	15,38%
Acima de 7 anos	10	38,46%
Total	26	100,00%

2. Entrevistas coletivas

As entrevistas foram estruturadas da seguinte forma:

- a. Duração aproximada de 1 hora e 30 minutos.
- b. Voluntários dispostos em círculo, com o gravador de voz no interior do círculo.
- c. Foi feita uma breve introdução sobre a importância da participação de todos para que fosse possível aprender mais com a experiência do IIPC e para informar que esse aprendizado resultaria numa produção

acadêmica, podendo gerar frutos tanto para a própria instituição quanto para outras organizações que venham enfrentar desafios de gestão semelhantes.

d. Foi estabelecido anteriormente um roteiro de perguntas com base no estudo do comprometimento organizacional, do controle formal e o do trabalho voluntário. As questões foram propostas de forma aberta, possibilitando a todos apresentar seu posicionamento e experiência.

f. Durante as entrevistas surgiram novas perguntas ou variações dessas perguntas.

g. O papel deste autor durante o debate foi o de estimular a troca de idéias entre todos, buscando atingir o consenso sobre questões fundamentais e verificar quais são os pontos que apresentam as maiores divergências de opinião entre os voluntários.

Um fato interessante é que, ao final das entrevistas, muitos voluntários agradeceram pela oportunidade de poder falar sobre o que pensam em relação ao voluntariado no IIPC e de ouvir isso também de outros voluntários de áreas completamente diferentes. Todos notaram que o holopense das entrevistas coletivas foi propício para que isso ocorresse, pois havia um clima de amizade e interação. Houve divergência de opiniões, mas não aconteceram situações de cobrança sobre o trabalho ou alguma inibição que pudesse ser notada em relação a expressar algo na presença dos coordenadores e alguns professores mais antigos desse centro educacional.

RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COLETIVAS

O primeiro questionamento foi sobre o que os motivou a ingressar no voluntariado e o que os levou a escolher o IIPC para desenvolver seu trabalho voluntário. As respostas que apareceram com maior frequência estão citadas no quadro abaixo:

Quadro 1. Motivações para ingressar no voluntariado.

Afinidade com as idéias da Projeciologia e da Conscienciologia.
Oportunidade de dinamização da evolução pessoal com as oportunidades de aprendizado dentro da instituição.
Possibilidade de convívio mais sadio podendo trocar experiências projetivas e parapsíquicas com um grupo de pessoas que gostam dos mesmos assuntos.
Desejo de realizar assistência qualificada à outras consciências e percepção de que a instituição é um elemento que viabiliza essa assistência.
Considerar que o voluntariado na Conscienciologia faz parte da sua programação existencial.

Fonte: Transcrição das gravações das entrevistas coletivas.

Dos 26 voluntários, apenas 2 responderam que, antes de ingressar no voluntariado através dessa instituição, possuíam o desejo de atuar como voluntários em outra organização. A grande maioria afirmou que despertou o interesse pelo trabalho voluntário ao ter contato com a Projeciologia e a Conscienciologia.

O segundo questionamento foi em relação à percepção que possuem sobre o comprometimento dos demais voluntários com a instituição. Houve um consenso entre os voluntários participantes dos três grupos de que o nível de comprometimento é alto. Alguns voluntários acrescentaram a observação de que a disponibilidade de tempo de cada um para o voluntariado varia em função dos seus compromissos pessoais com

trabalho, família, formação acadêmica ou profissional e demais atividades. Contudo, foi citado pela maioria dos voluntários que há um esforço de organização dessas atividades para que consigam mais tempo para o voluntariado, porque muitos consideram o trabalho voluntário que realizam como a atividade mais importante e satisfatória dentre todas as outras que desempenham. Isso foi praticamente um consenso entre os participantes dos três grupos.

A terceira questão proposta foi em relação a quanto eles consideram que perderiam caso tivessem que deixar, por algum motivo, de desempenhar o trabalho voluntário no IIPC. As principais respostas foram organizadas no quadro abaixo.

Quadro 2. Perdas ocasionadas caso deixassem de se exercer o trabalho voluntário no IIPC.

Perder importantes oportunidades evolutivas de aprendizado e crescimento pessoal.
Perder contato com pessoas com as quais tem afinidade.
Perder oportunidades de realizar assistência.

Fonte: Transcrição das gravações das entrevistas coletivas.

Dois voluntários relataram que perderiam o sentido da sua vida, porque consideram que o trabalho que realizam é a parte mais importante de suas vidas, o que está mais alinhado com os objetivos já identificados de sua programação existencial.

Com base nessas primeiras respostas obtidas dos voluntários e adotando como referencial o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, pode-se refletir sobre o nível de comprometimento organizacional manifestado pelos voluntários observando-se os seguintes argumentos:

1. Entre os voluntários, 92%, afirmaram que despertaram o interesse pelo trabalho voluntário ao tomar contato com a Projeciologia e a Conscienciologia. Isso demonstra o alto grau de identificação desses indivíduos com a instituição em que atuam, refletindo o nível de comprometimento afetivo. Esse alto nível de identificação aparece mais uma vez, de forma clara, nos relatos sobre os fatores que os motivaram a ingressar no voluntariado.

2. Todos os voluntários concordaram que teriam grandes perdas caso deixassem o voluntariado, refletindo um alto grau de comprometimento de permanência.

3. Muitos relataram, durante as entrevistas, sentir muita responsabilidade pelo trabalho que realizam individualmente, como também pelo bom andamento do trabalho da instituição como um todo. Esse nível de lealdade é um indicador do grau de comprometimento normativo desses voluntários.

Outros aspectos importantes podem ser observados nas respostas:

1. Motivação pelas oportunidades assistenciais do voluntariado na Conscienciologia.
2. Sensação de que esse trabalho é parte importante de sua programação existencial.
3. Oportunidade de conviver em um grupo mais sadio no qual podem trocar experiências pessoais.

Esses fatores demonstram que os voluntários entrevistados apresentam um nível de comprometimento mais lúcido e cosmoético, além do que é possível avaliar pelo modelo de Meyer e Allen que foi desenvolvido para aplicação em empresas convencionais.

Cumprimento de prazos e a questão do formal vs. informal

As próximas questões abordaram o cumprimento de prazos em relação a serviços solicitados em áreas diferentes dentro do mesmo centro educacional. Todos concordaram que esse é um item que precisa ser melhorado, e alguns citaram que, o não cumprimento de alguns prazos já faz parte da cultura institucional.

Um dos voluntários chegou a colocar que devido a essa característica, muitos prazos já eram passados, sem a possibilidade de virem a ser cumpridos. Outro voluntário ressaltou que essa questão variava em função das perdas decorrentes da falta de cumprimento de uma tarefa no prazo: “Se for algo da área de eventos, algo que terá um impacto direto sobre os alunos, o nível de atraso é bem menor. Em áreas técnico-científicas o impacto direto não vai ser tão grande, então os atrasos são muito mais freqüentes”.

Quadro 3. Principais causas citadas para o não cumprimento dos prazos.

Falta de tempo do voluntário devido a problemas pessoais.
O tráfego da desorganização ou a falta de auto-organização (trafariamento) presente em alguns voluntários.
Dificuldade em entender a importância daquela tarefa para a área que está solicitando.
Não entender uma solicitação como responsabilidade sua, já que não sabia que a tarefa solicitada fazia parte das atribuições de sua função.

Fonte: Transcrição das gravações das entrevistas coletivas.

Essa última resposta trouxe um importante dado, que levou à investigação de qual é o nível de formalidade presente na instituição, isto é, se os papéis estão definidos, descritos e explícitos para os outros membros da instituição de forma que todos saibam o que esperar uns dos outros. A pergunta sobre se as pessoas possuem a *descrição de tarefas* da função que exercem apresentou as seguintes respostas:

1. Entre os 26 voluntários participantes, apenas 5 relataram ter recebido ou possuírem por escrito alguma informação relativa à função que desempenham e que essa descrição não foi suficiente para que pudessem desempenhar bem seu trabalho.

2. Todos relataram ter recebido treinamento rápido com as informações passadas informalmente por um voluntário mais antigo ou com alguma experiência na área, e que esse treinamento não foi suficiente para que realizassem seu trabalho de forma satisfatória.

3. Houve consenso sobre a necessidade de possuírem a descrição de procedimentos de cada função, já que isso não existe para a grande maioria das funções.

4. Os voluntários mais novos passam por mais dificuldades com a informalidade do que os mais antigos que conhecem mais a dinâmica da instituição e, mesmo sem ter as funções descritas, sabem a que área recorrer caso precisassem de algo.

5. Os voluntários presentes que possuíam menos de um ano de voluntariado relataram ter grande dificuldade de identificar para qual área devem encaminhar determinadas solicitações por não saberem quais as funções de cada área. Comentaram ainda não conhecer completamente as funções da área em que atuam.

Sobre esse último item, eis os relatos de alguns voluntários com menos de um ano de trabalho no IIPC:

“O fato de os papéis não estarem formalizados gera conflitos. Certa vez, na véspera de um curso, pensei que havia preparado tudo que era necessário para sua realização; então recebi um *e-mail* solicitando várias coisas que eu deveria fazer. No *e-mail* a pessoa parecia irritada, mas eu nem sabia que aquilo era responsabilidade minha. Se soubesse, teria feito. Não gostei de ver que a pessoa estava irritada. Eu não fiz

porque ninguém me avisou ser minha responsabilidade” (Voluntária da área de eventos no Colegiado de Divulgação Científica).

“Algumas coisas eu vou tateando, mas há outras que não dá pra adivinhar; as vezes me cobram algo que eu deveria ter feito e que eu nem sabia que devia. Acho que colocar as tarefas de uma função no papel ajudaria” (Voluntária que atua na coordenação da sala de Ipanema, vinculada ao Colegiado *Campi*).

Até mesmo os voluntários com experiência intermediária, possuindo entre 1 e 4 anos de voluntariado, já tendo atuado em mais de uma função, relatam passar por dificuldades ao assumir uma nova área. Pode-se observar isso nos relatos abaixo:

“Desenvolvi determinadas coisas porque não tive opção. Hoje algumas coisas já existem. Muito voluntário novo fica *perdido*. Quando comecei numa função anterior, fiquei muito *perdida*, não tinha nada, fiquei três semanas (indo duas vezes na semana) ao lado do voluntário que trabalhava anteriormente na área e, mesmo assim, fiquei muito estressada, pois tinha que me lembrar de tudo de cabeça; se não fossem outros voluntários me ajudando, não saberia o que fazer” (Voluntária que atua com eventos de extensão vinculada ao Colegiado de Divulgação Científica).

“Quando ocorre uma mudança de função e você não tem essa descrição de tarefas, acaba perdendo um tempo muito grande e desnecessário até descobrir tudo e se adaptar. O tempo perdido nisso poderia ser usado para desenvolver e qualificar a função” (Voluntária do Colegiado de Gestões Conscienciais).

Este autor perguntou a todos se consideravam importante que se instituísse um nível de formalidade nesse trabalho, começando pela descrição dos procedimentos a serem realizados por todas as funções e que isso ficasse disponível para todos os voluntários. Houve um *consenso nos três grupos* sobre a importância dessa formalização. A partir dessa resposta, este autor perguntou a todos, já que a consideravam importante, por que isso ainda não existia. Não houve consenso sobre essa questão, mas foram obtidos comentários interessantes:

“Penso que um dos fatores que influi é a grande troca de funções. Quando a pessoa fica um tempo suficiente para conseguir ter a visão completa do trabalho e pode fazer uma descrição de funções ou manual, é deslocada para outra área que tem uma demanda urgente e acaba não fazendo” (Voluntário do Colegiado de Educação).

“Muitas funções mudam de acordo com o voluntário que assume. Já que não tem nada escrito, se um voluntário faz mais coisas, aquela função cresce; se faz menos coisas, a função diminui; às vezes divide-se em duas. Isso confunde a todos e está sempre mudando” (Voluntária do Colegiado de Comunicação).

CONCLUSÕES

O nível de informalidade presente faz com que muitos voluntários não saibam o que é esperado do trabalho que eles se propõem a realizar. Ao assumir uma função leva-se um tempo para descobrir as suas atribuições, e durante esse tempo algumas tarefas importantes não são realizadas. Outra questão decorrente da informalidade é que os voluntários precisam constantemente criar seus próprios métodos de trabalho, já que não existe uma preocupação institucionalizada, pelo menos no Centro Educacional estudado, no sentido de estabelecer práticas visando o aumento do nível de formalidade presente.

O voluntário que sai de uma função transmite informalmente, quando transmite, a sua experiência para o voluntário que assume o papel. Com isso, a todo instante, aqueles que assumem se vêem na posição de ter que “reinventar a roda” para definir procedimentos e exercer suas funções.

Dentro dos objetivos institucionais de promover a interassistencialidade entre os seus voluntários, o acolhimento e a ambientação que podem ser oferecidos aos novos membros, assim como a transmissão organizada das tarefas que estes irão desempenhar, podem se constituir em um bom exercício de assistencialidade entre os voluntários.

A informalidade também pode gerar problemas no relacionamento interpessoal porque um voluntário não sabe exatamente quais são suas atribuições e o que esperar dos voluntários de outras áreas. Isso abre precedente para que as cobranças de prestação de serviços entre as áreas sejam recebidas de forma negativa e muitas vezes não compreendidas, conforme foi observado nos depoimentos dos voluntários. Também deve-se levar em conta as pressões extrafísicas existentes sobre o trabalho assistencial realizado em todas as áreas de voluntariado do IIPC. As dúvidas sobre o que é responsabilidade ou não de cada um podem ser mais um fator a abrir brechas para que o assédio atue sobre os voluntários.

Com base no exposto, verifica-se que o nível de comprometimento organizacional lúcido e cosmoético por si só não constitui a garantia de sucesso dessa organização, mas tem ajudado a compensar o excesso de informalidade presente. Quanto às razões pelas quais os voluntários deixam de cumprir suas responsabilidades em seus respectivos papéis. Uma análise possível é a de que o alto nível de informalidade prejudica o bom desempenho do voluntário, principalmente do novo voluntário, mesmo aquele mais comprometido, pois muitas vezes ele não tem claro pra si a função e o papel que deve desempenhar.

A grande responsabilidade de alguns voluntários com a gestão da instituição, as competências individuais, a presença marcante do amparo de função, a busca pela excelência na administração de seus recursos e a intencionalidade sadia de seus gestores são alguns dos fatores que, somados ao alto nível do comprometimento organizacional de seus voluntários, têm mantido o funcionamento da instituição mesmo com o excesso de informalidades que foi observado.

Atividades de treinamento e dinâmicas de inclusão do novo membro da organização trariam um bom resultado, além de demonstrarem disponibilidade assistencial para com o novo voluntário. Fica claro também a urgência em aumentar o nível de formalidade presente visando diminuir as incertezas dos voluntários sobre o que esperar um do outro. Essa formalização poderia começar com a descrição das funções referentes às diversas áreas da organização e à definição dos papéis de cada voluntário, tornando explícito o que é esperado de cada um.

Com investimentos na explicitação dos papéis e normas, bem como na implementação de um programa de treinamento voltado, inicialmente, para o acolhimento assistencial dos novos voluntários, uma boa parcela dos problemas identificados nesse trabalho poderia ser evitada. Tais medidas, além de desenvolverem a integração em curto prazo, seriam capazes de aumentar a eficácia dos diversos setores da instituição. Esse acolhimento e treinamento, além de promover uma integração maior entre a equipe intrafísica de voluntários, pode auxiliar também no reconhecimento, afinização e primeiros contatos desses novos membros com o amparador da função que irão desempenhar dentro da instituição.

Este trabalho enfocou a questão do excesso de informalidades como dificuldade a ser superada, conforme dados obtidos em pesquisa realizada no *Campus* IIPC-RJ. As propostas de melhoria apresentadas estão abertas para serem discutidas e adaptadas, e considera-se que a implantação de algumas dessas medidas pode trazer importantes resultados.

Contudo, este autor não considera essa a única dificuldade e nem as soluções apresentadas as únicas formas de se qualificar a gestão do trabalho. A melhoria do nível de interassistencialidade promovendo

a desassédio maior dos voluntários, assim como o esforço pessoal de cada voluntário em desenvolver seu parapsiquismo e auto-suficiência energética serão sempre fatores que alavancarão o trabalho de toda Instituição Conscienciocêntrica (IC), seja qual for seu materspense e propostas de assistência multidimensional.

REFERÊNCIAS

01. **Chang, J. J.; & Albuquerque, Lindolfo Galvão de;** *Comprometimento Organizacional: Uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes envolvidos no Processo*; Revista de Administração Mackenzie; 26 refs.; 6 caps.; 4 illus.; Ano 3; N. 2; São Paulo, SP; 2002; páginas 17 a 21.
02. **Equipe Cooperativa Teática;** *Empresa Convenciológica X Empresa Conscienciológica*; Anais da I Jornada de Administração Conscienciológica; Porto Alegre, RS; Setembro, 2004; Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia; 2004; página 202.
03. **Medeiros, Carlos A. F.; & Enders, Wayne T;** *Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional*; Revista de Administração Contemporânea; V. 2; N. 3; 27 refs.; 5 tabs.; São Paulo, SP; 1998; páginas 68, 69, 71, 75.
04. **Muchinsky, Paul M.;** *Psicologia Organizacional*; 508 p.; 14 caps.; illus.; 3 índices; 1.015 refs.; glos. 265 termos; ono.; alf.; 26 x 18 cm; br.; Thomson Learning; São Paulo, SP; 2004; páginas 244, 253, 254, 265, 304-307.
05. **Perez, Clotilde; & Junqueira, Luciano P. (Org.);** *Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais*; 392 p.; 27 caps.; alf.; 23 x 16 cm; Editora Futura; São Paulo, SP; 2002; páginas 287, 288, 289 e 290.
06. **Schein, Edgar H.** *Psicologia Organizacional*; 214 p.; 13 caps.; illus.; 2 índices; alf.; 21 x 14 cm; br.; 3ª Ed.; Prentice-Hall do Brasil; Rio de Janeiro, RJ; 1982; páginas 10-15.
07. **Schermehorn, JR.; Hunt, J.G.; & Osborn, R. N.;** *Fundamentos de Comportamento Organizacional*; 328 p.; 18 caps.; illus.; 2 índices; glos. 560 termos; alf.; 25 x 18 cm; br.; 2ª Ed.; Bookman; Porto Alegre, RS; 1999; páginas 168, 169, 196-201, 212-214.
08. **Tenório, Fernando G. et al.;** *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*; 130 p.; 6 caps.; 15 refs.; alf.; 21 x 14 cm; br.; 8ª Ed.; Editora FGV; Rio de Janeiro, RJ; 2004; páginas 7, 8, 11-20, 92, 93, 95, 96.
09. **Vieira, Waldo;** *700 Experimentos da Conscienciologia*; 1.058 p.; 700 caps.; 300 testes; 8 índices; 2 tabs.; 600 enus.; ono.; 5.116 refs.; geo.; glos. 280 termos; 147 abrevs.; alf.; 28,5 x 21,5 x 7 cm; enc.; Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia; Rio de Janeiro, RJ, 1994; página 716 e 724.
10. **Vieira, Waldo;** *Enciclopédia da Conscienciologia*; 772 p.; abrevs.; 1 biografia; 1 CD-ROM; 240 contrapontos; cronologias; 35 E-mails; 4 endereços; 961 enus.; estatísticas; 2 filmografias; 1 foto; 240 frases enfáticas; 5 índices; 574 neologismos; 526 perguntas; 111 remissiólogias; 12 siglas; 12 sites; 15 tabs.; 6 técnicas; 201 refs.; 1 apênd.; alf.; estrangeirismos; geo.; ono.; 28 x 21 x 4 cm; enc.; Ed. Protótipo – Avaliação das Tertúlias; Associação Internacional do Centro de Altos Estudos da Conscienciologia (CEAEC); & Associação Internacional Editares; Foz do Iguaçu, PR; 2006; página 684, 700.
11. **Vieira, Waldo;** *Homo sapiens reurbanisatus*; 1.584 p.; 479 caps.; 40 illus.; 1 microbiografia; 1 foto; glos. 241 termos; 25 tabs.; 331 técnicas; 459 questões; 509 enus.; 139 abrevs.; 7.653 refs.; 413 estrangeirismos; ono.; geo.; alf.; 27,5 x 22 x 7,5 cm; enc.; Associação Internacional do Centro de Altos Estudos da Conscienciologia (CEAEC); Foz do Iguaçu, PR; 2003.

