

# Cultura de Coragem - Cultivando competências para fortalecimento interno


Algemir Brunetto, Caroline Martins, Cauê Otto,  
Valéria Foletto e Mariana Crescente Pereira



Prêmio Top  
Ser Humano  
2025

Categoria **Organização**  
Modalidade **Desenvolvimento**

*Instituto  
do Câncer  
Infantil*

|   |                                       |           |
|---|---------------------------------------|-----------|
|  | <b>ÍNDICE</b>                         | <b>1</b>  |
|   | <b>1. SINOPSE</b>                     | <b>2</b>  |
|   | <b>2. INTRODUÇÃO</b>                  | <b>3</b>  |
|   | <b>3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b> | <b>4</b>  |
|   | 3.1 Justificativa                     | <b>4</b>  |
|   | 3.2 Referencial teórico               | <b>5</b>  |
|   | 3.3 Objetivos do case                 | <b>5</b>  |
|   | 3.4 Local                             | <b>5</b>  |
|   | 3.5 Público-alvo                      | <b>5</b>  |
|   | 3.6 Ações realizadas                  | <b>5</b>  |
|   | 3.7 Metodologia                       | <b>11</b> |
|   | 3.8 Continuidade do Case              | <b>12</b> |
|   | 3.9 Orçamento                         | <b>12</b> |
|   | 3.10 Indicadores                      | <b>12</b> |
|   | 3.11 Resultados                       | <b>14</b> |
|   | 3.12 Impactos e benefícios            | <b>15</b> |
|   | 3.13 Avaliação                        | <b>15</b> |
|   | <b>4. CONCLUSÃO</b>                   | <b>15</b> |
|   | <b>5. BIBLIOGRAFIA</b>                | <b>16</b> |
|   | <b>6. INFORMAÇÃO DOS AUTORES</b>      | <b>16</b> |




## 1. SINOPSE

O Programa de Voluntariado do Instituto do Câncer Infantil (ICI), através do case “Cultura de Coragem - Cultivando competências para fortalecimento interno” foi precursor para a implementação de inovações e para a profissionalização da área de Recursos Humanos e Voluntariado da Instituição, visto que contribuiu para a estruturação da seleção por competências e criação da jornada do voluntário. O público-alvo do trabalho são os voluntários e os candidatos ao voluntariado. A sede do ICI está localizada em Porto Alegre, na Rua São Manoel, 850, bairro Rio Branco. Através da seleção por competências, a Instituição conseguiu reduzir a rotatividade do voluntariado de 8% para 3% e manter índice de mais de 95% de recomendação como uma boa instituição para se voluntariar, além de atender com maior qualidade aos diversos Núcleos de trabalho voluntário do ICI. Para saber mais sobre o Programa, o e-mail é: [voluntariado@ici.org](mailto:voluntariado@ici.org).

## 2. INTRODUÇÃO

O trabalho voluntário no Instituto do Câncer está presente desde a fundação da organização, em 1991. Inicialmente com um pequeno grupo, composto por cerca de 10 pessoas, auxiliando em algumas demandas, até chegar nos dias de hoje, com 475 voluntários: selecionados, acompanhados e capacitados para exercer atividades nas 24 áreas de atuação da Instituição. A necessidade de reestruturar a seleção de voluntários aconteceu com o passar dos anos e acompanhou o crescimento da Instituição. Mais precisamente no ano de 2016, quando o Instituto do Câncer Infantil concentrou todas as suas atividades em um nova sede da Instituição, foi necessário um olhar mais profissional para a área de Recursos Humanos e Voluntariado, visto que emergiram novas oportunidades e áreas de voluntariado. O papel da liderança, através do Coordenador de Voluntários e dos líderes voluntários, foi essencial para a construção desse processo. A partir de 2017, com o auxílio de parceiros, também voluntários, como a Resolution e a INÓSS, foi desenvolvido o Programa de Seleção por Competências, com o início na escolha das competências essenciais, conforme quadro abaixo:

| COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS             |  |
|-------------------------------------|--|
| COMPETÊNCIA                         | CONCEITO   |
| <b>Coragem para IR ALÉM</b>         | Capacidade de compreender e agir frente aos desafios, engajando-se com a causa, demonstrando entendimento sobre o propósito na sua atuação diária.   |
| <b>Coragem para SE ENVOLVER</b>     | Capacidade de adaptar a sua atuação às necessidades do dia a dia, sendo propositivo, flexível, disponível, e atuando com energia para conquistar os desafios e ir além das possibilidades aparentes.   |
| <b>Coragem para CUIDAR E SERVIR</b> | Capacidade de cuidar e servir, com proatividade, generosidade e solidariedade, demonstrando humildade e prazer em atender as necessidades das pessoas.   |
| <b>Coragem para REALIZAR</b>        | Capacidade de realizar entregas de suas responsabilidades entendendo sua parte no todo, buscando alternativas por meio de interações com pessoas, atuando com autonomia e persistência para o alcance de resultados, cuidando sempre para alcança-los com sustentabilidade e qualidade superiores. |



A metodologia da construção das competências partiu inicialmente de reuniões com lideranças, seguido de envio de formulário de investigação cultural com os colaboradores e voluntários e, por fim, grupos focais para definição das competências presentes na cultura da Instituição.

Além disso, mesmo diante de um projeto estruturado de Seleção por Competências, o Programa de Voluntariado precisou ser reestruturado de maneira geral, devido ao alto crescimento de pessoas interessadas no Programa. Em 2019, o ICI já contava com 546 voluntários e mais de 500 pessoas interessadas em participar do voluntariado. Nesse período, a seleção de voluntários era realizada duas vezes ao ano, com etapas de reuniões de sensibilização coletivas e formatos inteiramente presenciais. Esse formato, apesar de ter funcionado durante muitos anos, não acompanhou o alto volume de inscrições, rotatividade de voluntários e demandas da Instituição que exigiam um processo seletivo mais ágil e eficaz. Em 2020, com a pandemia, o que era uma intenção se tornou uma necessidade, o Programa de Voluntariado precisou ser atualizado.


### 3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

#### 3.1 Justificativa

O tema escolhido neste projeto é a gestão dos voluntários no Terceiro Setor, tendo em vista o seu crescimento e contribuição para melhoria da sociedade nos últimos anos.

O tema traz também uma reflexão sobre a importância da seleção dos voluntários por competências, visto que buscar voluntários alinhados com a cultura organizacional é tão essencial quanto a de um colaborador em uma ONG. Atualmente, o Instituto do Câncer Infantil conta com 475 voluntários e 112 colaboradores, isto é, mais de 80% do público interno se trata de voluntários. É interessante destacar a relação na força de trabalho, pois o terceiro setor depende de pessoas que doem seu tempo e se comprometem em preservar o desempenho em favor de uma causa solidária. As pessoas tornam-se solidárias pelos mais diferentes motivos e razões. Segundo Bitencourt (2014) o voluntariado é a doação de tempo, talentos, recursos ou qualquer fonte de valor, a uma causa de interesse social ou comunitário.

Nos últimos anos, com o crescimento da instituição e a inovação dos processos, exigiu-se da Gestão de Pessoas um olhar mais profissional para o desenvolvimento dos voluntários, aprimorando suas habilidades e competências, contribuindo com a causa de forma mais efetiva e profissional. Foi identificada então, em 2017, a necessidade de uma reestruturação através de um Programa por Competências que pudesse apoiar as ações e dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelo Recursos Humanos. Em 2020, com o aumento do número de vagas e a necessidade de agilizar



e digitalizar processos devido à pandemia, o processo de recrutamento de voluntários precisou ser alterado para acontecer de forma semelhante a de um colaborador, ocorrendo de maneira recorrente conforme a abertura de vagas e com a adição de etapas remotas. Dessa forma, toda a jornada do voluntário foi revisada e atualizada em cima das competências essenciais.

### **3.2 Referencial teórico**

Este case tem como embasamento teórico os seguintes temas: Voluntariado, Terceiro Setor, Recrutamento e Seleção por Competências, liderança nas organizações e avaliação de desempenho.

### **3.3 Objetivos do case**

Reestruturar o modelo do Programa de Voluntariado existente, utilizando a Seleção por Competências como guia para atualizar todas etapas da jornada do voluntário (recrutamento e seleção, onboarding, treinamento e desenvolvimento, satisfação e engajamento), com objetivo de diminuir o número de vagas abertas, reduzir turnover dos voluntários e otimizar processos. Os objetivos específicos são: atualizar o processo de inscrição do voluntário, revisar o processo de entrevistas de voluntários, construir uma jornada de acompanhamento de satisfação e engajamento dos voluntários.

### **3.4 Local**

Sede do Instituto do Câncer Infantil, localizado na Rua São Manoel, nº 850, bairro Rio Branco, em Porto Alegre/RS.

### **3.5 Público-alvo**

Diretamente os candidatos ao voluntariado e voluntários do ICI e indiretamente os pacientes e seus familiares.

### **3.6 Ações realizadas**

#### **3.6.1. Processo seletivo e integração**

A partir dos pontos levantados, atualizamos a jornada do candidato ao voluntariado para ocorrer da seguinte maneira: o processo inicia com uma inscrição na qual o candidato seleciona as vagas em aberto de seu interesse e adiciona informações relevantes para a equipe de Recursos Humanos filtrar os candidatos. Além disso, na mesma etapa de inscrição online, o candidato participa de um treinamento institucional obrigatório que apresenta a história, a missão e a atuação do ICI com as famílias e pacientes, bem como as normas e as expectativas da Instituição com os voluntários. Após a triagem, ocorre a etapa de entrevistas individuais. Esse momento acontece majoritariamente de forma presencial. As entrevistas seguem o modelo semi-estruturado e por competências, buscando avaliar o perfil geral do candidato e sua adequação com as competências essenciais que norteiam os processos seletivos do ICI.

O candidato recebe um retorno positivo ou negativo após a entrevista. Nos casos positivos, o candidato é direcionado para o núcleo de atuação mais adequado

e recebe treinamentos específicos de acordo com cada núcleo, que em geral envolve cuidados de saúde e éticos com os pacientes e familiares, aspectos gerais sobre o câncer e informações sobre os eventos da Instituição.

Após ser selecionado, o voluntário participa de uma etapa de onboarding, em que realiza uma visita guiada pela sede do ICI, formaliza a assinatura do Termo de Adesão ao Trabalho Voluntário e recebe orientações finais para realizar o voluntariado. Por fim, o voluntário inicia o voluntariado e recebe as últimas orientações específicas sobre as rotinas da sua atuação.

### 3.6.2. Núcleos de atuação

Atualmente, o voluntário se dedica em média 3 horas por dia, uma vez por semana, apoiando em alguma das 24 áreas de atuação do voluntariado.

| Núcleo Voluntário            | Atividades executadas   | Nº de voluntários ativos |
|------------------------------|---|--------------------------|
| <b>Acompanhar</b>            | Tem como finalidade atender as necessidades de pacientes e familiares que necessitam de auxílio durante o período de internação na Oncologia do Hospital de Clínicas de POA.  | 19                       |
| <b>Apoio Administrativo</b>  | Auxilia em atividades administrativas, como por exemplo: envio de e-mail, telefone, planilhas, envelopes de boletos entre outros.   | 2                        |
| <b>Apoio Jurídico</b>        | Por meio do núcleo jurídico é oferecido aconselhamento jurídico para os pacientes e familiares. Ajuda em processos relativos a medicação, benefícios e outros.  | 8                        |
| <b>Apoio Pedagógico</b>      | São aulas de reforço, com atendimento coletivo ou individual, que garantem o acompanhamento das disciplinas. São destinados aos pacientes em idade escolar durante o tratamento, permitindo que eles mantenham o vínculo com a realidade escolar. | 6                        |
| <b>Arteterapia</b>           | É uma prática terapêutica que utiliza a arte/oficinas (artesanato, pintura, desenho, música) como ferramenta para explorar emoções e experiências, promovendo o bem-estar e o crescimento pessoal.  | 5                        |
| <b>Assistência à Família</b> | Promove um trabalho de qualidade na coleta e organização das doações de alimentos e vestuário, encaminha as cestas básicas e roupas às famílias atendidas através de encaminhamento da assistente social dos hospitais parceiros.                 | 27                       |
| <b>Atividades Festivas</b>   | As atividades festivas trazem uma contribuição essencial para o bem-estar dos pacientes e familiares. Comemoramos as principais datas do calendário, como por exemplo: Páscoa, Festa Junina, Dia das crianças entre outros.                       | 27                       |

|                          |  |     |
|--------------------------|--|-----|
| <b>Brechó</b>            | Após os itens (roupas e calçados) serem triados pelo Núcleo da Triagem, as peças recebidas são vendidas no Brechó. Este núcleo organiza os itens para a venda e também é responsável por vender os diversos itens recebidos.   | 33  |
| <b>Casa ICI</b>          | Os voluntários que atuam na Casa ICI auxiliam na escuta, acolhimento e com atividades recreativas aos pacientes que estão em cuidados paliativos.  | 25  |
| <b>Copa das Famílias</b> | Espaço em que as famílias fazem o lanche. Um paciente e um familiar podem lanche pela manhã e tarde. Os voluntários atuam fazendo preparos sob orientação da nutricionista.  | 15  |
| <b>Eventos</b>           | Os voluntários que fazem parte deste Núcleo auxiliam nas ações que o ICI é beneficiado e também nos principais eventos como: Brechós, McDia Feliz, Corrida Pela Vida, postos de venda de produtos e divulgação do ICI.   | 103 |
| <b>Fotógrafos</b>        | Voluntários atuam como fotógrafos em eventos institucionais.   | 6   |
| <b>Leões da Coragem</b>  | Atuar e representar o símbolo do ICI: "Leão da Coragem".   | 19  |
| <b>McDia Feliz</b>       | Voluntários que atuam no dia do evento, como membros de equipe ou anfitriões.  | 43  |
| <b>Motorista</b>         | Núcleo de voluntários que dirigem os veículos da instituição, buscando doações, levando pacientes e atividades gerais de transporte.   | 18  |
| <b>Odontologia</b>       | O tratamento odontológico realizado nos pacientes do ICI tem a finalidade de manter um sorriso saudável, cuidando da saúde bucal e tratando as sequelas maxilofaciais decorrentes do uso de quimioterápicos, radioterapia e/ou cirurgias. Os voluntários atuam sob supervisão da dentista contratada da instituição. | 28  |
| <b>Pesquisa</b>          | Auxiliar de forma administrativa em atividades relativas às pesquisas científicas do ICI.  | 9   |
| <b>Psicopedagogia</b>    | Atua junto às crianças e adolescentes com dificuldade de aprendizagem identificando os desvios e obstáculos no seu desenvolvimento cognitivo.  | 6   |
| <b>Recepção 1º andar</b> | Auxiliar na recepção, entrada e encaminhamento das pessoas que acessam a sede do ICI.  | 5   |
| <b>Recreação GHC</b>     | É um espaço destinado às crianças e adolescentes em tratamento oncológico, com finalidade terapêutica, e visa a inclusão e socialização através do ato de brincar. Local: Grupo Hospitalar Conceição (GHC).  | 30  |

|                          |  |    |
|--------------------------|--|----|
| <b>Recreação HCPA</b>    | É um espaço destinado às crianças e adolescentes em tratamento oncológico, com finalidade terapêutica, e visa a inclusão e socialização através do ato de brincar. Local: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). | 43 |
| <b>Recreação na Sede</b> | É um espaço destinado às crianças e adolescentes em tratamento oncológico, com finalidade terapêutica, e visa a inclusão e socialização através do ato de brincar. Local: sede do ICI.                                 | 25 |
| <b>Tampinhas</b>         | Receber, controlar e organizar a doação de tampinhas que o ICI recebe.   | 29 |
| <b>Triagem</b>           | Fazer a triagem e o controle das doações recebidas: roupas, calçados, brinquedos e utensílios diversos.  | 24 |

Nota: há voluntários com atuação em mais de um núcleo, portanto, a soma total de voluntários é diferente do número apresentado por núcleo.

### 3.6.3. Acompanhamento por lideranças

Durante a sua jornada, o voluntário é acompanhado por um líder voluntário ou funcionário capacitado, responsável por:

- Conduzir treinamentos específicos;
- Realizar a gestão da equipe;
- Monitorar a frequência e participação nas atividades;
- Fazer o acolhimento contínuo e dar suporte nas dúvidas e dificuldades do dia a dia.

Esses líderes atuam em constante parceria com o RH e são essenciais para garantir o bom funcionamento das atividades e uma boa experiência do voluntariado.

### 3.6.4. Avaliação e escuta contínua

Após um período de 90 ou 180 dias de atuação (dependendo do núcleo), o voluntário recebe uma pesquisa de satisfação. A pesquisa tem como objetivo avaliar pontos como:

- Experiência no núcleo e com a liderança;
- Alinhamento entre expectativas e realidade;
- Percepção da estrutura e processos do ICI;
- Sugestões de melhoria.

Essas informações são trabalhadas pelo time de Recursos Humanos para identificar pontos de atenção, ajustar processos, avaliar seu *fit* com as competências e oferecer feedbacks individuais quando necessário.

Somado a isso, o Recursos Humanos realiza encontros semestrais com cada núcleo, com o objetivo de criar momentos de escuta, integrar os voluntários e alinhar

processos. Esse momento fortalece o vínculo da equipe e contribui para escutar contribuições do grupo para somar aos dados observados nas pesquisas individuais.

### 3.6.5. Comunicação e cuidado com o bem-estar

A comunicação com a equipe de voluntários é realizada através de conversas individuais e em grupo, via WhatsApp e formulários digitais. O Recursos Humanos mantém uma escuta aberta e próxima com as equipes, buscando entender o contexto de cada voluntário e agir em cima das demandas que surgem em suas jornadas.

Também são promovidas ações específicas de apoio emocional e autocuidado, como o Coragem para Refletir, que se trata de um encontro conduzido pela equipe de Psicologia voltado a voluntários e funcionários que atuam diretamente com pacientes e familiares, oferecendo espaço de escuta, troca e fortalecimento emocional.

Cabe ressaltar que os voluntários são contemplados na maior parte das ações de endomarketing realizadas pela equipe de Recursos Humanos, assim como são realizadas ações direcionadas exclusivamente para esse público.

### 3.6.5. Capacitações

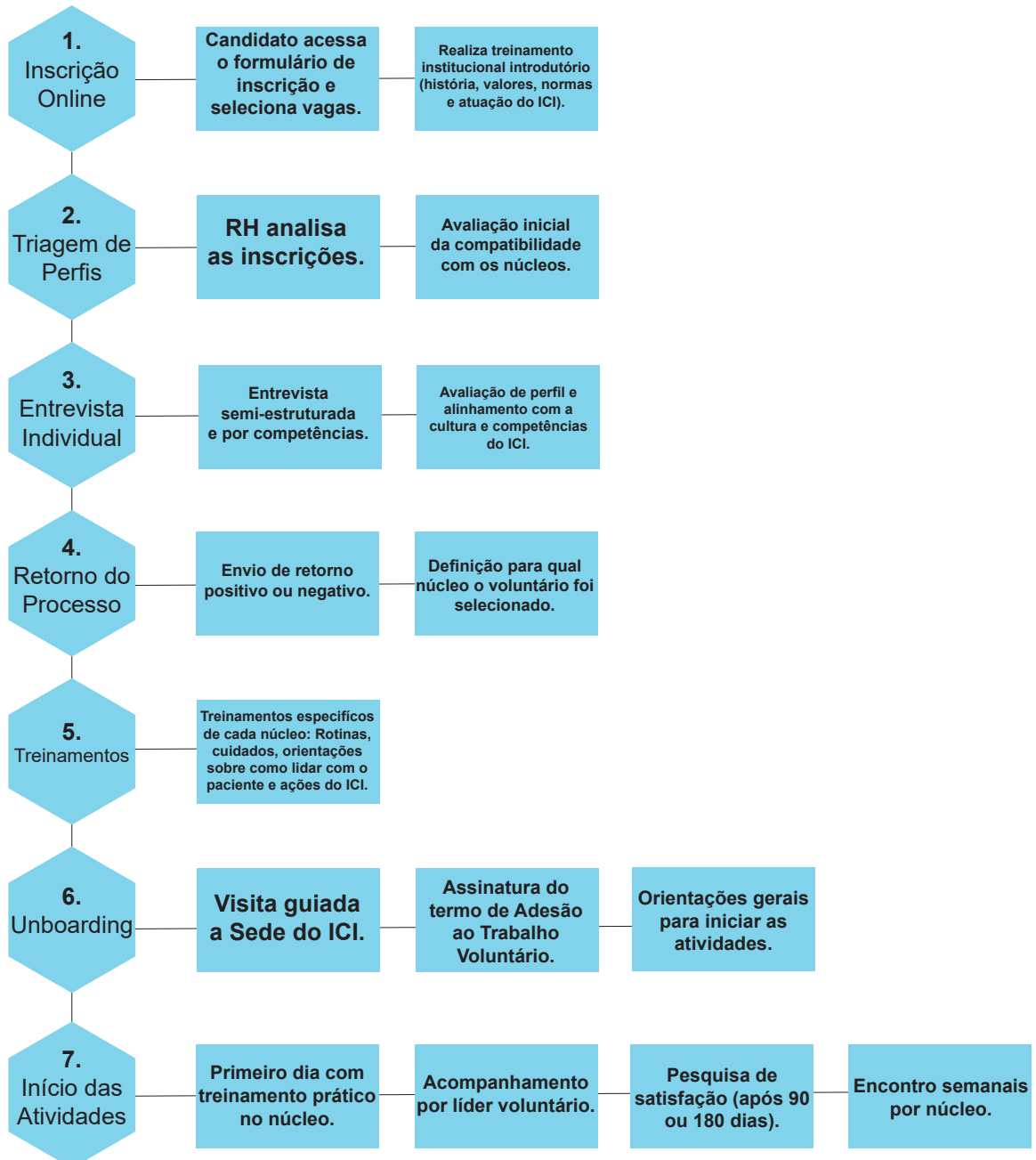
Considerando a importância do desenvolvimento constante da equipe do ICI, o time de RH organiza um calendário de capacitações e treinamentos para as diversas áreas do voluntariado. Segundo Kaiser (2019), implantar recrutamento e capacitação de voluntários foi uma das decisões de bom resultado no Terceiro Setor. As capacitações são realizadas conforme a necessidade de cada equipe em parceria com o responsável de cada uma. Para pensarmos no tema de cada treinamento, buscamos partir de uma determinada competência essencial, assim fortalecendo nossa cultura organizacional em cima desse planejamento. Abaixo o quadro de capacitações realizadas em 2024:

| Tema   | Data       | Facilitador      | Competência Realizada               |
|--|------------|------------------|-------------------------------------|
| Reunião e treinamento CASA ICI - Cuidados paliativos | 27/01/2024 | Vitor Prazido    | Coragem para se envolver e realizar |
| Reunião e treinamento Líderes Recreação hospitalais  | 27/01/2024 | Caroline Martins | Coragem para ir além                |
| Oficina de cartões - Scrapbook                       | 24/02/2024 | Maria Vargas     | Coragem para ir além                |
| Treinamento: Rotina paciente no hospital             | 09/03/2024 | Isabel Rossato   | Coragem para realizar               |
| Reunião e treinamento - Núcleo Odontologia           | 09/03/2024 | Karine Duarte    | Coragem para realizar               |

|   |            |   |   |
|---|------------|---|---|
| Treinamento CASA ICI - Cuidados paliativos            | 19/03/2024 | Ciana Indicatti                                   | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Reunião e treinamento CASA ICI - Cuidados paliativos  | 27/01/2024 | Vitor Prazido                                     | Coragem para se envolver e realizar                           |
| Treinamento eventos - online                          | 19/03/2024 | Fernanda Furtado                                  | Coragem para realizar   |
| Treinamento Inteligência emocional - FALE             | 27/06/2024 | Alessandra Becker                                 | Coragem para se envolver                                      |
| Integração entre as equipes                           | 20/04/2024 | Cléo Fischer                                      | Coragem para se envolver, realizar, ir além e cuidar e servir |
| Treinamento FLUID - Programa gestão por competências  | 30/04/2024 | Marina Mottin                                     | Coragem para realizar   |
| Burnout - Síndrome do esgotamento físico e mental     | 02/05/2024 | Arthur Falcão                                     | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Palestra Teleoncoped - Projeto de Rede                | 13/06/2024 | Virgínia Nóbrega                                  | Coragem para ir além  |
| Atualizações sobre as Pesquisas Científicas           | 11/07/2024 | André Brunetto                                    | Coragem para ir além  |
| Treinamento McDia Feliz com anfitriões                | 13/07/2024 | Caroline Martins e Valéria Foletto                | Coragem para se envolver                                      |
| Projeto Coragem para refletir - Projeto da psicologia | 20/07/2024 | Roberta Medeiros                                  | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Treinamento suporte básico de vida                    | 26/07/2024 | Marcelo Ferret                                    | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Reunião e treinamento geral McDia Feliz               | 10/08/2024 | Caroline Martins, Valéria Foletto e Alice Machado | Coragem para se envolver                                      |
| Treinamento Cuidados Paliativos                       | 31/08/2024 | Ciana Indicatti                                   | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Coragem para brincar - Jogos teatrais                 | 14/10/2024 | Alexsander Madeira                                | Coragem para realizar   |
| Importância da postura corporal no trabalho           | 15/10/2024 | Thaiane Fraga                                     | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Nascer, sentir e morrer: uma conversa sobre a vida    | 16/10/2024 | Michele Fagundes                                  | Coragem para ir além  |
| Primeiros Socorros                                    | 17/10/2024 | Felipe DelFabro                                   | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Assédio moral no trabalho                             | 18/10/2024 | Boris de Assis                                    | Coragem para cuidar e servir                                  |
| Coragem para refletir - Projeto da Psicologia         | 28/09/2024 | Roberta Medeiros                                  | Coragem para cuidar e servir                                  |

|   |            |                                  |                              |
|---|------------|----------------------------------|------------------------------|
| Treinamento técnica de vendas - eventos       | 30/09/2024 | Alice Machado                    | Coragem para realizar        |
| Treinamento Corrida Pela Vida - eventos       | 04/11/2024 | Caroline Martins e Alice Machado | Coragem para realizar        |
| Treinamento Jantar Anual - eventos            | 11/11/2024 | Guilherme Cruz                   | Coragem para realizar        |
| Coragem para refletir - Projeto da Psicologia | 23/11/2024 | Roberta Medeiros                 | Coragem para cuidar e servir |
| Oficina de jogos teatrais                     | 30/11/2024 | Alexsander Madeira               | Coragem para se envolver     |

### 3.7 Metodologia



### 3.8 Continuidade do Case

O Programa de Voluntariado é composto por ações contínuas de acompanhamento e gestão dos recursos, de forma que são atividades previstas: diálogo de acompanhamento, orientação quanto ao papel dos responsáveis de núcleo, avaliação de satisfação e engajamento de 90 ou 180 dias via link, reuniões específicas a depender das atividades do voluntário e treinamentos gerais.

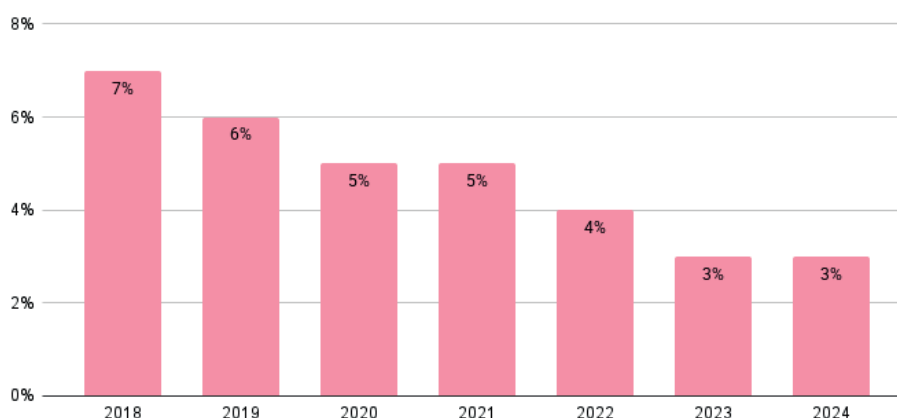
### 3.9 Orçamento

| Parceiro   Cargo                                | Investimento                   |
|---|--------------------------------|
| Sistema Airtable (R&S e Gestão do voluntariado) | R\$2.300,00 (anual)            |
| INÓSS Consultoria de endomarketing              | Gratuito (parceiro voluntário) |
| Resolution                                      | Gratuito (parceiro voluntário) |
| Fale Consultorias                               | Gratuito (parceiro voluntário) |
| Sinergia  | Gratuito (parceiro voluntário) |
| Estalo - Desenvolvimento de Lideranças          | Gratuito (parceiro voluntário) |
| FLUID State                                     | Gratuito (parceiro voluntário) |
| Coordenadora de Recursos Humanos                | R\$ 11.400,00                  |
| Assistente de Recursos Humanos                  | R\$ 4.000,00                   |
| Estagiário(a) de Recursos Humanos               | R\$ 1.086,00                   |
| Analista de Recursos Humanos                    | R\$ 4.300,00                   |
| Auxiliar de Recursos Humanos                    | R\$ 1.987,00                   |

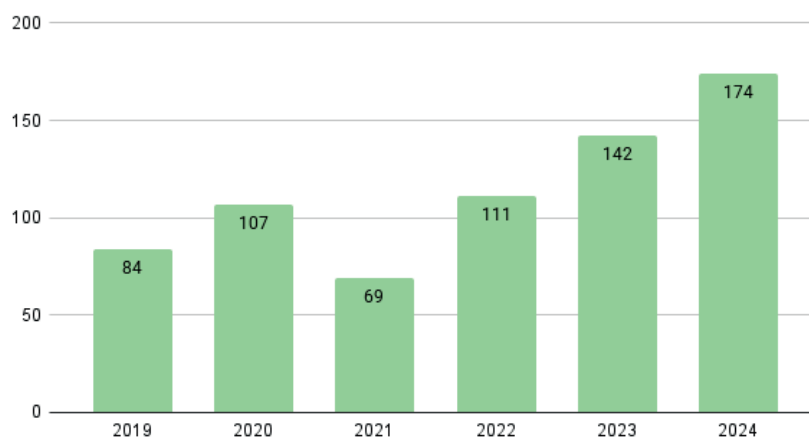
### 3.10 Indicadores

#### 3.10.1 Indicadores de recrutamento e seleção e retenção de talentos

Histórico do turnover da equipe de voluntários



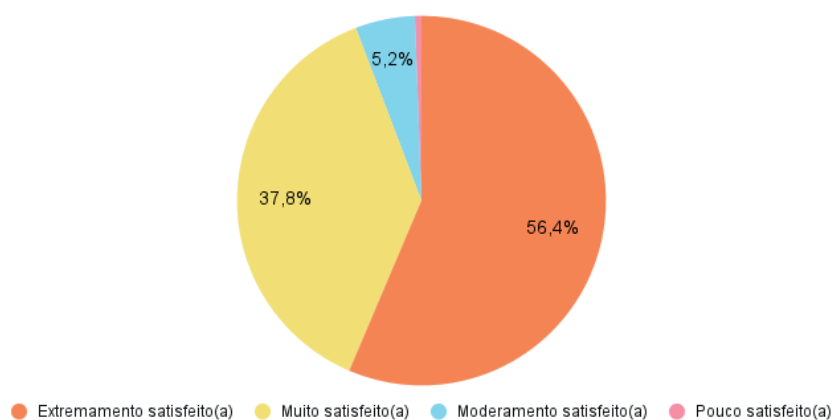
## Nº de vagas voluntárias fechadas



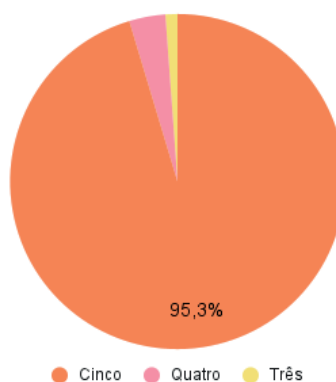
|  |                   |
|--|-------------------|
| Média tempo de fechamento de vaga (2024)         | 36 dias           |
| Atual tempo médio de permanência dos voluntários | 7 anos e 10 meses |

## 3.10.2 Indicadores de satisfação e engajamento

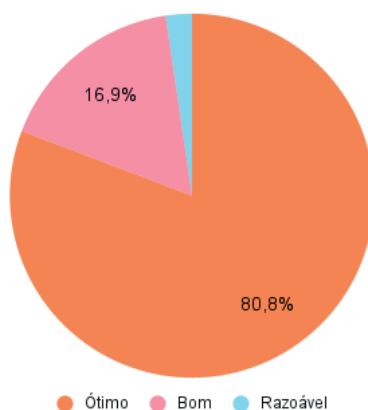
## Avaliação geral da experiência do candidato



De 1 a 5, qual é a probabilidade de você recomendar o ICI para outras pessoas como uma boa organização para voluntariar?



### Avaliação do Programa de Voluntariado




### 3.10.3 Indicadores de capacitações presentes no Programa de Voluntariado

Além das capacitações que oferecemos anualmente visando o desenvolvimento contínuo da equipe, cada voluntário participa de treinamentos obrigatórios antes de iniciar a sua atividade, conforme tabela abaixo:

| Capacitações obrigatórias (2024)               | Nº voluntários | Tempo total (horas) |
|--|----------------|---------------------|
| Orientações sobre o trabalho e história do ICI | 174            | 145                 |
| Treinamento para atuar em Eventos do ICI       | 36             | 42                  |
| Aspectos gerais do câncer na infância          | 74             | 55,5                |
| Treinamento para voluntariar nos hospitais     | 35             | 29                  |
| Treinamento para atuar na recreação na Sede    | 24             | 13,2                |
| Treinamento para atuar na Copa das Famílias    | 11             | 4,4                 |
| Treinamento para vestir o Leão da Coragem      | 9              | 9                   |
|  | <b>363</b>     | <b>298,3 horas</b>  |

### 3.11 Resultados

Através das diversas reformulações do Programa de Voluntariado, como a implementação da Seleção por Competências e acompanhamento constante dos voluntários, a Instituição conseguiu reduzir a rotatividade do voluntariado de 8% para 3%, além de atender com maior qualidade aos diversos Núcleos de trabalho voluntário



do ICI. Em 2024, adicionamos 174 novos voluntários à equipe, um número nunca antes alcançado na história do Programa de Voluntariado ICI em um ano. Somado a isso, o processo seletivo, que antes acontecia duas vezes ao ano e poderia levar até 6 meses para adicionar um novo voluntário à equipe, hoje acontece de forma recorrente e leva, em média, 35 dias para fechar 15 vagas. A partir da pesquisa de satisfação implementada, observam-se indicadores bastante positivos em relação ao Programa de Voluntariado. A experiência foi avaliada como “Ótima” por 80,8% dos participantes e como “Boa” por 16,9%, não havendo registros de avaliações negativas (ruim ou péssimo).

Além disso, 94,2% dos respondentes avaliam sua experiência geral no voluntariado como “Extremamente satisfeito(a)” ou “Muito satisfeitos(a)”. Quando questionados sobre a probabilidade de recomendarem o ICI como uma boa instituição para se voluntariar, 95,3% atribuíram a nota máxima.

### **3.12 Impactos e benefícios**

Com o aumento do número de voluntários, conseguimos atender demandas de novos núcleos sem precisar sobrecarregar a equipe já existente. Otimizamos recursos e banco de horas dos colaboradores alocando voluntários para atuar em parceria nas atividades desempenhadas. Através da Seleção por Competências, reduzimos o turnover e aumentamos a qualidade da equipe no atendimento oferecido às famílias e pacientes e nas diversas atividades executadas no ICI.


### **3.13 Avaliação**

A manutenção e melhoria dos indicadores do Programa de Voluntariado são as principais formas de avaliar o sucesso do projeto, sendo eles: turnover, número de vagas fechadas, tempo de fechamento de vagas, média de tempo de permanência dos voluntários, índice de satisfação com o Programa de Voluntariado, índice de satisfação e engajamento com a atividade voluntária.

## **4. CONCLUSÃO**

Reestruturar o Programa de Voluntariado existente utilizando a Seleção por Competências foi um grande desafio. Entender as dinâmicas dos processos existentes e propor alternativas a partir das necessidades da Instituição foi essencial para construir a jornada do voluntário. Com isso, conseguimos reduzir o turnover do voluntariado e trazer mais agilidade e eficácia ao Programa.

Os indicadores e feedbacks nos passam a segurança que encontrar candidatos mais alinhados às competências essenciais construiu, em cada núcleo voluntário, um time mais engajado e capaz de fazer a diferença no dia a dia do ICI. Sem dúvida, as mudanças foram importantes para o impacto positivo do projeto, no entanto, o sucesso só foi possível devido às pessoas voluntárias envolvidas e dispostas a dedicar seu



tempo para dar o seu melhor para o crescimento da Instituição e para a nossa missão de salvar vidas.

## 5. BIBLIOGRAFIA

BITENCOURT, Claudia. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

KAISER, Marta Regina. 22 Decisões de bom resultado no Terceiro Setor. Maringá: Sinergia Casa Editorial, 2019.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competência. São Paulo: Educator, 2021.

RUZZARIN, Ricardo. Competências: Uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: Age, 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. Gestão por competências. Alta Books, 2017.

Guia de gestão de pessoas no terceiro setor - IDIS - Instituto para o desenvolvimento do investimento social.

## 6. INFORMAÇÃO DOS AUTORES

**Algemir Lunardi Brunetto:** Médico Oncologista Pediátrico, Fundador e Superintendente do ICI, também é pesquisador científico e promove políticas públicas para a causa da oncopediatria no Brasil.

**Caroline Martins:** Secretária Executiva, Pós-graduada em Gestão de Pessoas, Analista comportamental, é Coordenadora de Recursos Humanos e Voluntariado do ICI e atua há 24 anos no Terceiro Setor.

**Cauê Otto:** Psicólogo, atua como Assistente de Recursos Humanos, de forma a acompanhar o Programa de Voluntariado.

**Valéria Gerbatin Braz Foletto:** Contadora, Especialista em Controladoria e Gestão em Saúde, é Gerente Institucional do ICI e atua há mais de 30 anos no Terceiro Setor.

**Mariana Crescente Pereira:** Gestora em Saúde e Mestre em Ciências da Saúde, atua como Analista de Projetos, de forma a acompanhar os projetos institucionais e captar parceiros para a sua realização.

*Instituto  
do Câncer  
Infantil*

**Top Ser Humano**  
CASE 2025