

UNIVERSIDADE SÃO MARCOS

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

CURSO: GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE VOLUNTARIADO:

UM DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS.

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS PROGRAMAS DE
VOLUNTARIADO DA ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER
E DO PROJETO ENTORNO**

Mozana de Amorim Santos

São Paulo

2007

UNIVERSIDADE SÃO MARCOS
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
CURSO: GESTÃO DE PESSOAS

**GESTÃO DE VOLUNTARIADO:
UM DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS.
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS PROGRAMAS DE
VOLUNTARIADO DA ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER
E DO PROJETO ENTORNO**

Mozana de Amorim Santos

Monografia apresentada à Universidade São Marcos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob orientação do Professora Fátima Alexandre.

São Paulo

2007

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, que desde muito cedo me ensinaram a ver no outro uma extensão de mim mesma.

AGRADECIMENTOS

À Professora Fátima, orientadora desta monografia. À Fundação Victor Civita e à Associação Viva e Deixe Viver pela inestimável colaboração. À Ruth Goldberg, que me ajudou a encontrar o caminho das pedras e me fez sentir que não estou sozinha nesta empreitada que é desvendar o universo do voluntariado. À Kátia Soares, ao Centro de Voluntariado de São Paulo, em especial à Roberta Altino, que contribuíram com seu conhecimento. À Organização Brahma Kumaris que me abriu as portas para conhecer de perto o Terceiro Setor e os seus desafios e onde aprendi a ter uma perspectiva mais positiva diante da vida e do ser humano. Aos amigos que leram, opinaram ou simples e pacientemente me ouviram falar centenas de vezes sobre este trabalho. E aos voluntários que inspiraram este trabalho e de quem sempre aprendo sobre dedicação e vontade.

SUMÁRIO

Resumo	5
Abstract	6
Lista de Quadros	
Quadro 1: Informações sobre Terceiro Setor no Brasil	13
Quadro 2: Benefício do trabalho voluntário	15
Quadro 3: Perfil de um gestor de voluntários	24
Quadro 4: Objetivos Específicos do Projeto	41
Introdução.....	7
1.1. Problema	8
1.2. Objetivos	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2. Objetivo Específico	9
1.3. Justificativa	10
1.4. Metodologia	10
2. O que é a gestão de voluntariado, afinal?	12
2.1 História do voluntariado no Brasil	12
2.2. Voluntariado Organizado	14
2.3. A iniciativa privada frente às demandas da Responsabilidade Social	17
2.4. O voluntariado corporativo	19
2.5. Gestão de Pessoas e o trabalho voluntário	22
3. Associação Viva e Deixe Viver	27
3.1. A Associação Viva e Deixe Viver	27
3.2. Trabalho voluntário - processo de seleção e acompanhamento	29
3.2.1. Processo Seletivo - A auto-seleção	29
3.2.2. Formatura - Vitória, Compromisso e Equipe	30
3.3. Cabeça-de-Chave: liderança exercida e reconhecida	31
3.4. Mantendo o voluntário dentro da Associação	34
3.5. Treinamento, Desenvolvimento e Motivação	35
3.6. Indicadores de resultados da gestão do trabalho voluntário	37
4. Projeto Entorno - Fundação Victor Civita	38
4.1. A Fundação Victor Civita	38
4.2. O que é o Projeto Entorno	39
4.3. Ações do projeto	42
4.4. Voluntários: leitores e contadores	43
4.5. Expectativas e Resultados	46
5. Análise Comparativa	49
5.1. O que há em comum	49
5.2. A diferença que acrescenta	50
Considerações Finais	51
Referências	53
Anexos	56

RESUMO

Este trabalho, intitulado Gestão de Voluntariado, um desafio da Gestão de Pessoas, tem o objetivo de estudar a importância da Gestão de Pessoas junto a dois programas de voluntariado: Associação Viva e Deixe Viver e Projeto Entorno, da Fundação Victor Civita, respectivamente entidades do terceiro setor e da iniciativa privada. Dessa forma, pretende-se avaliar o papel que um gestor de pessoas desempenha no processo de gerenciar voluntários em segmentos distintos da sociedade. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica abrangendo as questões sobre responsabilidade social e gestão de pessoas; características do trabalho voluntário no Brasil e no mundo. Também foram realizadas entrevistas qualitativas junto a profissionais relevantes envolvidos no assunto, com o intuito de melhor conhecer as ações desenvolvidas na prática, bem como os principais desafios enfrentados por ambos os tipos de instituições no que tange ao tema do voluntariado. A análise dos programas desenvolvidos nas duas instituições estudadas permitiram uma compreensão mais profunda das realidades que influenciam e marcam a evolução dos programas de gerenciamento de voluntários, possibilitando entender as contribuições que a gestão de pessoas oferece ou pode oferecer a tais programas, e avaliar o que tem a aprender com estes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Voluntariado, Responsabilidade Social, Terceiro Setor.

ABSTRACT

This academic work is regarding Volunteers's Management: a challenge for People Management. It has the purpose of studying the importance of People Management towards two volunteer's programs: Associação Viva e Deixe Viver and Projeto Entorno, from Fundação Victor Civita, organizations from Third Sector and from private enterprise respectively. The purpose is to analyse the role any manager of people plays develops in managing volunteers in these two diferent types of organizations. In order to make it possible a bibliography review was performed including some questions about social care and human management, the main characteristic of volunteering in Brazil and in the world. Some important professionals were interviewed also in a way of better knowing good practices as well as the most faced challenges in both organizations related to the theme volunteering. The analysis realized concerning these programs made it possible a deeper understanding about the realities involving volunteers's management development and became easier comprehend what kind of contributions People Management has given or may give to these programs and what can be learned with them.

Key-words: People Management, Volunteering, Third Sector, Social Care.

I. INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão Pessoas vem se ampliando continuamente nos últimos anos. Hoje, visto com um elemento-chave nas relações humanas e estratégicas dentro das grandes empresas, o gestor de pessoas é, ou deveria ser, presença essencial nos planos de desenvolvimento e treinamento do capital humano, retenção de talentos, remunerações estratégicas e qualidade de vida. Com as crescentes demandas de responsabilidade social no ambiente corporativo que são uma realidade no cenário mundial, a gestão de pessoas ganha renovada importância, especialmente junto aos programas de voluntariado e gerenciamento de ações sociais que a empresa precisa desenvolver.

Paralelamente, é crescente o surgimento e o fortalecimento das iniciativas do Terceiro Setor, que atua em parcerias intra-setoriais e também junto aos Primeiro e Segundo setores sociais. Com isso, a necessidade de profissionalizar a sua atuação se torna inegável para que lhe possa ser dado o devido crédito e valor. Nesse intuito, muitas organizações vêm absorvendo conceitos e fórmulas da iniciativa privada na gestão das entidades sociais e de sua principal “mão-de-obra”: os voluntários.

Este trabalho estuda, dessa forma, o papel da gestão de pessoas dentro desse novo cenário. Com a finalidade de tornar sua apresentação mais clara e didática, os assuntos pertinentes ao capítulo *O que é gestão de voluntariado, afinal?* foram divididos em tópicos. É apresentado, assim, no primeiro capítulo um breve estudo da história do voluntariado no Brasil, acompanhando as principais mudanças que se operaram ao longo de anos até a década de 1990, que propiciou o surgimento de uma ação voluntária mais consciente de sua importância social e, assim, mais organizada. A partir daí, são mostradas as influências das demandas de responsabilidade social no comportamento gerencial dentro e fora do ambiente corporativo; características do voluntariado empresarial e como isso se reflete no trabalho da gestão de pessoas. Uma entrevista foi realizada com a professora e consultora Ruth Goldberg, professora nos cursos do CEATS/FIA – USP sobre voluntariado e responsabilidade social empresarial e referência nestes assuntos no país. Para a elaboração desses levantamentos, que contaram, ainda, com a colaboração de Kátia Soares, gerente de Responsabilidade Corporativa da empresa Eurofarma Laboratórios, esclarecendo questões sobre o posicionamento das empresas com relação à atuação social e ao trabalho de voluntariado, entendidos como um processo de transformação social mais abrangente. Nos capítulos posteriores, os desafios que o trabalho voluntário oferece para um gerenciamento eficaz e de resultados serão analisados através de um estudo comparativo entre duas organizações

distintas, atuando em setores sociais distintos. O Projeto Entorno, desenvolvido pela Fundação Victor Civita, braço social da Editora Abril e a Associação Viva e Deixe Viver, entidade da sociedade civil, foram analisados em relação ao trabalho de voluntariado que desenvolvem. Os gestores dos dois programas foram entrevistados e os resultados foram aqui expostos na forma narrativa.

É apresentado no capítulo *Análise Comparativa* do trabalho, uma avaliação geral, fruto do estudo comparativo realizado, considerando-se aspectos semelhantes e divergentes entre os dois programas e as melhorias que a gestão de pessoas pode promover em ambos.

Por fim, nas considerações finais são retomados os propósitos deste trabalho, avaliando as contribuições que foram percebidas ao longo do estudo desenvolvido tanto para os próprios programas estudados como para a área de gestão de pessoas.

1.1. Definição do Problema

De que forma a gestão de pessoas atua no gerenciamento de voluntários no Projeto Entorno, da Fundação Victor Civita, e no Programa de Contadores de Histórias da Associação Viva e Deixe Viver?

1.1.1. PROJETO ENTORNO

Projeto de Voluntariado Fundação Victor Civita (Editora Abril)

O Projeto Entorno, realizado pela Editora Abril e a Fundação Victor Civita, é um conjunto de ações de apoio à leitura por prazer, realizado em sete escolas das redes estaduais e municipais de ensino, situadas no entorno dos prédios da Abril na capital paulistana, localizados na Marginal Pinheiros e na Marginal Tietê respectivamente. Fruto de uma parceria com as secretarias Municipal e Estadual de Educação, foram promovidas ações culturais e educacionais de fomento à leitura bem como a ampliação do acervo literário das unidades escolares. Através do trabalho voluntário dos funcionários da Editora Abril, são formadas rodas de leitura periódicas nas escolas atendidas pelo projeto.

1.1.2. CONTADORES DE HISTÓRIAS

Associação Viva e Deixe Viver

Esta é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que conta com o apoio de voluntários para realizar sua missão: Promover entretenimento, cultura e informação educacional através do estímulo à leitura e do brincar, visando transformar a internação hospitalar de crianças e adolescentes em um momento mais alegre e agradável, contribuindo positivamente para o bem estar de seus familiares e equipe multidisciplinar. (MISSÃO, 2006) Utilizados como principais recursos para atingir seu objetivo estão a leitura de obras infantis, brincadeiras e a criatividade e bom-humor de seus voluntários contadores de histórias.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Realizar um estudo comparativo entre os programas de Gestão de Voluntários na Associação Viva e Deixe Viver e Projeto Entorno, promovido pela Fundação Victor Civita.

1.2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Analisar o desenvolvimento de ações de motivação de voluntários no Projeto Entorno e na Associação Viva e Deixe Viver;

2.2.2. Identificar o grau de importância percebido pelos dois tipos de organizações com relação ao papel do profissional de Gestão de Pessoas;

2.2.3. Analisar a importância do profissional de Gestão de Pessoas no desenvolvimento dos programas escolhidos.

1.3. JUSTIFICATIVA

A falta de bibliografia que apresente casos práticos, ilustrativos da influência e importância percebida da gestão de pessoas junto aos programas de voluntariado motivaram a busca por este estudo de caso. Além disso, o fascínio particular pelo universo da leitura e a possibilidade de aliá-lo aos interesses de voluntariado e gestão de pessoas formaram uma combinação para este estudo.

As instituições foram escolhidas pela qualidade do trabalho que desenvolvem, pelo destaque que dão ao papel do voluntário em suas organizações e pelas referências que seus casos têm a oferecer, além do grande impacto positivo que seus trabalhos têm causado na sociedade.

O fato de ambas trabalharem com o mesmo escopo: contação de histórias para crianças e adolescentes, embora em estruturas sociais diferentes, despertou o interesse por conhecer suas semelhanças e diferenças e as contribuições que uma pode oferecer à outra.

Como gerenciar seres humanos é um assunto que não se esgota, oferecendo sempre novas realidades e características; aprofundar a relação existente entre a gestão de pessoas e o gerenciamento de voluntários contribui para a maior profissionalização do Terceiro Setor e dos atores sociais por ele envolvidos, bem como poderá trazer um maior senso de valor humano à atuação do mundo empresarial. Será útil, ainda, enquanto material para reflexão de profissionais, estudantes ou qualquer indivíduo interessado em participar de algum modo das transformações efetivas que devem ser operadas no cenário social ao longo dos próximos anos.

1.4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Também foi realizado um levantamento bibliográfico para sustentar as informações levantadas, em complemento ao estudo de caso em questão. Como o tema em questão neste trabalho é recente, sua bibliografia é pouco vasta e limita-se a questões muito mais de fundo teórico do que de ordem prática. Ressalta-se a relevância das contribuições que este trabalho pretende oferecer ao meio acadêmico, aos profissionais da área e a sociedade de um modo geral.

A pesquisa se constitui em um estudo comparativo entre duas organizações de setores sociais distintos: da iniciativa privada: Projeto Entorno, da Editora Abril; da sociedade civil: Associação Viva e Deixe Viver. Os dois programas são voltados para o trabalho de contação

de histórias para crianças e adolescentes. O primeiro em escolas públicas e o segundo em hospitais. O objeto de estudo da pesquisa está situado na observância das práticas estratégicas de voluntariado adotadas por essas instituições, através do gestor de pessoas ou coordenador de voluntários.

Para enriquecer o estudo, foram ouvidos em entrevistas pessoais importantes profissionais envolvidos na área, como Ruth Goldberg, consultora de programas de voluntariado corporativo e de responsabilidade social de grandes grupos empresariais como Pernambucanas, Telefônica, Instituto Pão de Açúcar, diretora e sócia fundadora do Instituto São Paulo contra a Violência, integra ainda o Comitê de Responsabilidade Social da FIESP e é professora nos cursos do CEATS/FIA – USP sobre voluntariado e responsabilidade social empresarial. Também foi entrevistada Kátia Soares, da empresa Eurofarma, com vasta experiência em Responsabilidade Social e voluntariado empresarial e Roberta Altino, coordenadora dos cursos sobre voluntariado corporativo oferecidos pelo Centro de Voluntariado de São Paulo (CVSP). A escolha de tais profissionais deveu-se à sua inegável importância para as questões aqui abordadas. Os gestores de pessoas dos dois programas analisados e/ou voluntários envolvidos nas ações das duas organizações também foram ouvidos em entrevistas pessoais.

Além disso, foi possível realizar um estudo de alguns indicadores de resultados apresentados pelas duas instituições.

II. O QUE É GESTÃO DE VOLUNTARIADO, AFINAL?

2.1. História do voluntariado no Brasil

A origem do voluntariado no Brasil se deu com a implantação da 1ª Santa Casa de Misericórdia, em 1543, na vila de Santos – SP. Historicamente, as iniciativas do voluntariado nacional estiverem durante muito tempo associados a um trabalho de caráter religioso, assistencialista, paternalista e de ajuda às pessoas carentes e menos favorecidas. De acordo com Goldberg, (MANUAL, 2001, p23) “[...] os movimentos religiosos exercem até hoje forte influência no hábito do brasileiro de exercer o voluntariado [...]”.

O voluntariado tem raízes muito antigas e profundas no Brasil que remontam o processo de dominação estrangeira por que passou o país, caracterizado por um sistema produtivo organizado essencialmente sobre a exploração da força de trabalho escravo. Apesar de o escravismo ser exatamente a antítese das idéias de comunidade e de voluntariado, a partir dele foi possível despertar os três princípios fundamentais que nortearam os primórdios do voluntariado no Brasil: caridade, solidariedade e indignação (HISTÓRIA DO VOLUNTARIADO, 2006).

A partir da década de 1930, o Estado passou a desenvolver políticas públicas voltadas à assistência social, atuando nas instituições filantrópicas. Vale ressaltar a criação, em 1935, da Lei de Declaração de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com essas instituições (FRAGMENTOS DA HISTÓRIA..., 2006).

Com a chegada da década de 90, o trabalho voluntário começa a sofrer uma mudança profunda, crescendo tanto em consciência quanto no número de voluntários. Isto foi um reflexo dos impactos que as causas do Terceiro Setor começaram a causar em diversas partes do planeta, sensibilizando redes de pessoas cada vez maiores, impulsionando mais criações de organizações sem fins lucrativos e aproximando-se do mundo corporativo de forma mais organizada e objetiva (SALADO, 2007). O fortalecimento do voluntariado pode ser observado com a construção do Programa Voluntários, da Comunidade Solidária, ano de 1996, constituindo, em 16 estados e no Distrito Federal, mais de 30 Centros de Voluntariado no país.

Conforme cita Goldberg:

[...] novos elementos no costume de exercer o voluntariado no Brasil, muito além dos propósitos de caridade, amor ao próximo, solidariedade. São valores de cidadania, participação social transformadora e de sociabilidade que surgem em sintonia com uma sociedade mais informada e participativa do que em qualquer outro momento da história. (MANUAL, 2001, p 23)

A Lei 9.608 que regulamenta o trabalho voluntário, sancionada no dia 18 de fevereiro de 1998 pelo Presidente da República, tem sido também considerada um avanço significativo para o desenvolvimento do voluntariado no país (BRASIL, 1998).

Todas essas alterações no cenário das iniciativas solidárias deram novas características ao voluntariado no país. O Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária introduziu no Brasil uma nova forma de voluntariado, que conquistou o empresariado.

Desde então, quase todas as capitais brasileiras e algumas cidades fundaram organizações que atuam tanto na captação como na capacitação de entidades e de voluntários. Em 2001, a Organização das Nações Unidas instituiu o Ano Internacional do Voluntário, com ações comemorativas em diversos países do mundo.

Hoje não é possível conceber uma ação social eficiente sem o envolvimento da comunidade, da população usuária. Não havendo, pois, soluções em longo prazo sem a participação crítica e criativa das pessoas. Por essa perspectiva, o voluntariado assume um papel decisivo no encaminhamento de soluções às exigências sociais. (GERENCIAMENTO, 2001, p12)

Pesquisas demonstram quantitativamente essas mudanças percebidas especialmente ao longo da última década.

QUADRO 1: Informações sobre Terceiro Setor no Brasil

62% das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos do Brasil foram criadas a partir dos anos 1990.
O número de entidades sociais cresceu 157% no Brasil entre 1996 e 2002
Já são mais de 19 mil os brasileiros voluntários.

Fonte: Cadastro de Empresas, IBGE, 2002.

Existem variadas definições para a palavra voluntário. As comumente mais utilizadas e presentes no material disponível pelo Centro de Voluntariado de São Paulo (GERENCIAMENTO, 2001, p13) são três:

Definição das Nações Unidas:

“O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos...”.

Definição da Associação Internacional de Esforços Voluntários (International Association for Volunteer Efforts - IAVE):

“Trata-se de um serviço comprometido com a sociedade e alicerçado na liberdade de escolha. O voluntariado promove um mundo melhor e torna-se um valor para todas as sociedades”.

Definição do Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária:

“O voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”.

Na abordagem que se seguirá, os assuntos estão divididos na seguinte ordem: Voluntariado Organizado, demandas da iniciativa privada frente à responsabilidade social, voluntariado corporativo e gestão de pessoas e o trabalho voluntário. Tal divisão é tão somente usada para facilitar o entendimento dos conteúdos apresentados, na prática elas são realidades coexistentes.

2.2. Voluntariado Organizado

As antigas concepções de voluntariado enquanto ação de caridade ou assistencialismo foram pouco a pouco sendo superadas, conforme comentado anteriormente neste capítulo.

Hoje estão sendo substituídas pela concepção de voluntariado como forma de ação cívica capaz de mobilizar pessoas, empresas e organizações para resolver problemas sociais, assegurar direitos humanos e sociais por meio da responsabilidade conjunta do Estado e da sociedade civil, representada pelos cidadãos, pelas Ongs, fundações e empresas.

O voluntariado é um fenômeno que pode estar passando por um processo de reconstrução, no qual a filantropia assistencial vai sendo progressivamente substituída por preocupações mais efetivas com a concretização de uma sociedade mais justas. Para os que dizem que a inspiração do voluntariado é sempre assistencialista ou conservadora, vale lembrar a frase de Che Guevara, para quem “o voluntariado é uma escola criadora de consciências”. (RIBAS, 2005, p.1)

Novos temas entram para o repertório do voluntariado: preservação ambiental, promoção da ética na política e nos negócios, cultura, defesa de direitos humanos. O voluntário começa a se definir como um ativista cívico, cujo trabalho tem o objetivo de desenvolver competências de compreensão da realidade, auto-sustentação e empreendedorismo nas comunidades a que se associa.

Os valores que balizam essa nova forma de voluntariado são a cidadania e a solidariedade. Eles permitem que, através de ações solidárias mais conscientes, participativas e abertas, as pessoas se realizem no âmbito pessoal ao atenderem aos primordiais valores éticos universais de cooperação, união, respeito e amor.

Os benefícios provenientes do trabalho voluntário são inúmeros e direcionados a todos os envolvidos.

Conforme levantamento exploratório realizado ao longo deste trabalho, pode-se destacar um resumo divulgado pelo Centro de Voluntariado de São Paulo, em seu curso de Gerenciamento de Voluntários:

QUADRO 2: Benefício do trabalho voluntário

Benefícios percebidos para o Voluntário
Desenvolvimento pessoal e profissional;
Descobertas de novas potencialidades;
Aumento do círculo de amizades pessoais;
Participação na construção de realidades mais justas.
Benefícios percebidos para a organização:
Rentabilidade e ampliação dos serviços prestados ao público beneficiado;
Os programas e serviços já existentes são fortalecidos;
São introduzidas novas habilidades, talentos e conhecimentos;
Os fundos e recursos podem ser aumentados;
Cresce a atenção, a credibilidade e o reconhecimento público;
Benefícios percebidos para a sociedade:

Incremento da contribuição para a resolução de problemas sociais;
Melhoria da qualidade de vida
Estímulo a novas iniciativas voluntárias

Fonte: Gerenciamento, 2001

Percebidos tais benefícios e também as exigências do mercado, das empresas e da própria realidade em que se insere, o trabalho voluntário começa a passar por mudanças estruturais. É crescente a necessidade de lhe dar um caráter mais profissional, que assegure mecanismos de avaliar e implementar melhorias nas suas ações continuamente, criar indicadores de mensuração do seu impacto na sociedade, entender o efeito que desencadeia na vida pessoal dos indivíduos que o praticam. A partir daí, passam a ser organizados projetos e programas de coordenação de trabalho voluntário tanto nas organizações do Terceiro Setor quanto nas empresas e fundações (GERENCIAMENTO, 2001).

Assim, passa a existir uma necessidade de educar o voluntário quanto ao seu papel, às expectativas do seu trabalho, bem como ao grau do seu comprometimento. No trabalho de voluntariado organizado, o voluntário é um ator social aglutinador e participativo que não desempenha qualquer atividade a qualquer hora, de modo desordenado, mas que dispõe de seu tempo e competências de forma comprometida, não-remunerada, mas passível de desenvolvimento, avaliação e monitoria. Não somente porque são qualidades das modernas ferramentas de gerenciamento de pessoas, mas porque este trabalho é visto e estudado como estratégico para organizações e quanto melhor estiver organizado e gerido, tanto melhores serão os resultados que alcançará.

Por outro lado, 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. Para isso, mais do que as condições técnicas, esse profissional precisará ter, conforme cita Teodosio (1999) algumas características específicas, como: simpatia junto ao grupo que coordena e, em lugar da agressividade e competitividade inerentes a um gestor de pessoas no ambiente empresarial, desenvolver sensibilidade suficiente para despertar solidariedade e

empatia em torno de metas e objetivos coletivos. Ele deve ser para os seus voluntários, uma representação dos valores que a organização defende.

2.3. A iniciativa privada frente às demandas da Responsabilidade Social

Um estudo de 2002, realizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), informa que, no Brasil, o setor social (ou Terceiro Setor) é responsável por 5% do PIB. Essa pesquisa foi realizada em parceria com a The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, entidade americana que estuda organização sem fins lucrativos no mundo. Ainda segundo pesquisadores da The Johns Hopkins, o Terceiro Setor é a oitava força econômica mundial, e movimenta cerca de US\$ 1,1 trilhão anualmente (SALADO, 2007, p 38). Esta estatística permite compreender a importância que as ações de responsabilidade social ganharam no mundo. Por outro lado, as exigências advindas desse tamanho desenvolvimento são crescentes: melhorias no nível de profissionalização do Terceiro Setor, no entendimento das pessoas envolvidas dentro das empresas quanto a essa importância, das iniciativas empreendidas, da transparência nas informações fornecidas à sociedade e na coerência dos programas e projetos criados.

Mudanças constantes ao longo do tempo são a característica mais marcante da Responsabilidade Social no Brasil. Segundo O'donnell (2006), as empresas públicas e privadas vêm convivendo há mais de trinta anos com processos de melhorias cada vez menos cosméticos e mais reais.

“ [...] Pela absoluta necessidade de aprender a conviver com um mundo em transformação rápida e total, os indivíduos que compõem as organizações precisam reavaliar suas prioridades. Torna-se essencial a compreensão das principais mudanças de paradigmas organizacionais e de seus efeitos sobre as empresas e as pessoas.” (O'DONNELL, 2006)

Nos últimos dez anos, Responsabilidade Social foi um dos assuntos que mais evoluiu no cenário empresarial brasileiro. Partiu-se de uma realidade meramente assistencialista, onde o foco eram investimentos sociais “avulsos” e trabalhos voluntários associados com a iniciativa privada. A seguir, veio uma nova fase que contabilizava questões como valores, ética, transparência e relacionamento com as comunidades, traduzindo Responsabilidade Social como sinônimo de boas práticas de gestão empresarial. Excelentes e relevantes programas foram desenvolvidos nesse momento (ROSENBURG, 2006).

Hoje, o cerne das pesquisas e práticas relacionadas à cidadania corporativa reside na sustentabilidade que suas iniciativas oferecem, devido especialmente à contínua emergência de questões sócio-ambientais, de violência extremada e crises econômicas espalhadas pelo globo, aliadas à certeza de que apenas as ações que perduram e evoluem ao longo do tempo têm a real condição de promover transformações efetivas nas realidades.

A sustentabilidade é muito mais um fator estratégico e de criação de valor a longo prazo. Essa nova formação do cenário empresarial tem provocado uma mudança profunda na forma como as corporações estão se relacionando internamente, em suas parcerias comerciais e com as comunidades de um modo geral. É importante que o negócio esteja alinhado com uma política séria de apoio à auto-gestão da sociedade, ao desenvolvimento de competências nas pessoas e ao empreendedorismo das populações envolvidas. Esta fase inaugura uma nova forma de entender e praticar responsabilidade social pelas empresas brasileiras.

Responsabilidade enseja compromisso, logo as iniciativas sociais executadas pelas empresas pressupõem continuidade, autogerenciamento e desenvolvimento comunitário. Na edição de 2006, o Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa traz dez empresas que são apontadas como modelos de gestão de Responsabilidade Social orientadas para a sustentabilidade. As práticas descritas por tais empresas mostram que a escolha por uma atuação sustentável pressupõe um novo e estratégico olhar sobre as práticas de cidadania empresarial, especialmente no entendimento da participação da comunidade e dos colaboradores da empresa nesse cenário. As mudanças percebidas são profundas e estimulam outras transformações sociais que trazem um sentido de orgulho e desenvolvimento para todos os que estão envolvidos nas práticas.

Ressalta-se, ainda, que há um número expressivo de empresas, de médio e pequeno portes em sua maioria, buscando caminhos para a sua participação efetiva no desenvolvimento social das comunidades a que estão ligadas. O que não se pode mais dizer é que elas estejam alheias a essa realidade, embora a maior parte das ações esteja sendo realizada por grandes empresas e multinacionais.

Muitas têm sido as práticas de atuação responsável, por parte da iniciativa privada, merecedoras de deferência por sua seriedade, qualidade e resultados alcançados. Aos poucos, as corporações estão reestruturando seus valores, códigos de ética e de conduta, o modelo de produção e atuação, inserindo elementos como

capital humano e social, licença da comunidade para operar, impacto social e ambiental junto a elementos tradicionais como redução de custos, aumento de produtividade, gestão de risco e qualidade. O que significa dizer, nas palavras de Goldberg, que “a Responsabilidade Social passa a ser uma verdadeira ferramenta de gestão para as empresas”. Questões que anteriormente figuravam somente dentro de programas isolados de qualidade de vida, hoje são parte integrante dos planejamentos estratégicos das empresas. Percebe-se que há muito a ser desenvolvido ainda, especialmente nas empresas de pequeno porte ou microempresas, mas é importante reconhecer os passos importantes que já foram dados.

Embora o papel que cabe ao Estado não deva nem possa ser substituído pela iniciativa privada ou mesmo pelas organizações da sociedade civil, esta é uma era de incertezas, onde riqueza, desenvolvimento e tecnologia coexistem com a violência, a desigualdade e a exclusão social. Assim, a colaboração entre os setores sociais é relevante, necessária e saudável para ensejar uma efetiva mudança dessa realidade (COSTA, 2003).

“[...] O que se imagina é que estamos presenciando o desenvolvimento de uma nova equação de co-responsabilidade entre o Estado, as empresas e as organizações da sociedade civil, capaz de produzir respostas à altura dos desafios dos novos tempos”. (COSTA, 2003)

2.4. O voluntariado corporativo

O voluntariado empresarial surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos, como resposta às expectativas crescentes das empresas agirem de maneira responsável na sua área de atuação e, sobretudo, ao interesse dos empregados de se preocuparem com o bem-estar da sociedade que os cercavam. (RAMOS, 2004, p.8)

No início, a maioria das ações foi resultado dos esforços dos próprios empregados, que somente depois receberam apoio das corporações que integravam. Uma pesquisa recente publicada pela Points of Light Foundation, importante centro de voluntariado e rede de contatos internacionais em voluntariado, entre executivos de grandes companhias canadenses e norte-americanas, aponta que o voluntariado corporativo vai crescer grandemente em importância nas prioridades de gestão nos próximos anos (THE CONFERENCE BOARD, 2006, p.1, tradução nossa); especialmente por conta dos benefícios que traz para a própria companhia. Seja pelo desenvolvimento das habilidades profissionais, pela capacidade de retenção de

talentos, por elevar a auto-estima dos funcionários, melhorar o seu desempenho ou por fortalecer o senso de trabalho em equipe, o trabalho voluntário na esfera corporativa fortalece as políticas de Recursos Humanos, auxiliando os programas de gestão. E outro aspecto relevante segundo essa pesquisa é que um programa de voluntariado corporativo é importante fator de atração para aqueles que estão em busca de uma nova colocação profissional (THE CONFERENCE BOARD, 2006, p.1, tradução nossa).

No Brasil, o voluntariado corporativo ganhou espaço há não mais do que quinze anos. Para Goldberg, inicialmente se deu através de ações pontuais, normalmente ações voluntárias independentes de funcionários que realizavam alguma iniciativa e começavam a ter apoio de alguns colegas, ou da sua equipe de trabalho.

Com a nova onda de Responsabilidade Social, as empresas começaram a perceber nessas ações voluntárias independentes uma alternativa de atuação social e motivação interna a um só tempo e passaram a apoiar essas ações ou a desenvolverem elas mesmas programas de voluntariado.

Em uma reportagem encontrada na revista digital Educação Inclusiva (fev/2007), onde fala à Revista Exame, Kenn Allen, diretor da International Association for Volunteer Effort e da Civil Society Consulting Group, que presta consultoria para organizações não-governamentais, empresas e governos em diversos países fala sobre sua tese de doutorado que envolve o tema voluntariado. Allen é considerado uma das maiores autoridades mundiais em voluntariado corporativo. Nessa entrevista, ele fala sobre sua tese sobre presidentes de empresas voluntários na George Washington University. Ele ressaltou que, nesse trabalho, todos identificaram no voluntariado uma forma de desenvolver a cultura e os valores da empresa.

De acordo com Goldberg, as formas de desenvolver o voluntariado corporativo se multiplicam nas empresas. Cada uma estrutura sua política de voluntariado conforme os valores que norteiam sua missão e posicionamento. No Brasil, existem diversos exemplos de voluntariado estruturados de maneiras diferentes uns dos outros. “Não há um modelo específico”, ela ressalta. Há, desde uma organização que somente apóia a atuação independente de um funcionário, divulgando ou patrocinando uma instituição que ele representa, até aquelas que formam equipes de ação voluntária, promovem uma sensibilização no grupo, liberando-os por um dia

específico em horário de expediente, para atividades sociais, provendo-os de alimentação, transporte e materiais necessários, além de campanhas internas de doação. Mas, existem muitos outros.

“[...] Os melhores programas de voluntariado empresarial são os planejados para beneficiar a comunidade, os voluntários e a própria companhia. Muitas corporações começam informal-mente, chamando os empregados interessados a se unir ao time responsável pelo planejamento de um programa. Em outras empresas, é o resultado de atividades de base desempenhadas pelos empregados em toda a organização. Alguns projetos começam em diferentes locais e, eventualmente, se combinam para formar um programa coerente e único”. (RAMOS, 2004, p.7)

De acordo com Goldberg, é fundamental para criar e desenvolver um bom programa de voluntariado, encontrar respostas coerentes para:

1. Definir objetivos claros com o Programa, ou seja, o que a empresa deseja com ele;
2. Levantar quais são as necessidades e expectativas da comunidade escolhida para atuar;
3. Diagnosticar quais as expectativas e talentos dos voluntários que desejam se envolver com o programa.

As respostas a essas questões permitem que se estabeleça um programa bem estruturado, com bases sólidas e ações bem direcionadas. Segundo a professora, isso facilita sobremaneira o trabalho de um gestor de voluntariado, que passa a ter, assim, importantes indicadores para comparar e acompanhar, criar avaliações e propor melhorias.

Uma vez estabelecidas essas bases, o programa passa a contemplar iniciativas que atendam ao diagnóstico que foi obtido. Na medida da cultura de cada organização, novos diagnósticos poderão ser feitos periodicamente para mensurar os resultados obtidos com o programa.

Em recente entrevista encontrada no site da revista digital Educação Inclusiva, Kenn Allen fala sobre o voluntariado corporativo e diz que:

“[...] Primeiro, ele é bom para a comunidade. Os funcionários das corporações costumam ser grandes voluntários, porque têm habilidades especiais para gerenciar projetos comunitários. Os funcionários também são beneficiados. Eles têm a oportunidade de desenvolver novas habilidades. Como voluntários, os funcionários de uma corporação desenvolvem atividades bem diferentes daquelas exercidas no trabalho. Isso é bom para as empresas. As corporações não ganham nada com funcionários aborrecidos, desmotivados. Frequentemente, se desenvolvem novas lideranças e se descobrem novos aspectos das comunidades, das pessoas e do mercado. Com o voluntariado, as empresas terão funcionários melhores, mais motivados, com mais auto-estima. Muitos presidentes usam o voluntariado

como um dos critérios para o recrutamento de talentos. E finalmente: fazendo da comunidade um lugar melhor para se viver, você terá um lugar melhor para fazer negócios. Uma comunidade saudável é um lugar melhor para vender seus produtos, para instalar seu escritório. Num lugar assim, suas chances de sucesso certamente serão maiores”. (INTEGRAÇÃO, 2007)

De fato, o que se nota é que o voluntariado corporativo enriquece a proposta de Gestão de Pessoas, na medida em que reforça o conhecimento e as habilidades humanas, fortalece o elo entre funcionário e empresa e propicia uma maior identidade organizacional.

2.5. Gestão de Pessoas e o trabalho voluntário

Existe um vínculo forte entre a gestão de pessoas e o trabalho voluntário. Diferentemente do trabalho remunerado, a maior característica de qualquer ação voluntária reside no fato de as pessoas doarem algo de si por vontade e motivação próprias. Ao mesmo tempo, este mesmo vínculo figura como um grande e talvez o maior desafio para a gestão de pessoas. Como conseguir a cooperação dos empregados voluntários, por exemplo?

“[...] É muito importante envolvê-los no planejamento e gerenciamento dos projetos que serão implementados. Comitês de voluntariado são comuns em muitas empresas. Esses grupos são responsáveis pela identificação de demandas na comunidade. Eles planejam como os empregados devem responder por um projeto, reúnem os recursos humanos e financeiros necessários, gerenciam o projeto e avaliam os resultados. Isso demonstra a confiança que a companhia tem em seus empregados. É extremamente importante que eles não pensem que o voluntariado esteja baseado somente nos interesses da própria companhia. Ninguém gosta de ser manipulado por propósitos de marketing. Os empregados se tornam voluntários porque querem fazer diferença na comunidade e esperam que a empresa compartilhe este objetivo. Quando tudo estiver funcionando, os benefícios de relações públicas e marketing aparecerão naturalmente”. (RAMOS, 2004, p.9)

Transferir ferramentas usualmente utilizadas dentro de empresas e seus processos gerenciais para práticas de voluntariado exige grande habilidade e sensibilidade e, acima disso, uma boa dose de dedicação à causa, uma crença inabalável na relevância do trabalho para um bem maior, um bem que abrange toda a sociedade.

A Gestão de Pessoas, pois, exerce um papel de grande responsabilidade enquanto agente transformador de consciências e aglutinador de movimentos de mudança em diversos níveis.

A gestão do voluntariado tem como premissas assegurar qualidade e eficácia às ações realizadas e aos resultados esperados como meio de valorizar e reconhecer a

relevância de um dado trabalho ou programa social. Inicia-se habitualmente pelo processo de atrair voluntários, manter e motivar devidamente suas ações, treinar e orientar suas atividades, avaliar seu potencial, desenvolver habilidades e provocar mudanças necessárias (GERENCIAMENTO DE VOLUNTÁRIOS, 2001).

Entre organizações sem finalidade lucrativa e a iniciativa privada, as bases que formam um trabalho voluntário são diferentes. As motivações e as formas de gerenciamento também diferem em forma e conteúdo, mas ambos estão em busca de mudanças efetivas para realidades críticas existentes.

Segundo orientações do curso de Gerenciamento de Voluntários, oferecido pelo Centro de Voluntariado de São Paulo (CVSP), para gerenciar voluntários é preciso haver uma combinação acertada entre habilidades interpessoais necessárias para motivar e reter uma força de trabalho não remunerada, visão gerencial e noções sobre gestão de recursos humanos. O gerenciamento de voluntários nada mais é do que a gestão de pessoas aplicada à causa do voluntariado.

Na opinião de Allen, um dos maiores desafios ao desenvolvimento dos programas de voluntariado nas empresas é conquistar o apoio de todos os níveis da empresa ao programa. O apoio do pessoal de cargos hierarquicamente mais altos é importante, porque são eles que estabelecem as prioridades e podem criar, assim, um ambiente que valoriza o voluntariado dos empregados. O apoio das gerências intermediárias também é fundamental, mas, com frequência, este é o mais difícil de obter, pois essas pessoas sentem-se ameaçadas por qualquer coisa que disperse os empregados de suas tarefas imediatas. (RAMOS, 2004, p.8)

Um aspecto relevante levantado por Cihlar (2004, tradução nossa), diretor de pesquisa e desenvolvimento da The Points of Light Foundation, é sobre a importância de se dedicar força estratégica para criar um clima amistoso no trabalho voluntário. Se não o mais importante, certamente é um dos aspectos mais relevantes para o sucesso das ações voluntárias. O que determina a satisfação em um trabalho desses é a qualidade do trabalho que o voluntário recebe e a forma como ele é tratado pelos coordenadores da organização. É importante que a experiência seja prazerosa, útil, positiva para todo voluntário, seja ele da iniciativa privada ou de uma organização do terceiro setor.

A Gestão de Pessoas pode transferir ao voluntariado a carga profissional que atualmente dele se espera. Para isso, é preciso haver uma combinação de ferramentas de gestão aplicadas dentro dessa realidade, bem como o entendimento do entusiasmo

e fidelidade inerentes ao trabalho voluntário. Desse modo, há ganhos em ambos os lados e aprendizagem mútua também, seja no caso das organizações civis quanto no âmbito das corporações da iniciativa privada.

Aceitar o desafio de gerenciar voluntários é uma tarefa que muitas organizações, civis e privadas, aceitaram e têm contribuições bastante relevantes para oferecer aos envolvidos e interessados no assunto.

O presente trabalho analisa e identifica os aspectos semelhantes e divergentes entre as estratégias de gerenciamento aplicadas pelas organizações que são os objetos de estudo aqui relatados, como forma de exemplificar modelos de atuação, despertar consciência crítica, abrir novos caminhos possíveis para a gestão de pessoas se tornar um elemento mais valioso na atuação de um voluntariado organizado, mais atuante e transformador.

Por isso é importante a reflexão sobre a importância do gestor de pessoas dentro do contexto estratégico da Responsabilidade Social. Allen opina sobre as qualidades que, segundo ele, um bom coordenador de voluntariado deve ter:

“[...] Primeiro, uma visão clara da empresa, de seus negócios e dos seus objetivos. Essa pessoa também deve ser capaz de criar relacionamentos fortes. Precisa ter vontade e habilidade para lidar com ONG’S e lideranças comunitárias e ter espírito empreendedor”. (UMA PESSOA MELHOR..., 2007, p. 3)

Parece haver certa comunhão de opiniões entre diversos profissionais envolvidos com o Terceiro Setor sobre o perfil que um coordenador de voluntariado deve ter. No estudo desenvolvido para este trabalho, os profissionais ouvidos em entrevistas destacam a habilidade fundamental do gestor de pessoas no voluntariado é a de despertar a simpatia e uma relação amistosa entre seus voluntários.

As características desejadas a um bom coordenador de voluntariado, entre outras:

QUADRO 3: Perfil de um gestor de voluntários

Rigor ético;
Sensibilidade social
Liderança
Comprometimento institucional
Transparência nas ações e decisões

Entusiasmo pelo trabalho voluntário
Saber ouvir
Saber decidir
Saber reconsiderar;
Saber negociar
Saber aguardar
Poder de mobilização

Fonte: ROTHGIESSER, 2002

Dentre as práticas de gestão empresarial aplicáveis a organizações do Terceiro Setor para gerenciar voluntários, observou-se que os maiores desafios estão em assegurar a pontualidade dos voluntários, avaliar o desempenho nas atividades propostas, capacitar para as tarefas e conseguir motivação e disponibilidade continuada para o exercício das variadas funções que se apresentam. Enquanto na iniciativa privada proliferam-se estratégias de avaliar desempenho, mensurar qualidade, e onde os ganhos financeiros, premiações e promoções tornam-se práticas cada vez mais comuns como forma de reconhecer e reter talentos humanos; nas organizações civis a realidade é diferente. A força que mobiliza uma ação voluntária tem a sua raiz em aspectos que não são os da sobrevivência, da carreira ou do sucesso profissional. Segundo Kátia Soares, gerente de Responsabilidade Social da Eurofarma Laboratórios, a escolha pelo trabalho voluntário é de fundo sócio-emocional, tem haver com valores pessoais, crenças, traumas de vida, indignação com a realidade. “Muitas vezes, o que mobiliza alguém para fazer um trabalho voluntário é a tentativa de resolver suas próprias questões pessoais e não pela consciência de seu papel social”. Logo, as estratégias de motivação e reconhecimento do trabalho voluntário precisam atentar para detalhes como esse, que são recorrentes. O voluntário deseja ser reconhecido por sua atitude nobre, quer ser identificado como alguém que pratica o bem, que se doa. Ele quer reconhecimento, validação.

Segundo Cihlar (2004, tradução nossa), o segredo para coordenar, sensibilizar e manter voluntários está na criação de um ambiente amistoso que acolha, capacite, reconheça e estimule dia-a-dia o voluntário. Ele sugere alguns ingredientes essenciais para o sucesso nesse trabalho: atrair e recrutar; oferecer maior interação pessoal do voluntário com o *staff* da organização ou do programa; utilizar

adequadamente as habilidades do voluntário; manter um acompanhamento pós-ação voluntária. Cihlar acredita que esse clima amistoso deve existir do começo ao fim de uma iniciativa voluntária, esclarecendo que no recrutamento as habilidades e interesses dos voluntários deverão ser cruzados com as necessidades da organização, como Goldberg também já havia mencionado anteriormente. É fundamental agregar um senso de profundo compromisso a longo prazo do voluntário com a instituição ou com o programa em questão. Da interação do voluntário com o *staff*, nasce um primeiro nível de reconhecimento e sentido de organização para o trabalho. Faz-se necessário que ele saiba a quem recorrer em caso de necessidade, sentindo-se amparado. Ao mesmo tempo, estabelecer o sentido de grupo, de fazer parte é uma das condições básicas para que o trabalho se fortaleça.

Gregárias por natureza, as pessoas vão se identificando com outras ou grupos dentro da ação voluntária. Os elos que vão se criando ao longo do tempo contribuem positiva ou negativamente de forma decisiva para a manutenção do voluntário nas iniciativas organizadas. Eventuais problemas e desavenças devem ser resolvidos tanto quanto possível de forma rápida. Ao final de um programa ou de uma tarefa, é importante manter o contato freqüente com aquele voluntário, seja através de cartas, eventos, correio eletrônico, jornais. Desse modo será rápido identifica-lo em uma próxima oportunidade, além de ser também uma maneira de reforçar a apreciação existente por seus tempo e talentos doados. Diminuir ou evitar pedidos de doativos nesse período também é aconselhável, segundo a Organização internacional. (Cihlar, 2004, tradução nossa)

Através dos estudos de caso que se seguem nos próximos capítulos, existe o interesse em identificar e responder às questões até aqui apresentadas, trazendo uma comparação entre a gestão de voluntariado realizada na Associação Viva e Deixe Viver e o Projeto Entorno, ambos os programas são realizados na cidade de São Paulo e envolvem crianças e adolescentes com o hábito da leitura.

III. ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER

Era uma vez um homem sério. De terno e gravata, caminhava, trabalhava, falava e até sorria sério. Sério como um adulto deve ser. O céu estava cinza, da mesma cor de sua roupa. E se fosse azul, ele nem perceberia. Entrou naquele prédio. Era um hospital. Sentou-se entre as crianças que lá estavam. Falou com elas. Não lhe deram atenção. Brincou com elas. Não sorriram. Contou-lhes, com voz pausada, uma história. Ficaram entediadas. Talvez se usasse aquele avental colorido... Não deu certo. Quem sabe se com nariz de palhaço... Nada. Ninguém achou nenhuma graça. Hora de partir. Tropeçou. Caiu com as pernas para o alto. Ridículo. Escutou então uma sonora gargalhada. E o homem sério daí entendeu que o que lhe faltava era ser comum. Simples. Natural como um tombo. Que não adiantava nada ter uma falsa alegria exterior, se seu coração também não se alegrasse, não sorrisse, não criasse. Ainda no chão, apanhou um livro e começou a contar uma nova história. Acabou contando muitas. Só que desta vez mudou tudo. O príncipe caiu do cavalo. A bruxa teve dor de barriga porque, sem querer, comeu a maçã envenenada. A fada, sambando com os passarinhos, perdeu uma asa. O dragão era corinthiano. Os porquinhos (é claro...) palmeirenses. O lobo mau ficou gago, depois que a vovó deu-lhe uma surra. A madrasta era fanha. Por fim, o Pinóquio e o Gepeto foram libertados da barriga da baleia, por ordem de um juiz corajoso, que não tinha medo de fantasmas, monstros e reis poderosos.

E se não foram felizes para sempre, pelo menos, naquele momento, foram.¹

3.1. A Associação Viva e Deixe Viver

Entidade sem fins econômicos. Foi criada em agosto de 1997. Recebeu do Ministério da Justiça, em 2002, a certificação de OSCIP, caracterizando-se como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. É formada, em sua maioria por voluntários que se dedicam a contar histórias e oferecer entretenimento, cultura e informação educacional a crianças e adolescentes hospitalizados, visando tornar mais alegre e agradável o momento da internação ou tratamento hospitalar. (APRESENTAÇÃO, 2006)

Hoje, dez anos após sua fundação, a organização conta com setecentos e sessenta e seis voluntários contadores e está presente em sessenta e cinco instituições parceiras no Brasil, entre hospitais e casas de apoio, nas cidades de São Paulo (SP), Santos (SP), São Bernardo do Campo (SP), Santo André (SP), Mogi Guaçu (SP), Indaiatuba (SP), Ribeirão Preto (SP), Recife (PE), Salvador (BA), Fortaleza (CE), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ) e Curitiba (PR), e uma experiência internacional piloto está em andamento na Virgínia, EUA.

¹ Depoimento de Antonio Carlos Malheiros disponível no site www.voluntariado.org.br (consulta feita em 08.06.06).

Missão

Promover entretenimento, cultura e informação educacional através do estímulo à leitura e do brincar, visando transformar a internação hospitalar de crianças e adolescentes em um momento mais alegre e agradável, contribuindo positivamente para o bem-estar de seus familiares e equipe multidisciplinar.

Causa

Contribuir para a humanização dos hospitais e casas de apoio, fortalecendo valores e princípios essenciais do ser humano: amor, responsabilidade, organização, transparência, respeito, paz, cooperação e união.

Visão

Desenvolver e capacitar o indivíduo para o cumprimento do trabalho voluntário na área da saúde, através da arte de contar histórias e do brincar, de maneira consciente, comprometida e constante.

Princípios

Atuação ética. Trabalho em equipes integradas e com respeito à individualidade. Não há discriminação por raça, cor, credo, religião, partidos políticos, orientação sexual, e poder aquisitivo. Não é permitida a utilização institucional político-partidária da Associação. Acredita-se e se incentiva a capacitação constante de cada indivíduo.

A entidade funciona quase que majoritariamente através do trabalho voluntário dos contadores e dos fazedores de história, como são denominados os voluntários que atuam nos hospitais e os que auxiliam nas demais atividades administrativas, respectivamente. Sua equipe de funcionários remunerados é composta por doze pessoas, que se dividem em quatro células de trabalho para garantir o funcionamento da organização. (APRESENTAÇÃO, 2006)

3.2. Trabalho voluntário - processo de seleção e acompanhamento

Para o desenvolvimento do seu trabalho, a organização conta com a doação de duas horas semanais de seus voluntários contadores e fazedores de história.

Os contadores passam por um processo de seleção específico que ocorre anualmente. Nesse processo, essencialmente são levadas em consideração características para o desempenho da tarefa, como: comprometimento e responsabilidade, dois aspectos fundamentais para o trabalho exercido junto aos hospitais.

O programa de voluntariado da Associação Viva e Deixe Viver tem três princípios básicos que norteiam a sua atuação, denominados pela entidade de Três Cês (3 Cs):

1. Consciência
2. Comprometimento
3. Constância

Consciência do seu papel e da importância do seu trabalho; compromisso com a responsabilidade assumida e constância na disponibilidade de doar-se.

Tais princípios serão constantemente avaliados pela coordenação de voluntários ao longo do tempo em que eles integram a organização.

A conscientização inicia-se com processo de recrutamento e seleção, em que diversas ações são realizadas com vistas a despertar nos candidatos o entendimento sobre a importância, a seriedade e o valor do trabalho que irão desenvolver. Já o comprometimento e a constância se farão perceber ao longo do próprio processo seletivo e no decorrer do trabalho junto à entidade. Esses aspectos também têm suas ferramentas próprias de mensuração como será visto mais adiante.

3.2.1. Processo Seletivo - A auto-seleção

A duração de processo de seleção de voluntários no Viva chama a atenção. Diferente de grande parte dos processos habituais de recrutamento existentes, ele dura uma média de 8 (oito) meses para ser concluído. Tempo este considerado suficiente para avaliar inclusive o grau de interesse e seriedade que um voluntário tem em fazer parte da entidade.

O processo é iniciado com o preenchimento de um cadastro virtual, respondendo a um primeiro questionário de levantamento de interesses, onde entidade e solicitante são “apresentados”. O candidato tem acesso ao histórico da organização, sua missão, visão, valores e forma de atuação. Por outro lado, a entidade recebe dados iniciais do candidato, e

também informações básicas, sendo feito um levantamento inicial que identifica principalmente a razão da escolha por esse trabalho voluntário. (INSTRUÇÕES..., 2005, P. 9)

A partir daí, seguem-se entrevistas, palestras, dinâmicas, cursos e workshops que compõem o escopo do processo seletivo.

Os temas abordados ao longo do processo são: conscientização sobre o trabalho voluntário e seu papel social, administração do tempo, ambientação hospitalar, a importância do pensamento positivo, dentre outros. Na realidade trata-se de um período de seleção mútua, tanto para a entidade quanto para o candidato.

Todo o processo visa levantar um questionamento no próprio candidato, para que ele possa identificar se tem ou não condições de participar do trabalho de contador de histórias. Trata-se de um verdadeiro processo de auto-seleção, como enfatiza Camila Quintanilha Quina, psicóloga e coordenadora do voluntariado da Associação Viva e Deixe Viver em São Paulo. “É comum um processo que começa com seiscentos inscritos e, destes, apenas cento e oitenta finalizam a seleção”. O que demonstra que muitos vão desistindo ao longo do processo ou percebendo que não se identificam com o trabalho efetivo de contação de histórias em hospitais. A realidade que os espera é muitas vezes dura e chocante. Logo, é necessário que eles percebam o desafio que está à sua espera.

O final da seleção acontece com uma vivência terapêutica que é uma dinâmica de grupo. Depois dessa fase final, o candidato está apto a compor o grupo de contadores de histórias da Associação. (INSTRUÇÕES..., 2005, p. 11)

Vale lembrar que cada uma dessas etapas é eliminatória e a ausência em uma das atividades propostas caracteriza a desistência do candidato. Isso porque cada atividade é considerada como um treinamento para o futuro voluntário. A presença do candidato, pois, é essencial. O processo seletivo também é acompanhado por psicólogas voluntárias da instituição.

3.2.2. Formatura - Vitória, Compromisso e Equipe

Passados os oito meses de seleção e treinamento, os candidatos que conseguem chegar até a fase final do processo, confirmando a sua escolha pelo trabalho de contador de histórias, vão se preparar para a sua “formatura”. Esse é um momento especial e de grande representatividade simbólica para a organização e para o voluntário também. Cada contador recebe um avental da Associação, que o identifica como membro oficial da entidade, alguém que representará a instituição dentro do hospital. Mais do que apenas formalizar essa nova

parceria, o avental tem uma simbologia emocional para os voluntários muito grande, conforme lembra Camila. Ele é um símbolo de sua persistência, do seu compromisso. Chegar até ali significa ter assumido a responsabilidade e o compromisso em doar-se, e mais que isso mostra que foram capazes de vencer o seu próprio limite. E o avental é, de fato, o reconhecimento dessa vitória.

Além disso, a formatura confere aos envolvidos um forte sentimento de Equipe. A partir desse ponto, eles fazem parte do grupo, estão todos no mesmo time. A instituição reconhece que essa identidade que se cria é fundamental para a manutenção do trabalho voluntário.

Inicialmente esses novos voluntários são acompanhados nos hospitais por veteranos, sendo monitorados por estes que os recebem, apresentam as atividades e apóiam nos primeiros encontros. Os voluntários veteranos que se tornam responsáveis por acompanhar e gerenciar o desempenho dos novos contadores são denominados Cabeça-de-chave.

Ao ingressar no Viva, os voluntários recebem orientações através de um Manual de Instruções para Contadores de História, onde encontram informações básicas sobre a entidade, sobre seus parceiros e sua missão; sobre como proceder no hospital, com a criança e com a entidade; as normas de conduta estabelecidas pelo Viva, além de orientações gerais sobre a cidadania participativa.

“[...] Cada vaga de contador nos hospitais foi conquistada com muito trabalho. Os hospitais têm regras rígidas que precisamos conhecer e cumprir. Temos também as normas da própria Associação que foram elaboradas para garantir uma boa parceria entre o Viva, o hospital e o contador. Portanto, usar o avental da Associação Viva e Deixe Viver implica em conhecer e seguir todas estas regras.” (INSTRUÇÕES..., 2005, P. 11).

3.3. Cabeça-de-Chave: liderança exercida e reconhecida

Dentro do trabalho de contação de histórias realizado pelo Viva e Deixe Viver, existe um papel muito importante exercido pelos chamados Cabeças-de-chave. São eles voluntários contadores, normalmente veteranos e mais habituados às atribuições e necessidades dos contadores de histórias dentro dos hospitais. Normalmente, são pessoas que se destacam pelo comprometimento e liderança nata que desenvolvem dentro do grupo. “Os cabeças-de-chave são os olhos do Viva dentro do hospital”, afirma Camila. É dele o contato direto com os voluntários no dia-a-dia nos hospitais. Ele responde pelo trabalho de contação de histórias desenvolvido dentro do hospital, onde lhe cabe a responsabilidade de organizar o material usado pelos contadores, checar e acompanhar a assiduidade dos voluntários - quesito

fundamental para permanência deles na entidade-, identificar possíveis problemas ou conflitos que estejam existindo com membros do grupo e buscar solucioná-los dentro de suas possibilidades, além de acompanhar os novatos em seus primeiros dias de contação.

O cabeça-de-chave é um aglutinador por excelência. Elo de ligação entre o voluntário e a instituição que atende, e também entre o voluntário e a Associação Viva e Deixe Viver. A expectativa é de que ele tenha a capacidade de lidar com as necessidades dessas múltiplas relações. Antonio Alfredo Silva, conhecido normalmente como Tony, é um dos cabeças-de-chave da entidade. Há cinco anos é responsável por um grupo que, hoje, totaliza 30 voluntários, na Santa Casa de São Paulo. Ele ressalta que além de acompanhar a frequência de seus voluntários, sempre está atento ao modo como o hospital percebe a atuação deles sob sua coordenação. O “corpo-a-corpo” com os profissionais do hospital, enfermeiros, médicos, ouvir deles o que estão achando do trabalho dos demais contadores ajuda muito a identificar deficiências ou problemas que estejam ocorrendo no grupo. E, nesse caso, ao identificar alguma dificuldade, Tony prontamente chama o contador para uma conversa, na tentativa de ajudá-lo a superar a situação. “É um trabalho que exige muita paciência”, ele afirma. No caso de complicações maiores, os problemas devem ser repassados à sede para intervenção. Embora isso seja um pouco difícil, segundo a coordenadora Camila. Ela esclarece que uma das mais recorrentes solicitações que fazem aos cabeças-de-chave é justamente a de compartilhar essas dificuldades com a sede da organização, não tomando para si a responsabilidade de lidar com tais conflitos. Essa medida visa exatamente não sobrecarregar o cabeça-de-chave que, antes de tudo, é também um voluntário, e permitir uma aproximação mais efetiva entre os contadores e a sede do Viva.

Outro aspecto relevante é que os cabeças-de-chave têm a liberdade de criar um relacionamento maior com o seu grupo. Muitos deles organizam festas, churrascos, passam finais de semana juntos. Isso fortalece o sentido de equipe e de fazer parte, tão essencial ao entusiasmo do trabalho voluntário. Tony compartilha que, por exemplo, leva seus voluntários para apresentações de contação de histórias em livrarias ou teatros. Essa é uma maneira de motivar e estimular os contadores, mas também de socializar o grupo, que se torna mais unido e interage melhor.

Mensalmente, os cabeças-de-chave enviam um relatório de frequência para o coordenador de voluntários, junto a outras observações que são feitas no decorrer do mês sobre o que ocorreu no hospital. É praxe no dia-a-dia do trabalho nos hospitais, cada contador deixar registrado as ações que realizou no atendimento às crianças em uma espécie de “diário de bordo”. Esta ferramenta permite que se crie um histórico do trabalho voluntário no

hospital, bem como facilita o trabalho do contador seguinte, que assim fica sabendo previamente o que ocorreu no dia anterior. Essas informações que são enviadas mensalmente para a coordenação de voluntariado são os principais elementos de que dispõem para criar novas ações, resolver situações pendentes, modificar metodologias ou aplicar novas ações corretivas.

Além desse fator, os relatórios de frequência permitem à instituição a formação de indicadores relevantes, como: número de crianças atendidas, número de pais e/ou acompanhantes e número de profissionais da saúde impactados pelo serviço prestado pela entidade. Tais dados integram os balanços sociais que a entidade regularmente deve apresentar aos seus investidores, apoiadores e à sociedade em geral.

O relacionamento dos cabeças-de-chave com a sede do Viva precisa ser o mais próximo e transparente possível, com vistas a conseguir um real acompanhamento do desenvolvimento de todas as atividades que lhes são pertinentes. Com esse intuito, algumas ações foram desenvolvidas pela coordenação estratégica da instituição em 2006. Foram organizadas reuniões bimensais com os cabeças-de-chave e também a criação de um fórum virtual de debates, que permite a discussão de temas do interesse dos contadores, que existe há um ano, aproximadamente. Com base no entendimento do papel estratégico exercido por esses voluntários, em 2007 começaram a ser implantadas algumas novas ações com vistas a estreitar esse relacionamento: capacitações estão sendo planejadas, visando o desenvolvimento de competências de liderança, trabalho em equipe, etc.

A entidade conta hoje com trinta cabeças-de-chave, na cidade São Paulo, sendo um por hospital. A escolha do cabeça-de-chave acontece de forma espontânea. Não existe por parte da organização nenhum processo de seleção específica para esse “cargo” ou indicadores que apontem para um perfil desejado. “A escolha ocorre naturalmente no grupo. Em geral, ele é eleito pelo próprio grupo, por se destacar entre eles, ter comprometimento, responsabilidade e disponibilidade para exercer a função. É um consenso entre o grupo e o seu escolhido”, explica a coordenadora de voluntariado Camila Quina.

As habilidades e competências esperadas de um cabeça-de-chave, segundo Camila, são principalmente: “acreditar no trabalho voluntário; ter boa comunicação com os contadores e o pessoal do hospital, ser ético nas colocações e informações particulares, seja de pacientes ou outros; ter boa organização e controle dos formulários e informar de forma clara as orientações e regras do Viva”.

Na opinião de Tony, o perfil ideal para um cabeça-de-chave é ser “comunicativo, desinibido, organizado, paciente e ter carisma”.

Apesar das definições citadas anteriormente para o perfil do cabeça-de-chave, vale observar que o maior desafio para esses contadores, mesmo atendendo-se a todas essas qualificações, é o tempo que se precisa dedicar à função para que o resultado seja o esperado. Conciliar todas as suas atividades pessoais, profissionais, familiares com a responsabilidade de ser um voluntário, coordenando outros voluntários e prestando contas disso é uma escolha que poucos querem ou conseguem de fato assumir. E essa realidade não passa despercebida pela sede da entidade.

3.4. Mantendo o voluntário dentro da Associação

Uma das condições essenciais para o pleno desempenho da tarefa de contar histórias em hospitais, estabelecida pela coordenação da entidade, é a frequência dos voluntários nos hospitais atendidos pelo Viva. Por se tratar de uma iniciativa personalizada, em que cada criança atendida acaba conhecendo e esperando por seu contador no dia estabelecido, requer um cuidado todo especial no que tange a acompanhar a constância do voluntário contador.

De acordo com o Manual de Instruções para o Contador de Histórias (2005), as faltas devem ser previamente avisadas e as não justificadas não podem superar o número de quatro vezes consecutivas.

Aqueles que pedem afastamento por um período superior a 4 meses, precisam ser reavaliados pela equipe de psicólogos, também voluntários, para saber de suas condições de retornar à atividade.

A coordenação entende que o controle de presença dos voluntários é um dos indicadores mais relevantes, vez que é uma das tarefas mais desafiadoras que há na entidade. Além disso, os indicadores de horas doadas e crianças atendidas compõem relatórios anuais e balanços que a organização apresenta periodicamente a parceiros e investidores e à comunidade em geral.

Cada hospital atendido dispõe de um diário onde são registradas a presença do voluntário e as atividades que ele realizou naquele dia, conforme citado anteriormente. Esta é uma importante ferramenta de acompanhamento das tarefas para todos os voluntários e também um registro da história da organização. O diário é também um meio de avaliar o desempenho das atividades realizadas e propor melhorias necessárias, normalmente detectadas pelo Cabeça-de-chave e reportadas ao coordenador de voluntários.

Como toda ação voluntária, o grande desafio das instituições é o de manter o voluntário dentro da entidade por um longo período de tempo. No Viva, o tempo de “vida

útil” de um voluntário é em média de um ano. Não se observou medidas ou planos específicos de retenção ou mesmo de fidelização dos voluntários. A coordenação entende que esse período médio de permanência é bastante satisfatório. “O que importa é que durante esse tempo, ele pode doar seu tempo e suas habilidades, foi feliz e fez outros felizes também”, enfatiza Camila. Apesar da longa duração do processo seletivo, ele não se mostra suficiente para identificar quem permanecerá ou não na atividade. Na verdade, ainda que conclua com êxito os 8 (oito) meses de seleção e treinamento, apenas com a experiência de contador no hospital é que o voluntário efetivamente decide se abraçará ou não a causa. Camila informa que, daquelas 180 (cento e oitenta) pessoas aprovadas inicialmente, o mais provável é que apenas metade delas ficará de fato comprometida com o trabalho.

Outro fator do trabalho de voluntariado do Viva e Deixe Viver reside no fato de que os voluntários que permanecem mais tempo como membros da Associação, normalmente são aqueles que conseguiram desenvolver laços de amizade com outros voluntários dentro da entidade. Camila esclarece que uma das maiores necessidades dos voluntários diz respeito à sociabilidade. O perfil da maioria dos voluntários da organização é de homens e mulheres, acima de trinta anos e solteiros. São pessoas que desejam estabelecer contatos com outras, têm muita necessidade de conversar, contar das suas realizações e encontram ali um caminho valioso para se conhecerem mais e conhecerem outras pessoas, além de realizarem um trabalho de auxílio inestimável.

Percebendo essa situação, a entidade também estimula, através de seus Cabeças-de-chave, encontros periódicos de confraternização entre os voluntários de cada hospital. O que promove e fortalece os elos de amizade entre eles e, automaticamente, reforça a sua fidelidade à causa e também permite reforçar a identidade grupal.

3.5. Treinamento, Desenvolvimento e Motivação

Identificada a relevância do seu papel, fica fácil compreender que muitas ações de capacitação oferecidas pela entidade começam a ser destinadas em especial ao desenvolvimento dos Cabeças-de-chave.

Em anos anteriores, não havia ações oferecidas especificamente a eles. Com a percepção do seu papel estratégico para a organização, em 2007 o Viva oferece aos cabeças-de-chave capacitações para desenvolvimento de liderança e habilidades de trabalho em equipe; por terem entendido que são essas competências essenciais ao desenvolvimento do seu trabalho junto à organização.

Além das aulas e cursos que o voluntário recebe na fase de recrutamento, periodicamente, são oferecidas capacitações gratuitas para contação de histórias, oficinas de origami, palestras sobre valores humanos, dentre outras essenciais ao desenvolvimento do trabalho de humanização hospitalar. Essas atividades proporcionam ao voluntário um aumento no seu nível de conhecimento e nas suas habilidades, sendo uma importante ferramenta para a valorização e manutenção dele na entidade.

As mesmas atividades são oferecidas ao público geral com uma taxa de participação. Logo, oferecer gratuitamente aos voluntários é outro mecanismo de reconhecimento e, ao mesmo tempo, de motivação.

Outra ferramenta utilizada pela entidade para estimular seus voluntários é a parceria que firmou com uma clínica de psicologia que oferece um serviço gratuito de acompanhamento psicológico para os voluntários. Partindo do pressuposto de que somente podem atender bem às crianças hospitalizadas se estiverem bem, esse serviço é um apoio para que o voluntário possa administrar problemas pessoais que esteja atravessando ou situações mais particulares que não são necessariamente ligadas ao seu trabalho voluntário. Trata-se, pois, de um benefício que a organização lhe oferece também como forma de reconhecimento pelos seus esforços e dedicação.

Porém, o maior retorno que esse trabalho visa oferecer aos seus voluntários é a satisfação pessoal. Camila informa que o maior elemento motivador para o voluntário é a reação da própria criança atendida, conforme pesquisas internas. As crianças passam a conhecer cada voluntário e esperar por ele. “Nesse momento, do sorriso, do abraço, da festa pela sua presença, o elemento motivador se fortalece de um modo incontestável”. Revela Camila. Apesar do não envolvimento que a atuação do contador exige e é estabelecida pela entidade, de algum modo acaba sendo criado um relacionamento entre voluntário e paciente.

Além disso, existe a consciência de que estão participando efetivamente para uma mudança na qualidade de vida de muitas pessoas. Uma reportagem recente, publicada pela Folha de São Paulo, informava sobre uma pesquisa feita por psicólogos da Santa Casa de São Paulo.

“[...] A pesquisa avaliou o efeito do trabalho de contadores de histórias no tratamento de 15 crianças com câncer, no setor de pediatria do hospital. Os resultados apontam que 66% das crianças tiveram melhora no humor e no estado emocional. A interação com médicos, acompanhantes e outras crianças também melhorou em 46% dos casos. Os pacientes que estavam apáticos passaram a caminhar pelo corredor e a brincar (60%). Outro ponto importante foi a melhora do apetite, registrada em 60% das crianças. De acordo com o estudo, oito crianças reclamavam de dor. Depois dos contadores, seis relataram melhora. Outras cinco não queriam ficar na cama,

no quarto ou no hospital, quatro pararam de se queixar”. (CADERNO COTIDIANO. Folha de S. P., 24/12/2006).

Esta pesquisa comprova que as atividades realizadas para a humanização hospitalar têm efeitos relevantes no quadro geral de pacientes, além de contribuir grandemente para o aumento da qualidade de vida de todos os envolvidos nesse ambientes. Ela foi aplicada, ao longo de um ano, junto a médicos, pacientes e familiares e teve como metodologia a realização de um acompanhamento psicológico e a aplicação de um questionário científico, respondido pelos acompanhantes, antes e depois da visita do contador.

3.6. Indicadores de resultados da gestão do trabalho voluntário

Com números que ultrapassam a marca de cento e dez mil horas doadas de trabalho voluntário e o atendimento a cento e oitenta e oito mil, setecentos e quarenta e seis crianças, desde a sua fundação até hoje, o Viva apresenta dados de fazer inveja a muitas organizações da sociedade civil em atuações similares ou a muitos projetos sociais da iniciativa privada. Além disso, o trabalho desenvolvido pela instituição impactou indiretamente quatro mil, quinhentos e oitenta e oito profissionais da saúde e mais de sessenta e quatro mil familiares que acompanham o dia-a-dia do trabalho dos contadores de histórias.²

Completando em 2007, seus dez anos de história, vivida e contada, a Associação Viva e Deixe Viver celebra seus indicadores com uma campanha publicitária estrelada justamente por seus voluntários, cuja idéia central é exatamente a de apresentar esses números tanto como uma forma de comemoração, reconhecimento e prestação de contas a um só tempo.

Por sua atuação e iniciativa, o Viva já recebeu diversas premiações, dentre elas Hall da Fama, concedido pelo Top Of Mind de RH, na categoria Gestão de Voluntários e o Prêmio Ser Humano Oswaldo Checcia da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), na categoria seleção e treinamento de Voluntários.

² Dados fornecidos pela Associação Viva e Deixe Viver, atualizados de fevereiro/1998 a junho/2006.

IV. PROJETO ENTORNO - FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA

Jamais chegaremos a resolver os problemas do Brasil, sem um trabalho educacional de base, que assegure o preparo profissional e a esperança no futuro. Nesse cenário é que desponta a importância do educador, a quem nos unimos fielmente na consecução desse objetivo; Com os olhos voltados para uma nova escola, para uma nova sociedade, para um novo Brasil.³

4.1. A Fundação Victor Civita

A Fundação Victor Civita foi fundada em setembro de 1985, por Victor Civita, então presidente do Grupo Abril, com o intuito de contribuir para melhorar e modernizar a educação no Brasil. Está localizada dentro do novo prédio da Abril, em São Paulo, na Marginal Pinheiros, ocupando o 6º andar do prédio.

A Fundação tem o apoio de parcerias relevantes, dentre as quais se pode destacar os Ministérios da Educação e da Saúde, Governo do Estado de São Paulo, Prefeitura Municipal de São Paulo, Grupo Gerdau, Fundação Padre Anchieta (TV Cultura), Fundação Getúlio Vargas/RJ, Discovery Chanel, dentre outros.

O foco básico de sua atuação é o Ensino Fundamental e o aperfeiçoamento dos professores.

A mais importante iniciativa da Fundação foi a revista Nova Escola, publicada a partir de março de 1986, voltada essencialmente para educadores com o objetivo de estimular e desenvolver o seu desempenho em sala de aula.

Através de pesquisa exploratória de dados sobre a instituição para o presente estudo, foi encontrado no website da Fundação Victor Civita (REALIZAÇÕES, 2007) informações sobre sua atuação onde se explica que, além de Nova Escola, que hoje chega gratuitamente a mais de um milhão de professores em todo país, outras iniciativas da Fundação são:

- Nova Escola Online: site dedicado exclusivamente ao professor;
- Veja na sala de aula: matérias de Veja são transformadas em suplementos para serem abordados de forma didática em sala de aula. Para o Ensino médio;
- Programa OFÍCIO DE PROFESSOR: um curso destinado a professores das séries iniciais da Educação Básica que estão interessados em aperfeiçoar-se, ampliar seu conhecimento e desenvolver uma visão crítica sobre temas polêmicos e atuais;

³ Victor Civita (1097-1990). Citação encontrada na página de abertura do site da Fundação Victor Civita. Acessada em fev/2007)

- Fascículos Especiais: assuntos abordados em especiais produzidos pela redação de NOVA ESCOLA, como Educação Infantil, Educação de Jovens e Adultos, diversidade cultural e Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN);

- Encartes sobre o tema Meio Ambiente - “Conhecer para Preservar”: fruto de uma parceria da Fundação com o Instituto Unibanco;

- Livros: produzidos em parceria com o Ministério da Educação para classes multisseriadas da zona rural (Escola Ativa), e destinado à formação a distância de professores que não concluíram a Educação Básica (Proformação), totalizando 48 livros produzidos;

- Campanha de valorização do professor: Veiculada em todas as revistas da Editora Abril;

- Prêmio Victor Civita Professor Nota 10: Distribuí anualmente cem mil reais aos vencedores. E visa identificar, valorizar e divulgar experiências educativas de qualidade, planejadas e executadas por professores em escolas de ensino regular.

Na Fundação Victor Civita trabalham atualmente quarenta e cinco profissionais, entre educadores, jornalistas, artistas gráficos, publicitários e pessoal administrativo. (QUEM SOMOS, 2005)

Missão

Contribuir para a melhoria da qualidade da Educação Básica no Brasil e para a formação de novas gerações de leitores, por meio da qualificação do educador da escola pública, com vistas a desenvolver com mais competência suas atividades em sala de aula.

4.2. O que é o Projeto Entorno

Ao longo de quase vinte anos de existência, a Fundação Victor Civita consolidou e também ampliou suas atividades, mantendo claro o seu foco: dar suporte ao educador, em especial o professor do Ensino Fundamental do país.

Dentre os vários projetos educacionais e de incentivo à cultura que a Fundação desenvolveu, está o Projeto de incentivo à Leitura: Projeto Entorno, ao qual o presente estudo se refere.

Realizado pela Editora Abril e a Fundação Victor Civita, é um conjunto de ações de apoio à leitura por prazer, realizado em sete escolas das redes estaduais e municipais de ensino, situadas no entorno dos dois prédios da Abril, localizados nas Marginais Pinheiros e

Tietê. Em parceria com as secretarias Municipal e Estadual de Educação, o projeto visa promover ações culturais e educacionais de fomento à leitura e ampliação do acervo das unidades escolares que o projeto atende. (O QUE É, 2006).

A principal atividade desenvolvida pelo Projeto Entorno são as “Rodas ou Círculos de Histórias”, realizadas mensalmente por voluntários da Editora Abril, onde o voluntário senta com seu grupo de crianças em círculo para leitura de um livro. Hoje como uma atividade contínua na rotina das escolas atendidas, essa prática veio através do entendimento de que o universo escolar, bem como os educadores, desempenham um papel essencial na promoção da leitura para as crianças. Além disso, outras ações culturais foram desenvolvidas.

“[...] As histórias são parte integrante da cultura de muitos povos e o hábito de contá-las e ouvi-las tem diversos significados. Está relacionado ao cuidado afetivo, à construção da identidade, ao desenvolvimento da imaginação, à capacidade de ouvir o outro e à de se expressar. Além disso, a leitura de histórias aproxima a criança do universo letrado e dos portadores de escrita (livros e revistas) e colabora para a democratização de um dos mais valiosos patrimônios culturais da humanidade: a escrita”. (JUSTIFICATIVA, 2006)

Por isso, é importante propiciar uma familiaridade das crianças com as histórias e os livros. É no contato regular dos alunos com os textos desde cedo e de sua participação freqüente em situações diversas de conto e leitura que essa familiaridade se torna possível.

Sabe-se que os professores são os principais agentes na promoção dessa prática e a escola, o principal espaço para isso.

Objetivo do Projeto

Estimular o gosto pela leitura em sete comunidades escolares paulistanas, localizadas próximo aos prédios do Grupo Abril.

Objetivos Específicos

Uma vez que englobam ações realizadas em conjunto entre educadores, voluntários e crianças, percebeu-se que os objetivos do programa estavam divididos entre os envolvidos citados acima. Desse modo, para o claro entendimento do escopo do projeto, a coordenação pedagógica da Fundação Victor Civita especificou os múltiplos objetivos da seguinte forma:

QUADRO 4 - Objetivos Específicos do Projeto

Para as Crianças:
Ampliar o repertório de histórias que elas conhecem;
Familiarizá-las com as histórias;
Fazer com que construam o hábito de ouvir histórias e de sentir prazer nas situações que envolvem a leitura de histórias;
Aproximá-las do universo escrito e dos portadores de escrita (livros e revistas) para que elas possam manuseá-los, reparar na beleza das imagens, relacionar texto e ilustração, manifestar sentimentos, experiências, idéias e opiniões, definindo preferências e construindo critérios próprios para selecionar o que vão ler;
Proporcionar situações de leitura compartilhada e uso da biblioteca da classe ou da escola.
Para os Professores:
Fazer com que selecionem um acervo de livros de qualidade, adequada a cada faixa-etária;
Estimulá-los a realizar com frequência e regularidade a leitura de diferentes histórias aos alunos.
Instigá-los a compartilhar suas impressões sobre as histórias lidas e a favorecer a manifestação dos alunos, incentivando-os a opinar sobre as histórias ouvidas e a manifestar sentimentos e idéias.
Fazer com que exponham preferências pessoais com o intuito de ampliar a possibilidade de as crianças avaliarem as histórias.
Orientá-los na seleção textos adequados ao propósito da atividade habitual de leitura.
Fazer com que permitam que as crianças apreciem e tenham acesso aos livros em diferentes momentos da rotina, tanto nas rodas de leitura quanto no cantinho da leitura.
Incentivá-los a compartilhar informações prévias e relevantes com os alunos sobre o que será lido para o melhor entendimento do texto.
Para os Coordenadores:
Fazer com que observem a qualidade do acervo de livros e problematizem a escolha dos títulos que serão lidos às crianças;
Orientá-los no apoio ao planejamento do professor, enfocando a leitura como atividade diária na escola e pensando em:
- qualidade de texto;
- leitura em voz alta;

- comportamentos leitores envolvidos nesta modalidade.
Fazer com que orientem o professor na organização e utilização sistemática da biblioteca da sala de aula;
Incentivá-los a apoiar e orientar o planejamento de uma atividade ou roda de leitura antes, durante e depois da leitura.
Para os Diretores:
Fazer com que organizem espaços coletivos para o usufruto da leitura dentro da escola;
Incentivá-los a promoção de rotinas para o usufruto da leitura dentro e fora da escola;
Fazer com que incentivem a prática de leitura entre os funcionários da escola;
Fazer com que incentivem o empréstimo de livros para as crianças e seus familiares;
Incentivá-los a garantir que o conteúdo deste projeto esteja assegurado como pauta nos encontros de formação dos professores.
Para os voluntários:
Conscientizar quanto à situação da educação no país e trabalhar aspectos ligados ao fomento da leitura em um programa de cidadania empresarial.

Fonte: Objetivos, 2006

4.3. Ações do projeto

A coordenação pedagógica da Fundação, ao desenvolver o Projeto de Incentivo à Leitura, precisava conhecer as realidades das várias escolas participantes do programa. Desse modo, foi aplicado um questionário diagnóstico junto às instituições de ensino, buscando identificar o seu grau de interesse nas atividades a serem desenvolvidas, bem como sua necessidade real de programas dessa ordem. Após o mapeamento inicial, a coordenação pedagógica do Projeto sugeriu a criação das Rodas de Histórias, um espaço de conto e leitura de histórias para as crianças. Tal proposta veio como forma de atender ao princípio base do Projeto e da própria Fundação: estimular e fomentar a leitura junto aos alunos da rede pública de ensino, e também o de envolver os próprios educadores, já que todas as ações propostas são de responsabilidade da escola, que se transformam em co-autores do projeto. (METODOLOGIA, 2006)

Para isso, também foram recolhidas doações de livros para serem distribuídos às escolas participantes, criando um acervo adequado para a montagem da biblioteca ou do espaço de leitura dos alunos e professores.

As Rodas de Histórias, além da função precípua de aproximar a criança do universo letrado, trazem em seu contexto a promoção do sentido de grupo, de participação, de cooperação e outros valores inerentes à metodologia aplicada no programa, aspectos que também são trabalhados com as crianças.

Para o bom desenvolvimento de todo o projeto, foi oferecida pela Fundação uma formação, específica sobre a leitura de histórias e sua relevância para o desenvolvimento da criança, para diretores e coordenadores pedagógicos das escolas, sendo estes últimos multiplicadores para os professores. Em paralelo, foi desenvolvida uma campanha de sensibilização do trabalho voluntário corporativo dentro da Abril. Depois de inscritos, os voluntários também receberam uma formação para leitura e contação de histórias nas escolas.

A conclusão do Projeto se dá com a implantação de uma revisteca em cada uma das sete escolas atendidas pelo programa.

4.4. Voluntários - leitores e contadores

Partindo do conceito de que “Um Projeto de Incentivo à Leitura não existe se não houver leitores” (VOLUNTÁRIOS, 2006), o projeto Entorno capacitou voluntários entre os funcionários da Editora Abril para serem leitores e contadores de histórias. Foram abertas inscrições para voluntariado nas Rodas de Histórias das escolas participantes do projeto. As principais ferramentas de comunicação utilizadas pela coordenação do projeto para sensibilizar os funcionários foram a Intranet da empresa, banners na entrada dos elevadores e palestras. O mais relevante, antes de tudo, era desmistificar o antigo conceito de que trabalho voluntário é algo que se faz nas horas vagas. Discordando dessa idéia, as palestras visavam esclarecer sobre a importância do comprometimento e da responsabilidade inerentes ao trabalho voluntário.

“É preciso falar que voluntariado exige dedicação e responsabilidade, pois os profissionais – e principalmente as crianças – estarão ansiosamente contando com a presença e a participação dessas pessoas”. (VOLUNTÁRIOS, 2006)

Assim, os voluntários inscritos formaram a equipe de voluntariado, fazendo leituras para as crianças das sete escolas envolvidas no programa.

Formação

Antes de irem para as escolas, todos os voluntários participam de uma palestra e de um programa de formação. A palestra traz informações sobre a educação brasileira, sobre a importância da leitura na vida das pessoas e proporciona um reencontro de cada voluntário com sua própria história pessoal com relação à leitura. Nas formações, que são continuadas, eles recebem um suporte pedagógico que lhes confere condições de contar ou ler para as crianças, estimulando a reflexão e a interpretação dos textos abordados.

As formações não têm um caráter de capacitação propriamente. O maior objetivo delas é dar ao contador condições de compreensão da leitura como uma ferramenta de interpretação de realidades, capaz de formar consciências mais críticas nas crianças, estimulando sua imaginação e capacidade de compreensão de fatos e situações. Logo, o papel essencial das formações é conscientizar o voluntário contador quanto à importância do seu papel social, quanto à importância da própria leitura crítica para si e para as crianças.

Divididos em grupos, os voluntários reúnem-se mensalmente com os alunos, formam uma roda e abrem um livro especialmente escolhido para aquela garotada. Todas as atividades realizadas naquela Roda são registradas pelos voluntários em um diário. O diário do Projeto Entorno oferece uma reflexão sobre alguns dos principais momentos vividos pelos voluntários, pelas crianças e pelos professores envolvidos. Esse instrumento permite o acompanhamento das atividades tanto para a escola, para os voluntários e para a Fundação Victor Civita.

No entanto, antes que os encontros com as crianças aconteçam, são desenvolvidas reuniões de planejamento e organização das ações dos voluntários. “Há uma formadora que se reúne uma vez por mês com os voluntários para socializar experiências, aprofundar questões da área da Educação, disponibilizar os livros que serão lidos e ajudar na seleção dos mesmos”, informa Mauro Morellato, gerente de projetos da Fundação Victor Civita.

Nos primeiros encontros, o maior desafio era deixar os voluntários confiantes para desenvolver o seu papel na escola.

O programa de formação, apesar de não ter o objetivo de profissionalizar o voluntário como um contador de histórias efetivamente, visa proporcionar as condições pedagógicas necessárias para que a atividade se desenvolva de forma saudável e com resultados positivos para todos os envolvidos. Desse modo, são abordadas nas formações questões pertinentes aos procedimentos de leitura, orientando sobre a preparação do contador antes, durante e após a atividade realizada. São dadas informações básicas sobre o segmento educacional, evidenciando e discutindo as diferenças entre a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Os formadores explicam também sobre a importância de escolher os livros a serem lidos, do

espaço onde acontece a Roda e buscam esclarecer a diferença entre contar e ler histórias, deixando livre cada voluntário para optar por um ou outro método. A leitura compartilhada é outra ferramenta aplicada nas formações e que ajuda os voluntários nas reflexões que devem estimular junto aos grupos de crianças.

O apoio pedagógico está presente em todo o programa de formação e acompanhamento do voluntariado, com vistas a atender o objetivo central do projeto que é o de fomentar o interesse e o prazer pela leitura.

Depois do período de adaptação à nova atividade, os voluntários passam a se integrar nas atividades e vão trazendo melhorias ao desenvolvimento do trabalho. No Projeto Entorno, eles construíram diferentes modos de composição das Rodas de Histórias ao longo dessa experiência:

- Pequenos círculos organizados em um parque.
- Um círculo mais fechado e próximo do livro.
- Um grande círculo com carteiras da sala de aula.
- Um círculo-arena, organizado com cadeiras, carteiras e colchonetes no chão.

Há uma assistente da coordenação pedagógica da Fundação que acompanha os voluntários em suas visitas às escolas. “Além da preparação, o acompanhamento é muito importante”, ressalta Mauro Morellato. Ele considera que o ponto mais forte do trabalho de voluntariado corporativo desenvolvido pela Fundação está, justamente, na profissionalização da equipe pedagógica e no acompanhamento dos voluntários e acrescenta ainda: “e o seu maior envolvimento com a questão educacional do país”.

Despertar para a real situação da educação no Brasil, bem como criar um espaço de discussões e reflexões para educadores e voluntários, além de fomentar a formação de leitores são os pilares centrais do Projeto Entorno.

De acordo com Mauro, as opiniões dos voluntários são animadoras, pois eles têm grande satisfação em participar do projeto e reconhecem a importância dessa iniciativa.

“Além da oportunidade de estarmos com crianças – que transformam qualquer situação em divertimento –, nós, voluntários, também temos a chance de contribuir para a melhoria da educação. A interação com as crianças é simplesmente maravilhosa. Elas são inteligentes, divertidas e muito sagazes”, opina Patrícia Medina, analista financeira do setor de câmbio e voluntária do Projeto.

O que ficou claro na avaliação do projeto é que além da satisfação em contribuir para um movimento de transformação social, o Projeto Entorno possibilitou aos voluntários o

resgate de sua própria história com a leitura e, mais do que isso, das suas memórias da infância e da sala de aula (VOLUNTÁRIOS, 2006).

4.5. Expectativas e Resultados

Na estruturação do Projeto, a Fundação Victor Civita estabeleceu suas expectativas quanto a cada público envolvido no programa.

Especialmente no que diz respeito aos voluntários, existe a expectativa quanto ao envolvimento com a formação de leitores (e conseqüentemente a valorização da educação e da leitura na sociedade). Também, a de conscientizar os participantes sobre a importância do seu papel enquanto atores sociais que ajudam a transformar a realidade do segmento educacional brasileiro.

No acompanhamento dos resultados, divulgado no website do Projeto (2006), constatou-se a boa repercussão do trabalho através de depoimentos colhidos ao longo do ano de 2006. O projeto teve a aprovação de todas as áreas envolvidas: das coordenadoras pedagógicas e diretoras das escolas aos voluntários e às próprias crianças atendidas.

O gerente Mauro explica que não existe uma ligação específica entre este programa de voluntariado e a avaliação de desempenho dos funcionários, mas ele conta que, ainda assim, o projeto apareceu espontaneamente no resultado da pesquisa de clima da Abril. Ele acrescentou que é possível notar, avaliando-se comparativamente os voluntários antes e depois de se engajarem ao projeto, que eles se sentem muito mais felizes em fazer parte de projetos da empresa e inclusive comentam isso na pesquisa de clima organizacional sobre a satisfação de participar especificamente do Projeto Entorno.

Alguns depoimentos, encontrados no site anteriormente citado, foram colhidos sobre a satisfação de voluntários em participar do Projeto Entorno.

"E não é que essa história de acaso existe mesmo? Tudo começou há quatro meses, quando uma amiga de trabalho, a jornalista Lyna Barbosa, chegou alvoroçada após o almoço. A minha curiosidade não deixou com que ela desse muitos passos além da porta sem antes contar o que havia lhe animado tanto. Ela tinha acabado de chegar da leitura feita aos alunos de uma escola participante do Projeto Entorno, um programa de voluntariado realizado pela Fundação Victor Civita, da Editora Abril. Aquele gesto mexeu bastante comigo e era exatamente a oportunidade de que eu precisava para ter contato com crianças. O acaso sorriu para mim pela primeira vez.

Naquela mesma tarde fui apresentado aos organizadores do projeto e dias depois recebi por e-mail o cronograma de visitas às escolas. Fui escalado para ir à EMEI Prof. Ronaldo Porto Macedo, no bairro do Rio Pequeno, zona oeste de São Paulo. O nome do colégio até então não fazia a mínima diferença, pois o importante era o meu primeiro contato com os pequenos. Isso até eu olhar novamente – e atentamente – o cronograma e deparar com a

EMEI Manoel Preto, onde cursei por três anos a Educação Infantil. Isso já faz mais de vinte anos. De repente, flashes tomaram meus pensamentos: os amiguinhos, o gira-gira, a "tia" Marli, a sobranceira cortada no poste depois de uma cabeçada distraída. Desde então, visitar aquela escola virou um desejo supremo e tão logo contei minha história ao pessoal da Fundação Civita bati minha meta. Pela segunda vez, o acaso apareceu de supetão.

Comecei a contar os dias para chegar 6 de novembro, data em que iria ler para as crianças da Manoel Preto e rever os cenários da minha doce infância. O engraçado é que a escola continua no mesmo lugar, pertinho de casa, na Freguesia do Ó. No entanto, nunca mais havia entrado lá depois da minha formatura, em 1985, com direito a beca e roupa de anjo para a peça de teatro. Confesso que não tinha a mínima idéia de como seria minha reação ao entrar na escola depois de duas décadas... Mas resolvi deixar o relógio correr. E o que fazer com tanta ansiedade? É como se os ponteiros girassem mais devagar e as unhas ficassem ainda mais apetitosas. E, finalmente, faltava só uma semana, e eu já tinha até escolhido o livro para a leitura: "Arca de Ninguém", de Mariana Caltabiano. No final de semana que antecedeu à esperada segunda-feira, dia 6, recusei todos os convites de passeios noturnos e no domingo comecei a pensar nos trajes. Percebi que entrar na Manoel Preto era realmente muito importante para mim. Separei um jeans, uma camiseta e um tênis vermelhos, propositalmente a cor do Conga e do uniforme que eu usava na época. Chegada a hora, saímos do edifício da Editora Abril, às 12:30h, num dia especialmente ensolarado, propício para os contos ao ar livre. Ao entrar na escola, o coração ficou apertado e os olhos pequenos. A escola continua linda, pelo menos ao meu ver. Ler para as crianças com idade entre 4 e 6 anos foi um prazer inestimável e mostrar para elas meu álbum de fotos tiradas no colégio trouxe ainda mais alegria àqueles minutos. É como se os momentos célebres da minha infância, naquele instante, fossem a última página do livro que li. E a história desta vez terminou diferente, meio que por acaso."

(Danilo Costa, repórter das revistas Casa Claudia e Arquitetura & Construção, ambas da Editora Abril, e voluntário do Projeto Entorno).

"Foi muito importante esclarecer que aqueles livros que lia eram da minha infância e que meus pais e avós liam para mim quando eu era criança, igualzinho a eles. Disse que guardaria aqueles livros por toda a minha vida porque desejava contar aos meus filhos aquelas histórias lindas. Propus a eles que fizessem o mesmo, que guardassem seus livrinhos com muito carinho para um dia lerem para seus filhos. Outros aspectos que também achei importante foram a alteração na entonação dada nas histórias, mostrar com mais calma as imagens dos livros, mesmo ficando com ele de pé quando lia, e usar onomatopéias, reproduzindo sons que faziam parte das histórias."

(Luciana Trafani, voluntária).

"Fui à escola Alfredo Bresser e fiquei impressionada com a espera da nossa chegada. Em minha carta de apresentação, disse que era a mais 'barriguda', já que estava por esperar um bebê que chegaria em setembro. Bem, não preciso dizer que ao entrar no pátio da escola as crianças logo me apontavam – 'a moça da leitura que está grávida'. Guardaram bem a informação e ficaram à minha espera. Foi ótimo. Fiz a leitura de três contos de fadas para grupos de duas a cinco crianças que se revezaram entre os grupos dos outros voluntários. A ansiedade deles era tanta que não queriam perder as outras leituras".

(Andréa Zilet, voluntária).

Além da aprovação dos colaboradores voluntários, o Projeto foi bem avaliado pelos educadores das escolas atendidas também. Eles notaram o impulso que o projeto trouxe não apenas ao incentivar a leitura, mas ao estimular discussões e reflexões sobre o panorama educacional brasileiro atual, sobre as mudanças que podem ser implantadas e sobre o papel fundamental do educador em tal processo. Gerou-se um clima de grande reconhecimento pelo papel do educador e, ao mesmo tempo, de estímulo ao desenvolvimento do seu trabalho.

O Projeto coletou, ainda, alguns depoimentos de educadores ao longo do ano de 2006 que ilustram os benefícios diretos percebidos pelos educadores que participaram das iniciativas que o projeto engloba.

Para Denise Spinosa Marconi, diretora da EMEI Gilberto Chaves, “O Projeto Entorno é muito importante na formação do leitor”. Tanto as visitas dos voluntários à escola quanto os encontros promovidos na Editora Abril são muito enriquecedores. Nessas reuniões, sempre recheadas de teorias e informações pertinentes, podemos discutir, uma vez por mês, fora do âmbito municipal, questões ligadas à educação.

O Projeto Entorno foi concebido para durar apenas um ano. Contudo, por iniciativa dos próprios voluntários, conforme comentário anterior, o programa permanece ativo até hoje. Questionado sobre o tempo de “vida útil” do voluntário no programa, Mauro contou que “muitos voluntários que participaram o ano passado, se inscreveram novamente, e são extremamente comprometidos”. Ele acrescentou ainda que todos os que iniciaram concluíram o projeto.

Do começo de 2007 até o mês de abril, algumas reuniões já aconteceram para organizar o próximo Círculo de Leitura nas escolas. Para isso, novos temas estão sendo trabalhados pelos formadores junto aos professores, diretores e voluntários. Existe hoje um total de cem voluntários ativos trabalhando nesse programa.

5. ANÁLISE COMPARATIVA

5.1. O que há em comum

Do estudo relatado nos capítulos anteriores, foi possível observar a existência de muitos pontos em comum entre os dois programas analisados.

Apesar das realidades diferentes e específicas, ambas as instituições foram buscar ferramentas semelhantes para desenvolver e acompanhar o trabalho de voluntariado.

Notou-se que, tanto no Projeto Entorno quanto no Viva e Deixe Viver, a coordenação tem uma preocupação grande em oferecer uma formação específica para os seus voluntários, preparando-os para o serviço que será prestado.

Também existe uma seleção prévia dos livros que serão trabalhados em cada dia, buscando adequá-los aos “perfis” de ouvintes e ao momento da interação com os pequenos.

O uso do diário foi uma ferramenta utilizada em ambos os casos para que as entidades pudessem acompanhar o cotidiano das tarefas desenvolvidas pelos voluntários.

Indicadores de frequência também são utilizados e mensurados pelas duas organizações. Tanto para o Projeto Entorno quanto para o Viva e Deixe Viver, o elemento motivação nasce da consequência da ação, ou seja, do resposta que a criança dá ao trabalho desenvolvido. É ela o elemento essencial que motiva o voluntário a voltar e a se dedicar ao serviço de contação de histórias.

Nos dois casos, não se observou uma preocupação grande com a fidelização de voluntários propriamente, mas sim mantê-los entusiasmados com o programa. A instituição tem muito mais o papel do reconhecer o trabalho do que de desenvolver ações motivacionais para seus voluntários. Ambos os gestores de voluntariado reconhecem que a motivação é um elemento pessoal, que tem haver com o envolvimento entre o contador e as crianças que ele atende.

A liderança compartilhada se observou na gestão do voluntariado de ambos os programas.

Se no Projeto Entorno o gestor de projetos divide o gerenciamento com a coordenação pedagógica; no Viva, coordenador de voluntariado e Cabeças-de-chave compartilham responsabilidades na administração do trabalho dos voluntários.

Existe uma correlação profunda entre os dois trabalhos e a repercussão interna que causa nos voluntários. Há uma consciência nestes de estarem cooperando para transformar realidades tão adversas quanto a das crianças hospitalizadas, por exemplo, ou de ajudar a

erradicar o analfabetismo funcional e incentivar o hábito da leitura em crianças e jovens. Essas iniciativas desencadeiam mudanças pessoais nos voluntários, como maior habilidade de comunicação, trabalho em equipe, liderança, cooperação, respeito e maior sensibilidade aos problemas dos outros. O individualismo cede espaço para a empatia e o altruísmo. Tais aspectos devem ser considerados com grande relevância pela Gestão de Pessoas.

5.2. A diferença que acrescenta

Existem algumas diferenças básicas entre os dois programas estudados.

Notou-se que no Projeto Entorno as ferramentas de gerenciamento de informações, ações e resultados estão detalhadas de forma mais organizada e clara, possibilitando um melhor acompanhamento do projeto, suas etapas e seus indicadores.

No Viva e Deixe Viver, o gerenciamento dessas mesmas informações se dá de forma mais difusa, muitas vezes sem a mesma riqueza de detalhes.

Apesar de haver algumas limitações no seu gerenciamento prático do voluntariado, importantes ações de melhoria vêm sendo implantadas e aplicadas pela entidade. Programas de capacitação dirigidos aos cabeças-de-chave é um grande avanço estratégico da organização;

A criação de pesquisas de opinião e satisfação é uma valiosa ferramenta para mensurar resultados. Nos hospitais foi realizada uma pesquisa em 2006; será aplicada com os voluntários no decorrer do ano de 2007 e outra pesquisa de satisfação com as crianças atendidas está prevista para 2008. Tais iniciativas demonstram que a associação está no caminho, percebendo necessidades e propondo mudanças.

No Projeto Entorno, identificou-se um interessante componente na gestão do voluntariado: a participação marcante de uma coordenação pedagógica dentro do programa. Ela é presente e responsável por compor a qualidade das ações tomadas. As formações de voluntários e educadores são fruto do trabalho da coordenação pedagógica que atua de forma muito séria e participativa.

No Viva, a leitura está ligada a uma atividade de entretenimento e lazer para as crianças, por isso a orientação pedagógica não se faz notar na mesma intensidade ou do mesmo modo.

Por outro lado, aspectos como a habilidade em lidar com a dor, a morte, e fatores de ordem moral, espiritual e emocional são a realidade dos contadores do Viva e bem mais desafiadoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As observações feitas neste capítulo são fruto de um estudo sobre as duas entidades: Viva e Deixe Viver, organização do Terceiro Setor e Projeto Entorno, da iniciativa privada.

As sugestões e críticas apresentadas baseiam-se na análise feita pela autora das informações obtidas através de entrevistas com os gestores de voluntariado ou de projeto das duas organizações, além de pesquisa bibliográfica sobre o tema.

Assim, os objetivos geral e específicos do presente trabalho foram devidamente atendidos ao encontrar respostas para o problema inicial sobre a ação da Gestão de Pessoas no gerenciamento de programas de voluntariado em setores distintos da sociedade.

Nas organizações da sociedade civil, o papel do gestor ainda encontra-se em processo de desenvolvimento tanto de visão quanto de ferramentas de gestão. A profissionalização no Terceiro Setor ainda é um desafio que muitas organizações enfrentam e vão encontrando respostas no decorrer do caminho. Muitas ações positivas vêm sendo notadas. Uma delas é exatamente observada neste estudo, na Associação Viva e Deixe Viver.

Nas empresas, por outro lado, a gestão de pessoas está apoiada em processos de gestão da qualidade, que lhe confere um caráter mais profissional.

Projeto Entorno

O que mais chama à atenção no Projeto Entorno é a profunda organização que se nota em todas as etapas do seu programa. Pode-se perceber que os processos de gestão da qualidade integram o estruturação deste projeto. A riqueza de detalhes e informações é grande e bem utilizada para fomentar as ações de acompanhamento pedagógico, o que permite um melhor aproveitamento de todos os recursos disponíveis. A gestão compartilhada do voluntariado entre a coordenação pedagógica e a gerência de projetos mostrou-se um modelo viável, criativo, e que agrega valor ao programa.

A Gestão de Pessoas poderá auxiliar esse trabalho através do desenvolvimento de mais ações de reconhecimento para o voluntário, bem como na percepção de novas necessidades dos colaboradores da empresa no que tange à participação nas iniciativas da responsabilidade social.

Associação Viva e Deixe Viver

No Viva, foi notada a importância de fortalecer uma mudança de cultura na organização no que se refere a profissionalizar processos. Este deverá ser um desafio nos próximos anos, mas será certamente saudável desenvolver uma visão mais crítica por parte da coordenação de voluntariado quanto a essas melhorias. Do Projeto Entorno, é valiosa a

contribuição sobre o acompanhamento feito com os voluntários após as Rodas de Leitura. Criar momentos para compartilhar opiniões sobre o trabalho desenvolvido pelos contadores pode contribuir para uma ação cada vez mais coesa e afinada ao seu objetivo central.

A Gestão de Pessoas poderá contribuir para essa mudança através da sua visão sobre ferramentas de gerenciamento e qualidade. Levantar, entender, observar e identificar necessidades, perfis, competências, adequando melhor as pessoas e os processos aos controles e indicadores que precisa constantemente manter.

Por outro lado, apesar das dificuldades comuns a instituições do Terceiro Setor, é fundamental assinalar a riqueza do trabalho desenvolvido pela Associação Viva e Deixe Viver. Através da mobilização de seus mais de setecentos e sessenta e seis voluntários, não se pode negar que ela consolida um modelo. O modelo da gestão do compromisso, que se constrói através do constante acompanhamento da responsabilidade assumida pelos voluntários. Talvez seja este o maior dos desafios nos trabalhos do Terceiro Setor: assegurar o comprometimento de um voluntário com um serviço. E o Viva aceitou este desafio e conseguiu resultados notáveis.

Assim, a Gestão de Pessoas também pode aprender com os trabalhos relatados neste estudo a desmistificar o seu próprio conceito, sempre muito ligado ao desempenho, aos processos, aos indicadores de resultados ou às práticas de motivação do capital humano. Os programas aqui estudados ensinaram que, antes de tudo, gerenciar gente é olhar para o humano em cada um, dedicar tempo e intenção para perceber as necessidades do outro e abrir-se. Favorecer novas e melhores realidades não é unicamente tarefa da Responsabilidade Social, mas fruto de um compromisso pessoal e ao mesmo tempo coletivo. Se a Gestão de Pessoas puder contribuir para esse entendimento, estará sem dúvida alguma ajudando a escrever uma nova história para todo o mundo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER. Instruções para o contador de histórias. Manual 2. São Paulo, 2005.

ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER. <http://www.vivaedeixeiviver.org.br>

BRASIL. Constituição (1998). Lei n 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: <http://209.85.165.104/custom?q=cache:1W4n_SArToEJ:www.portaldovoluntario.org.br/site/pagina.php%3Fidconteudo%3D704+lei+do+voluntariado&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1>. Acesso em: 22/10/2006.

CIHLAR, Christopher. A Friendly atmosphere for your volunteers. Office of Planning, Research and Evaluation. The Points of Light Foundation, 2004.

CIHLAR, Christopher. Principles of Excellence in workplace volunteering. The Points of Light Foundation, 2004.

CONSELHO DE ENTIDADES SOCIAIS DO PARANÁ (CONSESP). História do voluntariado. Disponível em: <http://www.consesp.org.br/voluntario_historia.html>. Acessado em: 12/09/2006.

CORULLÓN, Mónica Beatriz Galiano; FILHO, Barnabé Medeiros. Voluntariado na Empresa Gestão eficiente da participação cidadã. Editora Fundação Peirópolis, 2002.

CORULLÓN, Mônica. Voluntariado, participação e democracia. Disponível em: <<http://www.portaldovoluntario.org.br>> Banco de Artigos. Acessado em: 20/10/2006.

COSTA, Selma Frossard. “Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária”. IN: Banco de Artigos, Revista Integração Nº 32. Novembro 2003.

FISCHER, Rosa Maria. Evolução do Terceiro Setor no Brasil. Palestra proferida no 8º Encontro Elos Sociais, São Paulo, 2006.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/projetos_FVC/incentivo_leitura/links/ . Acessado em 20/03/2007

GALEGO, J. R. Responsabilidade Social Empresarial: o tratamento das relações públicas com a comunidade: um estudo de caso. 2006. 77f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração para Organizações do Terceiro Setor), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

GOLDBERG, Ruth. Manual Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

INCLUSÃO. Uma Pessoa Melhor. Um Executivo Melhor. Disponível em: <http://www.inclusao.com.br/projeto_textos_54.htm> Acessado em: 28/02/2007

INTEGRAÇÃO. Revista eletrônica disponível em: <http://integracao.fgvsp.br> Acessada em: 28/09/2006

IOSCHPE, Evelyn Berg (org). Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 173.

O'DONNELL, Ken. Valores Humanos no Trabalho. Da parede para a prática. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 98/99.

POINTS OF LIGHT FOUNDATION. Using Employee Volunteering to benefit HR Departments. Junho, 2006, p.1.

PORTAL DO VOLUNTÁRIO. Fragmentos da História do Voluntariado no Brasil. Disponível em: < <http://www.portaldovoluntario.org.br/site/pagina.php?idmenu=41>>. Acessado em: 27/08/2006.

RESENDE, Grazielle Andrade. “Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário”. Trabalho apresentado e publicado nos anais do XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE), São Paulo, maio de 1999.

RIBAS, Fábio. IN: Revista Psicologia Argumento, volume 23, Nº 42. Julho/Setembro 2005

RIFKIN, Jeremy. O Fim dos Empregos. São Paulo: Makron Books. 1995

ROSENBERG, C. Um novo padrão para as empresas. In: Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa 2006, dezembro/2006, p 16,17.

ROTHGIESSER, Tanya Linda. "Janus: O Profissional de Terceiro Setor em Programas de Voluntariado Empresarial". IN: “Filantropia - Voluntariado & Terceiro Setor”, janeiro/fevereiro 2004.

ROTHGIESSER, Tanya Linda. “Contribuições à Criação e Organização de um Núcleo de Voluntariado”. Módulo I do curso Atuando no Terceiro Setor. 26/05/2002

TATSCH, Constança. Atividade lúdica melhora condição de criança doente. IN: Caderno Cotidiano. Folha de São Paulo, 24/12/2006.

TEODOSIO, A. S. S; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário. In: XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE), 6., 199, São Paulo. Disponível em: < http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_rhtxt4.cfm>. Acessado em: 12/09/2006.

CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. Gerenciamento de Voluntários. Estruturação e Implementação de Programas de Voluntariado em Organizações Sociais. São Paulo, 2001

SALADO, Rigéria. A volta ao mundo do Terceiro Setor. In: Filantropia - Voluntariado & Terceiro Setor. Edição 27. Março/Abril 2007.

NATIONAL SURVEY OF NONPROFIT AND VOLUNTARY ORGANIZATIONS, National Council of Nonprofit Association, IBGE - Cadastro de Empresas 2002 (IN: Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil), The Johns Hopkins University.

PINHEIRO, Leandro. Filantropia empresarial e trabalho voluntário: interação e conflito na gestão do voluntariado. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=172&article=91&mode=pdf - . Acessado em 12/12/2006.

RAMOS, Adriana. Brasil entre os líderes em voluntariado empresarial. In: Revista Atitude, edição abril/2004. Disponível em: http://72.14.209.104/search?q=cache:MRBOGB70r4cJ:www.cvrld.com.br/cvrld_us/media/edicao01.pdf+revista+exame%2B+kenn+allen&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3&lr=lang_pt. Acessado em: 22/08/2006

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA O PROJETO ENTORNO

Detalhamento do Projeto

1. Quando se iniciou o projeto?
2. Como se dá a sensibilização de voluntários para aderir ao projeto?
3. Com quantos voluntários o projeto conta hoje?
4. Há alguma forma de seleção de voluntários ou apenas inscrições? As formações são uma espécie de capacitação para o voluntário? Além disso, há alguma outra forma de treinamento para eles?
5. Todos os voluntários da empresa são contadores ou leitores de histórias ou existe alguma outra atividade voluntária no projeto?
6. Hoje existe uma fila de espera para os voluntários?
7. Que departamento é responsável pelo programa de voluntariado na empresa?
8. Na fundação, existe um coordenador de voluntários?
9. Como se dá o acompanhamento do trabalho exercido pelos voluntários?
10. Sabemos que o trabalho voluntário desenvolve habilidades do funcionário e lhe dão maior motivação no exercício de suas atividades. Neste projeto foi estabelecido algum meio de mensurar resultados para a gestão de pessoas ou indicadores de melhoria no desenvolvimento de competências, habilidades dos funcionários após a atividade voluntária ser implantada?
11. Quais as principais mudanças percebidas junto ao grupo de colaboradores voluntários do começo do programa até hoje?
12. Qual o maior desafio do projeto de voluntariado para o coordenador de voluntários hoje?
13. Qual o ponto mais forte do trabalho voluntário desenvolvido na empresa?

ANEXO 2

Na prática



QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO PARA ESCOLA

Nome da escola:

Endereço:

Telefone:

Diretor(a):

Coordenador(a) Pedagógico(a):

Supervisor(a):

Número de Professores:

Número de classes:

Número de turnos:

Horários dos turnos:

1º) _____

2º) _____

3º) _____

Número de classes por turno:

Número de alunos:

Média do número de alunos por sala:

Faixa-etária:

Possui biblioteca?

Sala de leitura?

Livros na sala de aula?

Existe sistema de empréstimo de livros?

Quantidade do acervo:

Qualidade do acervo:

Localização do acervo:

Possui biblioteca pública próxima à escola?

Possui horário de Planejamento coletivo?

Com que periodicidade?

Desenvolve algum projeto de leitura?

Qual?

ANEXO 3

O GESTOR DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO - VIVA E DEIXE VIVER -

1. Desde quando existe o papel de coordenador/gestor de voluntariado?
2. Quais as principais atribuições desse profissional hoje
3. No passado, sem esse GP, como essa tarefa era realizada?
4. Quais são os principais indicadores de desenvolvimento no trabalho de um voluntário na ONG?
5. Atualmente a Organização conta com quantos voluntários ativos?
6. É realizada alguma forma de avaliação, uma espécie de pesquisa de satisfação junto aos voluntários?
7. Quais são os indicadores de desempenho aplicados hoje para a gestão de voluntários?
8. São realizadas reuniões para feedback? Com que periodicidade?
9. O trabalho voluntário existe apenas para contadores ou para demais tarefas administrativas?
10. Quais são os principais desafios existentes hoje no processo de gerenciar voluntários?
11. Qual o ponto mais forte no trabalho voluntário desenvolvido na Organização?

ANEXO 4

DETALHAMENTO DA ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO - VIVA E DEIXE VIVER -

1. Histórico
2. Quais as principais ações executadas hoje pela organização?
3. Como está estruturado o programa de voluntariado?
4. Quais as estratégias de gerenciamento dos voluntários são aplicadas?
5. Que ferramentas são usadas para estimular a motivação e fidelização desses voluntários?
6. Quais resultados já foram obtidos ao longo desse trabalho sob a ótica da Organização?
7. E o resultado percebido pelos voluntários?
8. Perspectivas para 2007?
9. Identificação das principais necessidades e dificuldades das organizações do Terceiro Setor para a gestão de pessoas
10. Identificação e descrição de práticas de gestão de pessoas (que passaram a ser adotadas pelas organizações participantes).
11. Ambiente de trabalho
12. Planejamento estratégico
13. Orientação ao voluntário

ANEXO 5

ENTREVISTA CABEÇA-DE-CHAVE

1. Quais são os maiores desafios no trabalho de ser uma cabeça de chave?
2. Quais foram os melhores resultados que você já obteve na sua atuação de intermediar entidade e voluntários?
3. Que ações de motivação você já desenvolveu no seu grupo? Comente o resultado.
4. Trabalha com algum tipo de indicador de resultados? Que melhorias conseguiu implementar com esse indicador?
5. Para você, como seria possível avaliar a qualidade do serviço oferecido pelos voluntários aos hospitais, além do relatório de frequência? Por quê?
6. Qual a rotina de uma Cabeça de chave?
7. Como se dá a parceria com a sede do Viva?
8. Como são administrados eventuais conflitos com os voluntários?
9. Que impressões os hospitais têm desse trabalho voluntário?
10. Quais as ferramentas de acompanhamento do trabalho?
11. Qual o perfil ideal para um cabeça de chave em sua opinião?
12. Como você avalia a importância de um gestor de pessoas no gerenciamento do voluntariado da sua entidade?

Mozana de Amorim Santos

29 anos, publicitária, coordenadora de Marketing da Editora Brahma Kumaris (Organização do 3º Setor)

Contatos:

Fone: 11 8153-5264

E-mail: mozana@click21.com.br