

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

Faculdade de Psicologia

**GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**Estudo de caso**

Patrícia Gomes da Silva

Belo Horizonte

2020

Patrícia Gomes da Silva

## **GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

### **Estudo de caso**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof Dr. Alexandre Frank Silva Kaitel

**Área de conhecimento:** Psicologia Organizacional, Psicologia Social, Psicologia Institucional, Psicologia do Trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão Social, Terceiro Setor, Organização não governamental ONG.

Belo Horizonte

2020

Patrícia Gomes da Silva

**GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**Estudo de caso**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

---

**Nome do orientador: Prof. Dr. Alexandre Frank Silva Kaitel** :

---

**Nome do leitor: Prof. Dr. Marcelo Augusto Resende**

---

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a mim mesma, por cada lágrima, cada noite sem dormir, cada crise de ansiedade, cada momento que eu quis desistir, mas dentro de mim tinha alguma coisa boa, boa demais que me fez continuar, me fez seguir, independente do momento, ser resiliente, apenas ser resiliente. Hoje estou aqui agradecendo...

Antes de mim, antes de tudo isso, a Deus, a todas as entidades e espiritualidades, ou Jeová, ou Deus... No fim, independente do nome, vale mais a fé... A todas as energias que me auxiliaram e colaboram com todo esse processo, com todo meu processo.

Os meus pais, aqueles que tive a honra de compartilhar uma vida, para eles toda a gratidão, por tudo que realizaram comigo. Eu amo vocês, amo que nem sei expressar, mas eu amo, eu amo todo o momento e sou grata.

Meus amigos, aqueles que escolheram caminhar junto as minhas loucuras, intensidades, trocando os melhores momentos, os melhores sorrisos, e também as lágrimas, juntos nos amando...

Ao meu orientador, toda minha gratidão, pela sua empatia e genuinidade frente a tudo que foi compartilhado, é algo admirável, faz acreditar em empatia... Você me orientou mesmo, orientou minhas ideias, não as limitou, não as manipulou, mas sim as recebeu com as críticas necessárias para o melhor. E eis aqui, o resultado de um trabalho que foi/é/será realizado.

## RESUMO

As instituições de terceiro setor vêm se tornando, nas últimas décadas, de suma importância para suprir as carências na prestação de serviços por parte do Estado. Novas iniciativas sociais e comunitárias que buscam auxiliar os grupos marginalizados e pouco cuidados pelas iniciativas públicas e políticas tem aparecido. A gestão nessas organizações possui problemas e falhas, principalmente por ser baseada num recurso humano de voluntários, que possuem pouco aparato técnico e especializado para realizar as funções. Sendo assim, se faz necessário ter uma gestão social especializada no terceiro setor, observando as especificidades e particularidades ali presentes. Este trabalho tem como objetivo apresentar a Gestão Social que está sendo realizada na Organização Não Governamental (ONG) Acolhimento Social Tupi/Lajedo e Adjacências (ASTLA), localizada na região norte de Belo Horizonte. Buscaremos neste trabalho apresentar o processo de gestão realizada entre outubro de 2019 e o atual momento, caracterizando as especificidades da instituição e os resultados alcançados até o dado momento. Este trabalho não tem como objetivo esgotar a temática e sim apresentar os planejamentos estratégicos de intervenções aplicáveis na ASTLA em curto, médio e longo prazos. Sendo necessário posteriormente estudos em relação a aspectos específicos que permeiam as ONG's. Há um amplo campo de estudo nas instituições do terceiro setor, sendo necessária a criação de técnicas e conceitos específicos, para que assim se tenham “diretrizes” para a ampliação, bem como a melhoria e profissionalização deste setor.

**Área de conhecimento:** Psicologia Organizacional, Psicologia Social, Psicologia Institucional, Psicologia do Trabalho.

**Palavras chave:** Gestão Social; Terceiro Setor; Organização não Governamental (ONG); ASTLA.

## ABSTRACT

Third sector institutions have become, in recent decades, of paramount importance to supply the deficiencies in the provision of services by the State. New social and community initiatives that seek to help marginalized groups and little care for public and political initiatives have appeared. The management in these organizations has problems and flaws, mainly because it is based on a human resource of volunteers, who have little technical and specialized apparatus to perform the functions. Therefore, it is necessary to have specialized social management in the third sector, observing the specificities and particularities present there. This work aims to present the Social Management that is being carried out in the Non Governmental Organization (NGO) Acolhimento Social Tupi / Lajedo e Adjacências (ASTLA), located in the northern region of Belo Horizonte. In this work we will seek to present the management process carried out between October 2019 and the current moment, characterizing the specificities of the institution and the results achieved up to the given moment. This work does not aim to exhaust the theme, but to present the strategic planning of interventions applicable to ASTLA in the short, medium and long terms. Further studies are needed in relation to specific aspects that permeate NGOs. There is a wide field of study in third sector institutions, and it is necessary to create specific techniques and concepts, so that there are “guidelines” for expansion, as well as the improvement and professionalization of this sector.

**Keywords:** Social Management; Third sector; Non-Governmental Organization (NGO); ASTLA.

## **LISTA DE SIGLAS**

ASTLA - Acolhimento Social Tupi/Lajedo e Adjacências

COVID/19 - Coronavírus

LFC - Lajedo Futebol Clube

ONG - Organização não governamental

PUC Minas – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 AS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Acolhimento Social Tupi/Lajedo e Adjacências – ASTLA .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 <i>Lajedo Futebol Clube - LFC</i> .....	12
2.1.2 <i>A equipe Jurídica</i> .....	14
2.1.3 <i>O grupo de Violência Doméstica</i> .....	14
2.1.4 <i>A agência de emprego</i> .....	15
2.1.5 <i>A equipe de preparadores físicos</i> .....	15
2.1.6 <i>A equipe de Psicólogos</i> .....	16
<b>3 A GESTÃO SOCIAL NA ASTLA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 O mapeamento das demandas .....</b>	<b>19</b>
3.1.1 <i>Os monitores</i> .....	21
3.1.2 <i>Os treinadores</i> .....	22
3.1.3 <i>Os coordenadores</i> .....	23
<b>4 AS AFETAÇÕES DO COVID/19 NO FUNCIONAMENTO DA ASTLA .....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são divididas em três ramificações. A primeira é o setor público, a segunda o setor privado e a terceira o Terceiro Setor, que é composta pelas Organizações Não Governamentais – ONG's. O tema do trabalho é a apresentação da gestão que está sendo realizada na ONG Acolhimento Social Tupi/Lajedo e Adjacência – ASTLA.

Essa pesquisa representa o resultado da atuação da autora e gestora Patrícia Gomes, de outubro de 2019 até outubro de 2020. A autora conheceu um dos fundadores da ONG, Vivaldino Neres Ribeiro, num curso de extensão sobre Capacitação para Liderança Comunitária, oferecido pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas (Unidade São Gabriel). Desde janeiro de 2019 eles começaram a trabalhar juntos e, em setembro de 2019, a gestora começou a trabalhar na ASTLA.

A primeira atuação foi a observação e realização de um diagnóstico institucional. O trabalho se iniciou na primeira e a maior ramificação da ASTLA, que é o Lajedo Futebol Clube, que hoje atende a mais de 300 crianças e adolescentes (antes da pandemia). Possuindo o maior número de voluntários que atuavam e atuam diariamente na instituição, sendo moradores da região. A impessoalidade foi o maior desafio da gestora. Durante os treinamentos das equipes de monitores, coordenadores, treinadores e diretores era frequente discussões de âmbito particular e isso gerava conflito dentro da organização, mas o manejo foi realizado.

Houve cerca de três encontros por equipes, de acordo com as necessidades de cada grupo, afim de delimitar as funções dos voluntários dentro da ASTLA. Inicialmente foram realizadas reuniões entre os coordenadores para apresentarem os principais problemas da instituição. A metodologia inicial foi de observação participante, colhendo as informações necessárias para a realização do diagnóstico institucional e as intervenções aplicáveis. Cada intervenção foi realizada pautada na demanda específica da instituição, dos grupos, das equipes e dos indivíduos ali inseridos. Este trabalho proporcionou para as equipes o dinamismo e flexibilidade, motivando as equipes a continuar e ampliar as formas de trabalho.

A gestora e o fundador da instituição Vivaldino Neres Ribeiro, criaram o Núcleo de Psicologia ASTLA. Possuindo uma equipe de Psicólogos e de estagiários da Psicologia,

por meio da parceria realizada com a PUC Minas, realizando atendimentos psicológicos gratuitos e com valor social.

O terceiro setor é um campo que surgiu em meados da década de 90, sendo criado para suprir as falhas do Estado em relação a algumas demandas das comunidades. As instituições de terceiro setor com esse caráter estão localizadas em grande maioria em locais de vulnerabilidade e fragilidades sociais. Sendo assim, se torna elemento crucial para o enfrentamento das desigualdades sociais, da busca por independência coletiva e individual, acessos a educação, saúde e as demandas das regiões.

Em meio às inúmeras transformações do cenário social, o Terceiro Setor emerge no Brasil como expressão de um contexto em que: o espaço público está cada dia mais esvaziado; a reivindicação de direitos torna-se o maior dos emblemas de um número cada vez maior de pessoas; percebe-se o Estado como ineficiente no atendimento das demandas da sociedade; surgem cada vez mais organizações que materializam a insatisfação e a contestação de grupos sociais ditos “excluídos”; a “sociedade civil” ganha destaque inquestionável na articulação com a ordem estatal; a noção de Responsabilidade Social sobressai-se e passa a banhar cada vez mais todos os segmentos da sociedade. (Calegare, 2009, p. 3).

Faz-se necessário observar que não se trata do assistencialismo, que atende necessidades pontuais, e sim da independência das comunidades, por meio do trabalho, educação, esporte, profissionalização e outros. A ajuda pontual, como o fornecimento de cestas básicas é importante, contudo a marginalização social, as desigualdades e a falta de políticas de enfrentamento são passíveis de atenção e pesquisas que vão além do assistencialismo.

Pesquisas que abordam esse tema podem auxiliar aumentando o conhecimento social sobre a importância e o funcionamento das Organizações Não Governamentais (ONGs), além de auxiliarem as pessoas envolvidas no dia a dia dessas organizações tão importantes para o funcionamento da sociedade brasileira contemporânea e nesse sentido demonstra a relevância da pesquisa.

Apresentaremos neste trabalho a Gestão Social realizada na ONG Acolhimento Social Tupi/Lajedo e Adjacências – ASTLA. Realizamos inicialmente a observação participante, trabalhando com as dinâmicas e intervenções grupais envolvendo toda a equipe na construção do diagnóstico institucional, com o objetivo de demonstrar os pontos positivos e marcantes da equipe, mas também os problemas e dificuldades para o funcionamento da ASTLA. Iniciamos então as reuniões, construindo as propostas de acordo com as demandas de cada equipe, realizando diagnósticos específicos para cada

ramificação da instituição. E neste trabalho detalharemos as ações que foram realizadas, as que estão em construção e aquelas propostas futuras.

## 2 AS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor, que são as instituições de iniciativa privada, sem fins lucrativos, surge como promessa de transformação social, imerso numa gama de aspectos sócio-históricos no Brasil. Ele busca sanar a ineficiência do Estado diante das demandas da sociedade, reivindicar direitos básicos e valorizar e assistir os grupos sociais “marginalizados”, como colocado por Andres Pablo Falconer (1999, p. 9)

Na década de noventa, o Terceiro Setor surge como o portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, na medida do possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial. Promete-nos, implicitamente, um mundo onde são deixados para trás os antagonismos e conflitos entre classe e, se quisermos acreditar, promete-nos muito mais.

A forma de construção das instituições do Terceiro Setor, como as ONG's, se dá muitas vezes utilizando-se poucos recursos técnicos e embasamentos teóricos das Psicologias Organizacional, Institucional, Social e do Trabalho. O trabalho voluntário, como base dos recursos humanos para estas organizações, é um dos motivos da falta de técnica, pois as pessoas que ali trabalham foram inseridas sem exigências quanto a experiências anteriores ou formação adequada para as funções que ali realizam.

A filantropia como outro aspecto primordial destas instituições, gera a falta de recursos financeiros para a sua sustentação, tendo em vista que os serviços prestados são gratuitos ou com um valor social.

Outro aspecto importante é a falta de documentação de muitas destas instituições, devido entre outras coisas as altas taxas cobradas para a sua regularização. Assim, muitas delas se mantêm sem recursos públicos ou privados, pois não conseguem buscar recursos por meio de Leis de Incentivo Fiscal, Ementas Parlamentares ou outras formas de captar recursos, tendo em vista que para que se tenha essas parcerias é necessário que todas as documentações estejam em conformidade com as exigências dos órgãos fiscalizadores.

## **2.1 Acolhimento Social Tupi/Lajedo e Adjacências – ASTLA**

A ASTLA está localizada no Bairro Tupi/Lajedo, Região Norte de Belo Horizonte. A ONG começou suas atividades em meados de 2018, sua regularização acontecendo em 2019. Anteriormente as atividades se realizavam por meio do Projeto Lajedo Futebol Clube – LFC, que atualmente se tornou uma forte ramificação da instituição.

O projeto foi criado com intuito de atender às crianças e adolescentes da Região do Lajedo e adjacências, devido as vulnerabilidades sociais da região. Ele utilizou o futebol como expressão de cultura e rendimento biopsicossocial, em relação a toda a comunidade, trazendo melhorias em aspectos na qualidade de vida de todos os envolvidos, enfatizando a inclusão social, traduzida como um fator de desenvolvimento e transformação humana.

O esporte é meio de promover qualidade de vida, melhorias na saúde biopsicossocial e agrega valores. É também instrumento para capacitar pessoas a ingressarem construtivamente na sociedade.

O objetivo geral da ONG é influenciar na formação do cidadão de maneira positiva buscando a inclusão social através de iniciativas e ações técnico didáticas pedagógicas voltados ao equilíbrio dos processos de interação social cooperativa e competitiva de forma consciente e reflexiva.

A ASTLA tem como precursor o Lajedo Futebol Clube - LFC, que atende atualmente cerca de 230 crianças e adolescentes, entre 5 e 18 anos, e possui também um time amador com jogadores adultos.

A ONG mobiliza atualmente mais de 40 voluntários, dentre eles vários profissionais como: advogados, psicólogos, assistentes sociais, educadores físicos e médicos. A ASTLA busca alcançar as demandas da comunidade e, a partir disso, criaram-se várias ramificações para atender de forma sistêmica e integral, conforme detalharemos a seguir.

### *2.1.1 O Lajedo Futebol Clube – LFC*

O LFC é uma escola de futebol, que possui 6 quadros de treinos divididos por faixa etária, o primeiro entre 5 e 7 anos, o segundo entre 8 e 10 anos, o terceiro entre 11 e 14 anos, o quarto entre 15 e 18 anos e o time feminino. Há ainda o time amador com jogadores adultos.

O time feminino é de suma importância para o desenvolvimento da comunidade e das mulheres que estão ali inseridas, fortalecendo as relações sociais, vínculos com a comunidade e também combatendo as violências contra as mulheres. Como é sabido o futebol feminino ainda é subvalorizado e é necessário fazer discussões acerca da introdução da mulher em todos os âmbitos da sociedade, colocando em pauta pré conceitos sobre atividades femininas e masculinas.

O projeto atende também crianças e adolescentes, oferecendo oportunidade de aprendizagem dos fundamentos do futebol, contribuindo para o desenvolvimento psíquico, físico e social através da prática de futebol de forma orientada e com acompanhamento técnico.

O LFC tem como objetivos: utilizar o esporte como mecanismo para desenvolvimento psíquico, social e físico da criança e adolescente em questão, de maneira saudável, orientado com acompanhamento técnico; realizar o intercâmbio social; promover a aprendizagem em grupos; inserir as crianças em grupos de convívio, possibilitando que tenha novas oportunidades se distanciando do tráfico e crimes, tendo em vista que o projeto se localiza numa região de vulnerabilidade; proporcionar oportunidade à participação em eventos esportivos e culturais como torneios e campeonatos; incentivar o futebol como atividade alternativa às drogas e tempos ociosos, estimulando à vida saudável e prevenção às doenças; combater a evasão escolar e a repetência, a partir do monitoramento escolar; desenvolver a prática regular de atividades físicas, gerando mais saúde, equilíbrio psicológico, físico e motor; estimular o trabalho em grupo e a convivência comunitária; promover a participação das família na vida dos filhos, participando dos jogos, melhorando a qualidade do sistema familiar e proporcionando o desenvolvimento saudável daquela família.

Utilizamos um formulário para o ingresso dos jogadores. Este documento permite que as monitoras realizem o monitoramento nas escolas. A lista de alunos que participam do projeto são passadas para as escolas e, a partir disso, os responsáveis fazem relatórios acerca dos comportamentos dos alunos e seu desempenho. Esses relatórios retornam para as monitoras e assim as demandas são delineadas, indicando algumas possíveis intervenções como: atendimento psicológico individual, atendimento sistêmico para a família, a intervenção de assistentes sociais ou ainda atendimento médico. O acompanhamento escolar é de suma importância para o desenvolvimento no projeto e socialmente, realizando o fortalecimento do tripé entre a família, escola e a ASTLA.

### *2.1.2 A equipe Jurídica*

A equipe jurídica é dividida em três ramificações sendo elas: a primeira equipe de advogados, arquitetos e engenheiros civis, Eles atendem diretamente a comunidade, buscando a regularização dos imóveis dos moradores da região, a preços acessíveis. Atenderam inicialmente 50 famílias da área do Lajedo e Tupi, região Norte de Belo Horizonte.

A segunda equipe de advogados, arquitetos e engenheiros civis buscam a posse de uma área ociosa na região do Lajedo, no qual se encontra o campo utilizado pelo projeto. O objetivo é construir uma sede e um núcleo que terá um ambiente adequado para o atendimento da comunidade em diversas especificidades (exemplificar quais).

A terceira equipe de advogados, lida diretamente com as demandas jurídicas da Instituição. Realizam a fiscalização de todas as ramificações, regularização dos contratos de trabalho voluntários, regularização dos documentos da instituição e a construção de contratos com parceiros, abarcando assim todas as demandas jurídicas da ASTLA.

### *2.1.3. A equipe da (violência doméstica) Cultura e Paz*

A violência doméstica como um fenômeno crescente, se mostrou como uma área de cuidado e atenção. Sendo assim, se construiu um grupo vinculado a ONG, nomeado de Cultura e Paz. Este grupo surgiu com o intuito de prevenção e combate as violências domésticas nas famílias da comunidade. O grupo de combate a violência é dividido em três subgrupos: o primeiro grupo para mulheres, o segundo grupo para homens e o terceiro grupo voltado para os problemas escolares.

O grupo para mulheres realiza oficinas com temas de acordo com as demandas das participantes. Não há a imposição da temática violência doméstica, pois se trata de um tema muito complexo e que precisa ser tratado com cuidado de acordo com a abertura das participantes. Os grupos são fortalecedores das relações sociais, sendo uma forma de prevenção e combate as violências domésticas.

O grupo para homens tem como objetivos abordar as fragilidades masculinas, os temas contemporâneos sobre as mulheres e a cultura machista e patriarcal no qual estão inseridos.

Para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher não basta trabalhar com o empoderamento das vítimas; é necessário envolver os homens e combater a cultura que permite a existência de uma masculinidade violenta, incompatível com o respeito aos direitos humanos e com o estágio de desenvolvimento atual da sociedade. (ELIAS. 2014. pag. 13).

O terceiro subgrupo é voltado para as intervenções nas escolas. Esse trabalho é realizado pelas monitoras da ASTLA, que solicitam os relatórios dos alunos, para articulação entre a família, escola e futebol. A partir dos relatórios dos responsáveis das escolas, poderemos identificar crianças e adolescentes que estão tendo comportamentos violentos.

As intervenções nas escolas ocorrerão também por meio de oficinas e cursos, de acordo com os grupos e de acordo com as idades dos alunos, abarcando todos os alunos das escolas e não apenas os participantes do projeto. Buscará atender o maior número de crianças e adolescentes, realizando os encaminhamentos de acordo com as demandas e necessidades.

#### *2.1.4 Agência de emprego*

Como é sabido, o futebol é um esporte que é supervalorizado pelos brasileiros, contudo são poucos os jogadores que se destacam e que tem o seu sustento a partir do futebol. Sendo assim, se fez necessário um trabalho paralelo ao esporte dentro da ASTLA, criando-se assim a Agência de emprego como ramificação da ONG.

A Agência de emprego atualmente atende as demandas do Programa Jovem Aprendiz, que visa inserir os jovens entre 14 e 24 anos, no mercado de trabalho. Assim a ASTLA, em parceria com o Projeto Atitude, promovido pela PUC Minas, capacita os jovens e as empresas parceiras absorvem estes jovens no mercado de trabalho.

O curso para o Jovem Aprendiz está sendo realizado pela Agência de Emprego ASTLA, em parceria com uma escola que fornecerá o curso técnico que tem duração de 2 anos. Agência fornecerá oficinas, mini cursos e cursos com o intuito de capacitar os participantes do projeto e os moradores da comunidade, para a inserção no mercado de trabalho.

Há ainda a parceria com a PUC Minas com a ASTLA. O Projeto de extensão Atitude, coordenado pelo curso de Administração, irá realizar cursos de capacitação para a introdução no mercado de trabalho e outros de acordo com a demanda dos grupos. Os

profissionais da Psicologia irão realizar o recrutamento e seleção de jovens e adultos e encaminhá-los para as empresas parceiras da ONG, como o objetivo de inseri-los no mercado de trabalho.

#### *2.1.5 A equipe de preparadores físicos*

A maior ramificação da ASTLA e que possui o maior número de profissionais e também de pessoas sendo atendidas diretamente é o LFC, ou seja, o futebol. Sendo assim, se faz necessário ter profissionais da Educação Física e treinadores capacitados.

Para a qualidade de vida e da saúde dos jogadores, a equipe de educadores físicos realiza a avaliação física de todas as crianças e adolescentes que são inseridos na escola de futebol. O objetivo é a prevenção e o cuidado em relação a quaisquer problemas de saúde existentes ou que podem surgir com a realização das atividades físicas.

Há um formulário que deve ser assinado pelos responsáveis para a realização das avaliações físicas. Os treinamentos e aquecimentos são realizados de acordo com as idades dos jogadores, esse aspecto é muito importante, pois não se pode igualar os treinos, pois cada equipe tem suas especificidades.

Os treinadores e assistentes são referências para as crianças e muitos deles não possuem formação em educação física, por isso é tão importante que a equipe técnica esteja sempre presente, fazendo com que haja a capacitação e profissionalização daqueles treinadores, para que assim realizem um trabalho com eficiência dentro da organização.

#### *2.1.6 A equipe de psicólogos*

A ASTLA é parceira da PUC Minas, unidade São Gabriel. Possui dois campos de estágio, sendo o primeiro Gestão com Pessoas e o segundo Plantão Psicológico, ambos sendo supervisionados por professores capacitados. Sendo assim, contribui para a inserção dos alunos em campo para ampliação de seus conhecimentos, além da contribuição inovadora para a comunidade.

A equipe de psicólogos é subdividida de acordo com a atuação. Primeiro os estagiários de Gestão com Pessoas promovem: o recrutamento e seleção dos voluntários, remanejamento nas funções de acordo com as habilidades e realiza a capacitação dos voluntários de acordo com as equipes de trabalho. Além disso, são responsáveis pela



criação e aplicação de formulários, para a construção do banco de dados dos voluntários que já trabalham e para os que estão buscando ingressar na instituição.

O segundo campo é o atendimento psicológico que possui estagiários que atendem algumas horas por semana, sendo supervisionados por profissionais da Psicologia que são também professores da Pontifícia Universidade Católica de Minas. Há ainda dois psicólogos que trabalham continuamente na ONG, com contrato de trabalho voluntário.

Os atendimentos são realizados de forma gratuita, com tratamento de curto e médio prazos, de acordo com a demanda das pessoas atendidas. Os agendamentos são marcados primeiramente para a equipe da ONG, especialmente para os treinadores das equipes, pois são referências e exemplos para as crianças e adolescentes. Posteriormente, agendamento para as crianças e adolescentes que estão com problemas comportamentais ou outros e, por fim, agendamento de pessoas da comunidade que buscam atendimento. Atualmente a ONG tem 10 estagiários de Psicologia, vinculados à PUC Minas, que realizam os atendimentos virtuais devido a pandemia do Coronavírus. A demanda da comunidade é bem elevada, sendo assim, há planos para ampliar esta equipe.

O terceiro campo realiza o recrutamento e seleção dos candidatos às vagas na Agência de emprego da ASTLA, articulando com as empresas para a inserção ou reinserção no mercado de trabalho. Há uma breve capacitação e treinamento antes da indicação às vagas, para que assim os candidatos se destaquem na entrevista de emprego e consigam se consolidar nas empresas.

Por fim, e não menos importante, existe a Gestora Social Patrícia, autora desta pesquisa que, articula todas as ramificações da ONG, fiscalizando e articulando todos os profissionais ali envolvidos. Realizando o treinamento das equipes, gestão geral da ONG, detalhamento de metas e estratégias a curto, médio e longo prazo.

### **3 A GESTÃO SOCIAL REALIZADA NA ASTLA**

A ASTLA foi fundada efetivamente em 2018. Todo o recurso humano da instituição é voluntário. Todos os materiais e os valores são arrecadados por meio de doação, não havendo recurso para remunerar seus trabalhadores.

A Gestão Social com uma profissional especializada se iniciou em outubro de 2019. Até então, o sistema organizacional não possuía um caráter técnico, porém, dentro das possibilidades, os voluntários se readequavam às necessidades e demandas durante o

trabalho. Com o crescimento da instituição foi necessário lapidar e capacitar a equipe, fazendo reconfigurações e alterações nos cargos e funções. Essa foi uma primeira tarefa realizada pela Gestão Social da ASTLA.

O trabalho voluntário é de suma importância, tanto para as organizações do terceiro setor, como também na construção da identidade dos sujeitos.

Ser voluntário é doar-se a uma causa, é ter no coração o dom do amor, o dom da caridade, da solidariedade, enfim, o dom de servir. É ter consciência de estar prestando um serviço à sociedade, ao seu próximo, cumprindo seu papel de cidadão consciente.

Para tanto, essa tarefa deve ser executada com toda responsabilidade e consciência, visto que, tanto a pessoa assistida como a causa abraçada dependem fundamentalmente de seus esforços que devem ser exercidos com toda dedicação.

Por estar desempenhando um trabalho não remunerado, o voluntário não pode e não deve se colocar nunca numa posição superior, na situação de estar fazendo um favor, porque quem serve com sinceridade, acaba recebendo muito mais do que doando. (Perez, 2002).

O voluntariado é permeado por elementos bem distintos de instituições privadas ou públicas, pois a motivação não é financeira e possui suas particularidades. Fazer a gestão dos voluntários é um desafio para o Gestor Social, que se depara com questões como: motivação dos voluntários e as equipes, manter a responsabilidade para o cumprimento das atividades, falta de habilidade no desempenho de algumas habilidades, dificultadores por não ter remuneração, curtos períodos disponíveis, alta demanda da comunidade e falta de pessoal, dentre outros.

O terceiro setor insere muitas pessoas no mercado de trabalho, sendo considerado vínculo empregatício mesmo sem remuneração. Pensando nas questões jurídicas, trabalhistas e de mercado de trabalho, todos os voluntários da ASTLA possuem contrato de trabalho voluntário. O contrato de trabalho é absolutamente necessário, para resguardar a instituição e também os trabalhadores.

A gestão de recursos humanos tem, assim, o seguinte papel: • avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais; • descrever os cargos e provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, por meio de procedimentos de seleção “objetivos”; • avaliar os cargos e as performances dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los; • treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias. (Freitas, 2002).

O contrato de trabalho possui o cargo, a descrição das funções, os dias e horários que o voluntário está disponível para trabalhar. Esses contratos são individuais e possuem

suas particularidades e observações, então todos são feitos juntos aos voluntários, para que não se tenha uma imposição das especificidades do contrato, fazendo assim que se evite futuros problemas. Como exemplo é necessário especificar e adequar as demandas da instituição e a disponibilidade do voluntário. Quando isso não é feito em comum acordo, o risco de se ter a falta de cumprimento nas funções é grande, além de desmotivar a equipe e também atrapalhar o funcionamento da instituição.

### **3.1 O mapeamento das demandas**

Os profissionais que estão sendo inseridos nas instituições do terceiro setor precisam ter a ciência que aquela organização tem o funcionamento e gerenciamento específico. Independente de profissionais especializados, há toda uma construção do saber prático. Com a entrada do gestor social, é importante que estes conhecimentos sejam lapidados e não excluídos. O saber e a história daquela equipe devem ser levadas em consideração pelos profissionais, para que não se tenha um “exército de experts” que são detentores do saber e impõe ali seus conceitos e normas. Como afirma Baremlitt (2002):

É, então, muito evidente que nossos coletivos estão, atualmente, nas mãos de um enorme exército de experts que acumulam o saber que lhes permite fazer com o que as pessoas achem que precisam e solicitem aquilo que os experts dizem que precisam e que os grupos e as classes dominantes lhes concedem. Então, os coletivos têm perdido, tem alienado o saber acerca de sua própria vida, a noção de suas reais necessidades, de seus desejos, de suas demandas, de suas limitações e das causas que determinam essas necessidades e essas limitações. (BAREMBLITT, 2002, p. 16).

Antes de quaisquer intervenções é necessário realizar o diagnóstico e, principalmente, a observação das especificidades e funcionamento geral daquela instituição. Com a entrada da gestora, primeiramente houve a observação participante

A técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. O observador, enquanto parte do contexto de observação, estabelece uma relação face a face com os observados. Nesse processo, ele, ao mesmo tempo, pode modificar e ser modificado pelo contexto. (MINAYO, 2001, p. 22).

Essa técnica de observação participante ocorreu durante o mês de outubro de 2019, para que a gestora tivesse o conhecimento do funcionamento de todas as ramificações da instituição. Obviamente, devido ao grande número de atividades e de voluntários

envolvidos, o conhecimento mais detalhado foi e está sendo aprendido com a realização do trabalho.

Após estas observações, houve reuniões por equipes. O LFC é a maior ramificação da ASTLA, com o maior número de voluntários, e conseqüentemente ambiente no qual era necessário a intervenção mais “urgente”, devido aos problemas enfrentados como a impessoalidade nas relações dentro da organização, o clima organizacional de forma informal e a dificuldade da equipe em separar o aspecto da vida privada do voluntário e as afetações nos cargos executados. As equipes são divididas em: monitores, treinadores (treinador de goleiros, auxiliar de treinador), coordenadores (coordenação do time do sub 15, coordenação de monitores, coordenação geral) e equipe executiva (presidente, vice presidente, diretor). As reuniões foram realizadas com o objetivo de realizar o diagnóstico mais detalhado, de acordo com as demandas das equipes.

Embora a palavra “diagnóstico” tenha uma conotação estreita que em nada combina com a flexibilidade proposta pela abordagem interpretativa, o diagnóstico que se encaixa numa perspectiva dinâmica de análise organizacional não possui o sentido médico de identificar doenças, mas está na origem grega do termo utilizado por Morgan (1996) e que se refere à tentativa de discernir o caráter da situação. Historicamente, a análise organizacional buscava enquadrar a organização em princípios de ordem, coerência e racionalidade. Arantes (1994) afirma que a abordagem do diagnóstico mais utilizada no Brasil para efetuar mudanças organizacionais tem base em avaliações feitas e soluções formuladas (prescrição de receitas), apresentando limitações que vão desde a não-aceitação pelo cliente até a ineficácia das soluções propostas. Normalmente encoraja a postura reativa, enfatiza variáveis técnicas e desconsidera variáveis humanas. Além disso, não considera a realidade específica do sistema-cliente, adotando roteiros padronizados que pressupõem que todas as organizações são iguais.

Temos conceitos basilares em relação ao diagnóstico, contudo se faz necessário flexibilizar o conhecimento e as técnicas para se adequarem à realidade das instituições. As demandas devem ser recolhidas dentro da instituição e não serem levadas prontas, aplicando regras e intervenções fixas, pois isso tende a não adaptação à realidade dos trabalhadores, da cultura organizacional e dos objetivos institucionais. Sendo assim, detalharemos as demandas observadas nas reuniões realizadas pelas equipes e também as intervenções que podem ser realizadas.

As reuniões foram marcadas de acordo com o organograma hierárquico da ASTLA. Assim, quando a última reunião com o corpo executivo ocorresse, haveria conhecimento das demandas recolhidas anteriormente pela gestora e assim delimitar as possíveis intervenções.

### *3.1.1 Os monitores*

Esta equipe é a que possui a maior oscilação entre as entradas e saídas de voluntários. O cargo de monitor ocorre de segunda a sexta de 18:00 às 21:00 horas, aos sábados de 08:00 às 12:00 e de 18:00 às 19:00 horas. A maior parte dessa equipe é composta por mulheres e mães, que levam seus filhos para os treinos e se inserem como voluntárias. O principal problema são as faltas sem aviso prévio, sendo necessário ficar remanejando outros profissionais para que a função não fique sem ser realizada.

As funções dos monitores são as seguintes: auxiliar os treinadores; ajudar e observar os jogadores; auxílio para questões de lesões se necessário; suporte externo dos treinadores; fazer as chamadas; não permitir que os alunos saiam do campo; auxílio para os jogadores irem ao banheiro; buscar e organizar os lanches; observação dos horários de início e fim dos treinos; e articulação de informações sobre a saúde dos jogadores entre as famílias e os treinadores.

Há ainda as monitoras que fazem as visitas nas escolas. Esse trabalho é extremamente importante, pois os diretores das escolas enviam os relatórios dos alunos que participam das atividades da ASTLA. A partir disso, se traça estratégias para a intervenção. Então, em articulação com as escolas, se faz os direcionamentos de acordo com a necessidade de casa aluno e família, como exemplo atendimento psicológico sistêmico com a família, atendimento individual, assistência social ou outra intervenção. Sendo assim, é importante que essa monitora possua algumas habilidades como conhecimento sobre o funcionamento das escolas, boa comunicação, conhecimento da comunidade, conhecimento dos alunos e facilidade de comunicação com as famílias.

Os principais problemas enfrentados pelas monitoras é a variabilidade do trabalho, a oscilação no número de voluntários e a necessidade de ficar fazendo substituições. Sendo assim, a principal estratégia é a busca da valorização desta equipe, o treinamento, desenvolvimento de habilidades e formas distintas de se motivar os monitores e monitoras. Há ainda o recrutamento e seleção de novos voluntários, para que assim o deficit seja sanado.

Houve o primeiro treinamento de equipe, realizado pela gestora, que tinha como objetivos: apresentar o funcionamento geral da instituição, a importância do trabalho de monitoria, principais estratégias de enfrentamento, motivações, os problemas na realização do trabalho e as possíveis soluções.

### *3.1.2 Os treinadores*

Foi realizada uma reunião entre a gestora social e os treinadores, os auxiliares dos treinadores e os treinadores de goleiros. Essa equipe é a que possui maior independência para trabalhar, pois cada profissional realiza suas funções de forma específica, porém buscando os mesmos resultados. Contudo, essa independência no trabalho não isenta o grupo de ter diversos conflitos, principalmente acerca da forma que cada treinador lida com sua equipe.

Esses conflitos quanto a preferência é algo que não pode ser compreendido como um problema da instituição em si, pois as relações sociais são construídas de acordo com as preferências, comportamentos e outros elementos. A estratégia para minimizar os efeitos negativos sobre a instituição é a troca de conhecimentos, experiências para que assim a competição se torne a flexibilização e aprimoramento na forma de trabalhar, alterando o clima organizacional.

Nesta reunião foi discutido também o uso e a manutenção dos campos, que muitas vezes é feita por vários voluntários, contudo, alguns que não contribuem são colocados em pauta pelo grupo, gerando desconforto. Sendo assim, foi necessário ter uma conversa em grupo, para que os treinadores pudessem se comunicar de forma assertiva, buscando em equipe a resolução dos conflitos.

É importante que o grupo perceba que estão caminhando com um objetivo comum, que é um treino eficaz e de qualidade para os jogadores. Para isso é necessário o fortalecimento da comunicação deste grupo, principalmente porque trabalham em dias, horários e campos distintos. Por mais que tenha a separação dos times, é necessário que essa equipe se comunique, sigam as mesmas diretrizes e normas.

O comportamento dos treinadores é o que mais afeta os jogadores, ou seja, é necessário que se tenha atenção quanto ao trabalho que exercem. A construção das relações sociais é de suma importância e a referência de treinador se torna exemplo para os jogadores. Sendo assim, foi observado a necessidade de ter uma oficina com a equipe de psicólogos, para que assim fossem explicitados e trabalhados alguns comportamentos que poderiam afetar as crianças e adolescentes.

A partir dessa oficina com os psicólogos, foi feita uma pequena cartilha orientadora, explicando as formas de comunicação, trazendo exemplos reais sobre os comportamentos das crianças, as reflexões sistemáticas e as possíveis soluções. A partir disso, foram

observadas algumas mudanças quanto ao relacionamento deste grupo, que começou a ter mais trocas de conhecimentos e todo o grupo buscou solucionar os problemas junto à coletividade.

### *3.1.3 Os coordenadores*

Com o crescimento da ASTLA, as atividades foram realizadas sem a separação de cargos e funções. Os coordenadores não sabiam delegar e a separação das funções que deveriam realizar era insuficiente, assim, muitas vezes houve retrabalho e gasto de tempo com a realização de outras atividades não vinculadas aos cargos de coordenação.

A falta de diretrizes sobre as funções dos coordenadores acarretou o desalinhamento da instituição, houve o acúmulo de atividades para uns e a falta de participação por parte de outros. Isso gerou o descontentamento de alguns voluntários, descontentamento esse explicitado durante a reunião. A partir disso, em grupo, houve a listagem das funções de cada coordenador de acordo com as equipes. A partir desse delineamento, o funcionamento das atividades se mostrou mais eficaz, principalmente porque houve a delegação e redistribuição das atividades, entre os membros da própria coordenação e também de outros voluntários.

Após as realizações das reuniões por equipes, houve a listagem das principais demandas, os cargos, remanejamento de alguns voluntários, listagem das funções, principais questões que trazem conflitos e problemas na instituições, possíveis intervenções e novas ideias para inovar a ASTLA.

As equipes de coordenação foram subdivididas em: coordenador do Sub 15, coordenadora das monitoras e dois coordenadores gerais. Estes foram escolhidos de acordo com o tempo na instituição, papéis que representam a participação na ASTLA. Não há inicialmente a subdivisão de acordo com habilidades e conhecimentos dos coordenadores, mas sim a representatividade dentro da instituição.

Os cargos e funções são subdivididos da seguinte maneira: coordenador do Sub 15, organização de gerenciamento dos jogos do time do sub 15, treinamentos, indicações a jogos e testes externos. A coordenadora de monitoras agenda os treinos, gerencia os horários dos treinos e os horários das monitoras responsáveis, articula com os doadores de lanches para os treinos, capta de doações, articula entre as famílias e os treinadores. O coordenador geral organiza os treinos e jogos externos, bem como faz a captação de

recursos para a ida dos jogadores aos eventos e articula diretamente com a coordenação de monitoria.

#### **4 AS AFETAÇÕES DO COVID/19 NO FUNCIONAMENTO DA ASTLA**

As atividades foram suspensas em março de 2020, de acordo com decreto municipal, interrompendo as atividades físicas, treinamento das equipes e treinos esportivos, dentre outras atividades. Buscando suprir as dificuldades e inovar diante das novas necessidades, a equipe foi redirecionada para o sistema remoto. As redes sociais se tornaram ferramentas de trabalho.

Sem atividades presenciais, dentre outras consequências do isolamento social, os voluntários se colocaram mais a disposição para trabalhar. Assim houve um grande disparo no desenvolvimento da ASTLA, sendo criado, em meio a pandemia, o Núcleo de Psicologia, o Núcleo de Orientação Jurídica, a Agência de Empregos e o Núcleo de Mídias Sociais.

Buscando suprir as demandas emocionais da comunidade que se ampliaram durante o isolamento, devido a questões econômicas, políticas e decorrentes do próprio isolamento social que promove mudanças em diversos setores sociais, iniciou-se um projeto de atendimento psicológico online.

O Núcleo de Psicologia ASTLA, tem hoje 21 estagiários e profissionais, que realizam os atendimentos psicológicos por sistema remoto, atendendo primeiramente as crianças e adolescentes participantes do projeto, os voluntários, comunidade dos bairros Tupi, Lajedo e Adjacências – Região Norte de Belo Horizonte, que é a principal atuação, e demais demandas de parceiros e da comunidade no geral.

As redes sociais proporcionaram a flexibilização na forma de trabalho. A partir da plataforma do Instagram, iniciamos o Núcleo de Mídias Sociais, equipe composta por um profissional vinculado a instituição, extensionistas do Projeto Atitude e colaboradores externos. Com o engajamento social a partir de vídeos, fotos e lives, proporcionando a interação e informação dinâmicas para o público.

O Instagram da ASTLA foi criado no dia 15 de outubro e já colhe frutos em relação aos impactos que vem causando junto a comunidade. Assim, é possível acessar todos os serviços oferecidos, com informativos, via outras redes sociais também, para que assim haja uma diminuição nos impactos causados pelo corona vírus.



## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou apresentar detalhes da gestão realizada na ASTLA, que atualmente segue em andamento, buscando flexibilizar e atualizar a ONG de acordo com aspectos institucionais públicos e privados, para que assim consiga se ancorar em perspectivas semelhantes até que ocorra a mudança legislativa e organizacional das instituições do terceiro setor. Na ONG, a principal dificuldade é a interrupção dos treinos de futebol, fazendo com que as crianças fiquem ociosas e, principalmente, impede as atividades presenciais como nas intervenções em grupo, treinamento de equipe e atendimento psicológico, dentre outros.

As comunidades por vezes são usadas como campo de estudo, de forma segregada da sociedade, como se estivessem ali, mas não fizessem parte desta. Por isso é importante que os gestores sociais e todos os profissionais ali envolvidos, percebam que os problemas enfrentados nas comunidades dizem sobre toda uma sociedade, em sua integralidade.

Percebe-se a falta de diretrizes. Isso amplifica as desigualdades, a falta de acesso a serviços básicos diretos como saúde, educação e segurança e indiretamente que é a inserção social de qualidade com emprego e igualdade de oportunidade. As políticas públicas estão se desenvolvendo, contudo, sem as diretrizes as instituições se enfraquecem, pois as legislações não favorecem a sua existência, especialmente em relação as documentações e os recursos financeiros.

A burocracia exacerbada dificulta a regularização das Instituições do Terceiro Setor. Dito isso, observa-se muitas instituições irregulares que trabalham a partir de doação e não de captação de recurso, pois não conseguem regularizar devido aos custos elevados e toda a mobilização documental. Essas Organizações se mantêm por meio de doações, com recurso humano voluntário, sem infraestrutura necessária e ainda com as resistências por parte de algumas camadas da sociedade, que não tem o interesse em combater as desigualdades.

Para se fazer uma Gestão Social é necessário não apenas realizar um trabalho interno, mas sim uma observação macro daquela instituição e a correlação com a comunidade e também da sociedade. Com a readequação linguística, teórica e técnica é possível realizar um trabalho eficaz, que buscará a solução daqueles problemas sociais. Se faz necessário ainda que os profissionais tenham o conhecimento que existem as

especificidades de cada instituição, que as pessoas que trabalham como voluntárias sejam valorizadas e treinadas e não substituídas ou retiradas das funções.

O conhecimento está em constante transformação devido as modificações que ocorrem no meio, assim é necessário observar constantemente a dinâmica de funcionamento e qual direção está caminhando a cultura e climas organizacionais.

É importante e crucial a valorização daqueles trabalhadores, que possuem suas histórias e o conhecimento daquela comunidade. O gestor não pode ter um posicionamento autoritário, como detentor do saber, mas sim se colocar como atores sociais que estão compartilhando suas técnicas e conhecimentos.

A ciência e as demais formas de conhecimento precisam ser usados como forma de combate as violências, desigualdades sociais, marginalização e exclusão. O terceiro setor como instituição “independente” tem o papel de auxiliar as comunidades, para que assim tenhamos uma sociedade menos desigual e mais justa.

## **REFERÊNCIAS**

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994. 436p

BAREMBLITT, Gregório F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática**. 5. ed. Belo Horizonte: Instituto Felix Guattari, 2002. Disponível em: <[http://repositorio.faema.edu.br:8000/jspui/bitstream/123456789/1985/1/A\\_Livro\\_Comp%C3%AAndio%20de%20An%C3%A1lise%20Institucional%20e%20Outras%20Correntes\\_BAREMBLITT%20G.pdf](http://repositorio.faema.edu.br:8000/jspui/bitstream/123456789/1985/1/A_Livro_Comp%C3%AAndio%20de%20An%C3%A1lise%20Institucional%20e%20Outras%20Correntes_BAREMBLITT%20G.pdf)>. Acesso em: 19 maio de 2020.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson. A “**construção**” do **terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional**. Rev. psicol. polít., São Paulo, v. 9, n. 17, p. 129-148, jun. 2009. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-549X2009000100009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000100009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 27 fev. 2020.

FREITAS , Isabella Gouveia de Vascondelos; C. VASCONCELOS, Flávio. **Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-15, Mar. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 27 Fev. 2020.

MINAYO, Maria Cecília S. (Org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: <[http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVES, Flávia Luciana Naves; MAFRA, Luiz Antônio Staub; GOMES, Marcos Affonso Ortiz; AMÂNCIO, Robson. **Diagnóstico Organizacional Participativo: Potenciais e Limites na Análise de Organizações**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/04.pdf>>. Acesso em 02 de maio de 2020.

SILVEIRA, J. D. **Trabalho voluntário: da filantropia a cidadania**. In: PEREZ, C; PRATES, J. (Org.) **Voluntariado e a gestão de políticas sociais**. São Paulo: Flutua, 2002.