

Um voluntário muito especial: o diretor ou conselheiro

Antonio Luiz de Paula e Silva



Numa iniciativa social pode-se ter voluntários exercendo vários papéis de liderança. Discernir que papéis são estes pode ajudar a ter uma política mais efetiva, bem como a afinar expectativas e resultados.



Primeiro, liderança técnica. Por exemplo, um dentista que vem atender uma vez por semana numa sala especialmente reservada para isso; ou uma advogada, que dedica parte do seu tempo a orientar mulheres vítimas de violência doméstica; ou ainda um arquiteto que desenha de graça a planta da nova sede. Mesmo donas de casa que visitam um abrigo, por exemplo, 3 a 4 vezes por semana estão dando aquilo que sabem fazer melhor do que ninguém: prover calor humano, atenção e aconchego. Estas pessoas colocam sua especialidade técnica à disposição, voluntariamente, fazendo uma grande diferença tanto na quantidade de pessoas atendidas, quanto na qualidade. Normalmente têm horários preestabelecidos e uma atuação bastante focalizada e especializada.



Pode-se ter um grupo de voluntários (ou às vezes uma pessoa só...) que administra, dirige a organização no dia-a-dia. Aquele grupo que assina cheques, contrata ou demite pessoas, escreve projetos, resolve problemas, faz planos, procura doadores, conhece cada pessoa pelo nome, etc.. Normalmente essas pessoas são carregadoras da entidade, aquelas a quem todo mundo procura para resolver problemas, que não dormem à noite, que estão por baixo do piano. Têm horários bastante flexíveis e uma atuação abrangente e versátil. Na prática recebem o nome de diretoria, coordenação ou qualquer outro. Estas pessoas têm a responsabilidade de manter o todo coeso, unido, sincronizado, harmônico e, especialmente, de criar condições para que o trabalho possa ser feito. Exercem uma liderança organizacional ou administrativa.



Os voluntários podem exercer ainda uma liderança constitucional. Esta refere-se ao futuro, ao direcionamento da entidade, à definição de estratégias, ao



fortalecimento dos princípios de trabalho. O trabalho destes voluntários tem efeito sobre a identidade da organização. Em geral, atuam como conselheiros, apoiadores, guardiões do papel social da instituição. Com sua atuação procuram assegurar que se faça a coisa certa no futuro, que as grandes escolhas sejam mais adequadas, que o projeto possa fazer uma grande diferença na sociedade. Trabalham como apoiadores da diretoria ou coordenação, oferecendo um olhar menos contaminado pelas questões mais urgentes e cotidianas e "arejando" o pensamento de quem está mergulhado no dia-a-dia.



Especialmente em organizações novas, não é fácil discernir estes papéis. É muito comum a mesma pessoa estar exercendo os três tipos de liderança. Somente com o passar do tempo, conforme a instituição vai amadurecendo, é que os papéis vão se diferenciando. Isto é natural e precisa ser respeitado.



Todos estes tipos de liderança podem ser exercidas por pessoas voluntárias ou remuneradas, dependendo do nome que se dê a elas e da configuração estatutária da organização.



Nenhum tipo de liderança é mais importante do que o outro. Em essência, fazem parte de um todo, um sistema integrado, que não existiria se não tivesse uma missão a cumprir na sociedade. O reconhecimento dos diferentes tipos de liderança e onde elas estão concentradas pode ajudar:



 A alinhar as expectativas: muitas vezes ocorrem decepções com a advogada que só se preocupa com o atendimento, ajudando pouco no bazar ou na busca de parceiros. Muitas vezes ela só quer ter este tipo de papel: técnico. Esperar dela algo diferente traz frustrações, desentendimentos e decepções – é preciso conversar de forma madura e esclarecer o que cada um pode e quer fazer. Depois, acertar ritmos, horários, procedimentos para que o acordo funcione. É preciso esperar de cada tipo de liderança somente aquilo que ela pode dar, nem mais, nem menos. Esperar de uma liderança técnica um papel organizacional ou administrativo pode ser um engano.



No recrutamento eficiente: muito do preconceito contra voluntários decorre do processo de recrutamento e orientação deficiente. Reconhecer para qual papel de liderança precisa-se de voluntários pode ajudar muito a desenhar o processo de recrutamento.

Se é preciso um técnico, deve-se elaborar critérios mais relacionados à função específica a ser exercida. Nos acordos, deixar claro pelo menos o local, o horário de atendimento, o público a ser atendido, os recursos a serem colocados à disposição, como vai ser o acompanhamento de cada atendido, por quanto tempo vai ser feito o trabalho (ninguém fica para sempre numa instituição), etc.

Se precisa-se de novas pessoas na diretoria, precisam ficar claras as responsabilidades a serem assumidas, bem como com quem se vai trabalhar. O recrutamento deve ser lento, cuidando para que as pessoas se conheçam conforme ele ocorre. O fundamental é criar um espírito de equipe. Por exemplo, a mera eleição de novos sócios tem levado a enormes desapontamentos.

Se precisa-se de novas lideranças no conselho, é preciso que estejam à par da história, das tradições, dos valores, da atuação, dos parceiros, da filosofia, do público-alvo, da missão da instituição. Isso não significa simplesmente "saber disso", mas "viver isso". O recrutamento precisa procurar especialmente aqueles que estão próximos, que já fazem alguma coisa na ou para a entidade, deixando claro o que se espera, as responsabilidades que isso implica e a carga de trabalho que isso vai representar.



No desenho e escolha de processos de capacitação: para cada tipo de liderança diferentes tipos de habilidades são requeridas. Identificar estas necessidades e desenhar treinamentos e capacitações adequadas ajuda muito a ter voluntários motivados, integrados e úteis.

