

GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS NO TERCEIRO SETOR

Lise Mari Nitsche Ortiz¹

No Rio Grande do Sul, quando o assunto é voluntários e instituições sociais, podemos observar reações diversas. Encontramos desde instituições que são veementemente contra o voluntariado, e que afirmam se tratarem de pessoas sem comprometimento e que ocupam espaço de profissionais no mercado de trabalho; outras, que acreditam que voluntários podem fazer a diferença, mas que não entendem porque não conseguem manter essa força de trabalho; outras ainda, que têm sucesso em seu programa de voluntariado e que contam com 200, 300 voluntários, que fazem total diferença em suas instituições.

Vem o questionamento: por que existem tantas discrepâncias no que se refere a voluntários e instituições sociais? O que faz instituições sociais terem sucesso ou fracassarem em seus programas de voluntariado?

Papel do Voluntário nas Instituições Sociais

Sabemos que a histórica política do Brasil influenciou em nossa cultura e compreensão de mundo, e o mesmo podemos dizer quanto ao voluntariado. Ao longo de nossa história, percebemos diferentes motivações e práticas dos voluntários. Na primeira fase do voluntariado no Brasil, evidenciava-se o caráter assistencialista e filantrópico do trabalho voluntário, com ações realizadas principalmente pela população abastada da sociedade. A partir de 1950, surgiu um voluntariado combativo, quando a sociedade começou a se articular e surgiram conseqüentemente os primeiros movimentos sociais, os sindicatos, comunidades eclesiais e ongs. A redemocratização e a Nova Constituição, em 1988, fez com que o voluntariado incorporasse novas práticas de atuação social - o voluntariado cidadão - também fomentado pela criação do Movimento Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e Pela Vida, iniciativa que contribuiu para a tomada de consciência da sociedade sobre sua responsabilidade na resolução de problemas da comunidade.

¹ Psicóloga, sócia-diretora da Fides Desenvolvimento Pessoal e Social, Porto Alegre/RS

Retomamos este movimento histórico porque hoje, na prática do voluntariado, coexistem valores tradicionais de assistencialismo e a idéia de transformação social e cidadania. Onde antes só existia a prática voltada à caridade, e a intenção de ajudar era a prioridade, sem importar a ação que seria executada, agora vemos a prática cidadã, no sentido de participação ativa dos indivíduos em assuntos da comunidade e de desenvolvimento dos cidadãos.

Se estas são as raízes das motivações do engajamento dos voluntários, quais as motivações das instituições para terem voluntários? Ou mais especificamente: por que estamos buscando voluntários? Qual nossa visão sobre voluntários? O que esperamos deles? De que forma acreditamos que os voluntários podem nos ajudar? Que papel atribuiremos aos voluntários? O quanto investiremos no programa de voluntariado?

Essas reflexões são importantes pois a maneira de como a instituição compreende o voluntariado, assim ela o trata. Ou seja, se a instituição vir o voluntariado como uma possibilidade de novos conhecimentos e aprendizagens, provavelmente contará com o comprometimento e lealdade dos voluntários. Ao contrário, se o voluntariado for visto somente como possibilidade de atender a uma demanda de forma gratuita, sem abrir espaços de participação e valorização, provavelmente terá dificuldades em fidelizá-lo. Como afirma Dohme: "a decisão de ter voluntários não pode estar calcada somente na necessidade de pessoal ou na impossibilidade de pagar um salário a profissionais" (2001, p.23).

Da mesma forma, é importante se fazer uma reflexão sobre o tipo de gestão que vigora na instituição. O quanto nossa instituição é flexível e se abre para uma gestão participativa? Qual nossa capacidade de aprendizagem? O quanto somos transparentes sobre nossa atuação?

Voluntários trazem consigo idéias novas, que precisam ser ouvidas e consideradas. Entretanto precisam ver a transparência da instituição, para que possam continuar acreditando e contribuindo com a causa. Se colaboradores remunerados permanecem vinculados a instituições sociais, mesmo quando encontram uma gestão centralizada, ou uma falta de políticas de recursos humanos, ou ainda quando não possuem identificação com a causa, ou quando o clima entre os colaboradores é ruim, o mesmo não acontece com voluntários. Voluntários vão permanecer nas instituições

sociais enquanto se sentirem satisfeitos, ou no mínimo, quando há espaço para reclamarem e sugerirem melhorias. Ou seja, um grande desafio para a gestão de pessoas de uma instituição é conseguir a cooperação de voluntários, e isso só se consegue com envolvimento e investimento.

Gestão de Voluntários

Pesquisas evidenciam causas que geram a desistência dos voluntários: conflitos com as atividades, com o público ou com a área, percepção de estar ocupando um posto de trabalho, falta de formação para a tarefa, desconsideração das expectativas e aptidões dos voluntários para a designação das tarefas, falta de preparação das instituições para recepção, inserção e acompanhamento de voluntários, dentre outras. O que fazer, então, para que essas situações não ocorram, e não ocorram a desistência dos voluntários?

É necessário fazer a gestão dos voluntários, isto é, a gestão de pessoas, aplicada à causa do voluntariado. Ela serve também para assegurar que haja qualidade, eficácia e alcance de resultados nas atividades executadas pelos voluntários. A gestão de voluntários é o planejamento, a organização, a coordenação e o monitoramento do programa de voluntariado para que ele tenha sucesso.

Quando uma instituição já possui definido o processo de gestão de pessoas, fica fácil aplicá-lo ao voluntariado. Esta, no entanto, não é a realidade da maioria das instituições, que não têm uma gestão de pessoas organizada, e se vêem obrigadas a desenvolver a gestão de voluntários para passar a contar com eles. Claro que é mais trabalhoso.

Nossa vivência nos evidencia etapas da gestão de voluntários em que frequentemente as instituições encontram dificuldades e acabam ocasionando a evasão dos voluntários.

No planejamento, é importante, por exemplo, estabelecer quais funções devem ser realizadas por profissionais remunerados e quais por voluntários. A princípio, qualquer atividade, desde a mais simples até a mais complexa, pode ser realizada de forma voluntária. Atentando para o fato de que funções que garantam a subsistência

mínima da organização e que necessitam dedicação exclusiva e grande carga horária devem ser exercidas por profissionais remunerados, cabe aos voluntários atividades pontuais e determinadas. Se o voluntário vem para ajudar a instituição, e é colocado a fazer atividades para as quais não tem capacidade ou qualificação, sua boa vontade não vai garantir a execução adequada, podendo assim atrapalhar e não mais ajudar. Vale lembrar que voluntários trazem a possibilidade de humanizar os serviços prestados pela instituição, já que possuem o afeto como ponto de partida e não devem, pois, ser utilizados para garantir os serviços mínimos.

Ter regras para os voluntários e comunicá-las aos mesmos pode impedir conflitos posteriormente. Quando se deixam claras regras de convivência e trabalho, postura profissional, o que é permitido ou não fazer, o que é esperado do voluntário, ou quando e se em estas regras forem burladas, fica fácil conversar com o voluntário. Se não houver nada escrito, pode acontecer de o voluntário entender a situação como pessoal e sentir-se incompreendido e injustiçado.

A etapa de seleção de voluntários serve para a instituição selecionar os voluntários que deseja, assim também como ser escolhida por eles. Ainda hoje vemos instituições considerarem toda ajuda bem vinda, não conseguindo selecionar seus voluntários. Isto pode gerar problemas, pois um indivíduo que não consegue trabalhar de forma comprometida, respeitar regras e assegurar a produtividade, pode causar transtornos em vez de ajudar. Também é comum o voluntário chegar querendo ajudar e se dispondo a fazer qualquer atividade, cabendo à instituição ajudá-lo nesse processo de escolha, a partir de suas habilidades e /ou perfil, e não decidir por ele, pois tarefas não satisfatórias são uma das causas mais comuns de desistência de voluntários. Ter claro a descrição das funções atribuídas aos voluntários e os perfis adequados para cada uma delas é útil para ajudar o voluntário no escolher da tarefa. Por outro lado, para que o voluntário escolha uma ou outra instituição, a ele precisa identificar-se com a causa, com os valores e com as atividades da organização. Não poucas vezes nos deparamos com instituições que ainda não tem um direcionamento claro, uma causa definida, um jeito de fazer específico ou um rumo que norteie para onde ela está indo, não gerando, por causa disso, identificação e comprometimento dos voluntários.

É possível escolher voluntários com qualificações adequadas, entusiasmo e boa vontade de realizar o trabalho, mas não se pode esperar que eles cheguem com conhecimentos e aptidões necessárias. Muitas das instituições recebem bem os voluntários, ajudam na escolha da tarefa e, a partir disso, os largam. Mais do que planejar a inserção dos voluntários, a gestão de voluntários visa a promover e manter relacionamentos e fazer o acompanhamento dos mesmos. E este tem sido um gargalo de perda de voluntários, seja pelo fato das instituições não terem uma pessoa responsável pelo programa de voluntariado, ou pelo pouco tempo disponível para a tarefa, ou a falta de preparação e conhecimento para exercê-la ou tampouco o desejo de aprender. Mais ainda, vemos instituições que aceitam passivamente o sumiço de seus voluntários, sem nem ao menos tentar contactá-los para saber os motivos de sua desistência, para, quem sabe, propor melhorias em seus processos de gestão. Realmente, é mais fácil culpar os voluntários por nossas dificuldades.

Gestor de Voluntários

Obviamente o gestor de voluntários faz total diferença para o sucesso de um programa de voluntários, já que está atento desde o momento em que o voluntário ingressa na sua instituição, assim como acompanha toda a evolução de seu trabalho, ajudando-o, monitorando-o e valorizando-o.

Surge então a questão: que tipo de pessoa deve ser o gestor de voluntários? Qual seu perfil? Que características deve ter? Quais seus conhecimentos? Quanto tempo terá que dispor para a tarefa? Quais suas habilidades?

Se considerarmos que ao gestor de voluntários cabe o gerenciamento de pessoas, é evidente que é preciso ter visão gerencial e noções de gestão de recursos humanos. Se ele precisa mobilizar os voluntários para que se engajem, de boa vontade, na causa, e dar sentido às atividades dos voluntários, precisa conhecer a instituição, acreditar na missão da mesma, ser reconhecido por seu papel junto aos voluntários, acreditar no valor do voluntariado e conhecer as tarefas destinadas aos voluntários. Não pode ser alguém que não está a par do dia a dia da instituição.

Se ele precisa estar presente no momento em que os voluntários estão executando suas funções, deve ter tempo disponível para executar as ações que lhe

cabem, tanto se for assumir todas as tarefas, como se for supervisionar outros responsáveis pelo voluntariado. Por ser “o ponto de referência, ele tem que estar presente no momento exato para aplaudir, consolar, orientar, mostrar outros ângulos de visão” (id. *ibid.*, 2001, p.53). Ou seja, não pode ser alguém inacessível aos voluntários.

Outras habilidades são tão ou mais importantes para o exercício dessa função. O gestor de voluntários deve ser um líder, ter empatia e influenciar as pessoas, com facilidade de se relacionar com diferentes pessoas e lidar com a diversidade, de assumir atitudes de apoio, sugerindo e não impondo alternativas. Deve saber valorizar e reconhecer as habilidades individuais, encorajando as pessoas a serem ativas e a viverem conforme a consciência delas. E ainda estimular as relações entre as pessoas, ser capaz de intermediar conflitos com justiça e solucionar problemas. Ser uma pessoa pró-ativa, coerente, com valores, princípios morais e éticos que norteiam a sua ação.

“O gestor de voluntários precisa estar preparado para coordenar as ações dos voluntários dentro da organização ou do programa e avaliar os resultados obtidos. Será preciso entender o seu papel e as expectativas com relação a ele, percebendo que, além do gerenciamento em si, existe o seu papel de despertar consciências cidadãs, atuantes e realizadoras” (Santos, 2007, p.16).

Ouso dizer que o gestor de voluntários promove um trabalho humano, que traz resultados em nível organizacional e em nível humano. E para isso, ele deve ser um “buscador” de seu desenvolvimento, do desenvolvimento da instituição e dos voluntários, sendo flexível, aberto a mudanças e questionando-se sempre: *estou sendo um bom gestor de voluntários? Como nossa instituição tem lidado com os voluntários? Estou conseguindo desenvolver os voluntários?* Se ele fizer tais questionamento constantemente, e buscar melhorar, certamente mexerá nas relações humanas dentro da instituição.

Obviamente esta tarefa não pode ser exercida por qualquer pessoa. Características específicas precisam fazer parte desse indivíduo. Podemos contribuir para que gestores de voluntários conheçam suas funções e atribuições, oferecendo-lhes conhecimento. Mas não é fácil transformá-lo em uma pessoa afetiva, humana, carismática e preocupada genuinamente com o outro.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Cláudia Márcia Santos. *Manual de procedimentos e gestão do voluntariado*: Mesa Brasil SESC Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, 2007. Disponível em <http://arquivo.portaldovoluntario.org.br/press/uploadArquivos/122269723642.pdf>. Acesso em 21 set 2009.
- DOHME, Vania. *Voluntariado: equipes produtivas*. São Paulo: Mackenzie, 2001.
- INSTITUTO VOLUNTÁRIOS EM AÇÃO. Curso a distancia de Voluntariado Online. 01 a 15 de março de 2010, duração 5h.
- LEE, Jarene e CATAGNUS, Juli M. *What we learned (the hard way) about supervising volunteers: an action guide for making your job easier*. Collective Wisdom Series. S./l. 1998
- FERREIRA, Marisa, PROENÇA, Teresa e João F. *As motivações no trabalho voluntário*. In Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul/Set 2008. Disponível em www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbq/v7n3/v7n3a06.pdf. Acesso em 16 set. 2009.
- ORTIZ, Lise Mari Nitsche (org). *Voluntariado: Craques na arte de bem receber*. Porto Alegre, Natural, 2010 (no prelo).
- ROTHGIESSER, Tânia Linda. Artigo *Recursos Humanos e Voluntariado*. Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/3548/recursos-humanos-e-voluntariado.html. Acesso em 16 set 2009.
- SILVA, Jacqueline Oliveira (org). *Novo Voluntariado Social: teoria e ação*. Porto Alegre: Dacasa, 2004.
- SANTOS, Mozana Amorim. *Gestão de Voluntariado: um desafio da Gestão de Pessoas*. São Paulo, 2007. Disponível em <http://institufonte.org.br/conteudo/gestao-de-voluntariado-um-desafio-da-gestao-de-pessoas>. Acesso em 12 de junho de 2010.