

O PROCESSO DE GESTÃO DO VOLUNTARIADO: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO – AAHU/UFSC

Karin Vieira da Silva¹
Luís Moretto Neto²

RESUMO A gestão de organizações do terceiro setor requer práticas adequadas aos seus objetivos, nesse sentido a gestão estratégica não atende em sua totalidade as demandas de organizações dessa natureza, principalmente quando se trata da gestão do trabalho voluntário. Esse trabalho analisa o processo de gestão de voluntários na Associação Amigos do Hospital Universitário – AAHU/UFSC. Foram abordadas as principais ideias de autores, como Tenório, Dowbor e Demo, apresentando conceitos como gestão social, participação, cidadania e voluntariado. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com atores sociais considerados essenciais e consulta a documentos institucionais. Baseado nos dados coletados e no diálogo entre as dimensões teóricas e prática constatou-se a complexidade em sua dimensão *stritu sensu* no processo de gestão de voluntários. Verificou-se que apesar do conflito com a gestão estratégica, traços da gestão social são encontrados na organização, identificando esforços em prol de mudanças culturais que privilegiem uma nova perspectiva de gestão. A mudança na concepção de voluntariado é vislumbrada com nitidez, desenhando um novo pensar sobre o papel do voluntário e do desenvolvimento mútuo, concepção que envolve o voluntário e o beneficiário de seu trabalho.

Palavras-Chaves: Associativismo, Gestão Social, Voluntariado.

ABSTRACT The management of third sector organizations, requires proper practices to their goals, accordingly the strategic management doesn't meet the overall demand for such organizations, mainly when deals with volunteer work. This work, analyses the management process of the volunteers' in the Friends of University Hospital–AAHU/UFSC. Were approached the main author ideas, as Tenório, Dowbor and Demo, displayed the concepts of social management, citizenship and volunteering. The data were collect from semi-structured interviews from key social actors, and consulting institutional documents. Based on data and the link with the theory and practice, it was found the complexity in the stricto sensu dimension about the management process of the volunteer's. It has been found that despite the conflict with strategic management, social management features were perceived in the organization, indentifying efforts to change the culture that privileges a new management perspective. The displacement in the conception of the volunteering is seen clearly, tracing a new way of thinking about the role of volunteering and the mutual development, a model that evolves the volunteer and the beneficiary of their work.

Key Words: Associations, Social Management, Volunteering.

¹ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

² Professor Associado III da Universidade Federal de Santa Catarina, Doutor pela Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e-mail: moretto@cse.ufsc.br.

1 INTRODUÇÃO

O potencial do Estado em atender plenamente as demandas da sociedade civil é limitado e imerso em dificuldades de natureza estruturante bem como a disponibilidade de aspectos de competências adequadas, de dimensões burocráticas nas suas disfunções, que abarcam desde questões que envolvem competências apropriadas, aspectos burocráticos, lentidão do sistema governamental até questões mais profundas como as ligadas a aspectos éticos e legais.

Esse panorama é agravado em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, onde a pobreza, desigualdade e exclusão social são imperativos de uma sociedade em que traços do patrimonialismo gerencial subsistem à indicativos de democracia e cidadania. Segundo Ladislau Dowbor (2001), no Brasil o processo é bastante dramático, pois a urbanização é recente, criando cidades e principalmente periferias sem infraestrutura, escolas, saneamento e segurança. Além disso, ainda são incipientes os sistemas modernos de solidariedade pública.

Nesse contexto a mobilização da sociedade, visando solucionar ou minimizar lacunas sociais carentes de atenção do Estado, a partir da articulação de idéias e da organização de ações que a própria comunidade possa desenvolver, aparece, cada vez mais forte, na esfera social, manifestando a insatisfação da população e a sua inquietude frente a problemas sociais que se prolongam ao longo dos anos e que não inspiram suficiente atenção dos governantes, ainda que seja um dever estatal.

Com o intuito de preencher áreas com deficiências causadas pelo mercado e pela incipiente assistência do Estado, o terceiro setor ganha importância como provedor de serviços necessários à cidadania participativa.

Essas organizações diferenciam-se daquelas de produção de bens e serviços tradicionais por não apresentarem fins econômicos, e serem formadas, em grande parte, através de trabalho voluntário. A gestão de organizações desse setor apresenta um cenário estimulante para a gestão tradicional, que está orientada pela estratégia, característica de uma racionalidade instrumental que está fundamentada na lógica mercadológica.

A gestão de organizações dessa natureza requer práticas e ferramentas diferenciadas, visto que sua orientação converge para o preenchimento de lacunas sociais, e deve estar orientada na solidariedade, concordância e no diálogo.

A adequação da gestão e suas técnicas, para uma gestão social e suas peculiaridades, ainda que incipiente ganha força e relevância nas discussões acadêmicas e organizacionais. Na presente pesquisa, o viés adotado é o apresentado por Fernando Guilherme Tenório, que entende a gestão social como:

[...] a substituição da gestão tecnocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório em uma dada sociedade é exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais. (TENÓRIO, 2002, p.197).

O objeto do estudo de caso é a Associação dos Amigos do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de uma organização sem fins econômicos ou lucrativos, enquadrando-se assim como organização do terceiro setor ou sociedade civil organizada. Nesse cenário, pergunta-se: como é realizado o processo de gestão de voluntários na Associação Amigos do Hospital Universitário?

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Social

A gestão social é um debate recente nas organizações e na academia, apresentado com relevância no Brasil apenas na década dos anos de 1990, em meio à conjuntura marcada pelo processo de globalização, que amplia as áreas de atuação no campo social e a lenta regulação social, obtida através de conquistas graduais nos campos da cidadania, democracia, informação e fortalecimento da sociedade civil.

Essa perspectiva de gestão surge como uma renovação no campo da administração, visto que contraria o ideal de gestão tradicional, descaracterizando o antigo modelo em diversos aspectos, entre eles, a negação do objetivo principal do retorno econômico, esteio para orientação da teoria organizacional até então.

A expansão das discussões sobre gestão social converge para o termo num sentido amplo na atualidade. Segundo França Filho (2007) a emergência súbita do termo sugere duas tendências: uma relacionada à sua banalização, indicando que o termo tem sido alvo de diferentes interpretações e carece de maior precisão conceitual e a outra, quanto a constatação de que a sua maior visibilidade está associada a ascensão da discussão sobre o terceiro setor. Em vista disso, é possível encontrar na literatura, diferentes visões sobre o tema.

Para Tenório (1998, p.7) gestão social é “o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política”, relação essa, potencializada pelas exigências de cidadania participativa e democrática, para o aprimoramento dos conhecimentos, competências e técnicas de gestão e fortalecimento do poder político da sociedade civil.

Carvalho (1999) aborda a gestão social a partir de sua relação com a gestão das ações públicas, elaboradas em vista das necessidades e demandas da sociedade, viabilizadas através de projetos, programas e políticas públicas, enfatizando o papel da sociedade civil, na identificação das demandas sociais, controle das ações e políticas públicas.

Já Singer (1999), apresenta a gestão social como ações específicas que intervêm nas diferentes áreas da vida social para a satisfação das necessidades da população. Para o autor, a gestão social deve ser efetivada a partir de políticas e práticas sociais articuladas, em vista das diferentes demandas, considerando as organizações populares, universidades, entidades não-governamentais e governos.

Os conceitos de gestão social citados apresentam relevante convergência no que tange a proposta de articulação de ações direcionadas para a organização de esforços, que visam ações e políticas sobre a questão social, em vista da melhoria do bem-estar e desenvolvimento social, área tradicionalmente concebida como de responsabilidade única do Estado.

A emergência das discussões relacionadas à gestão social, destacando sua importância na sociedade e a necessidade de adequação da gestão e seus requisitos para as organizações do Terceiro Setor, tornam indispensável a reconfiguração das relações que estabelece com outros atores sociais.

De acordo com Tenório (2008), o adjetivo social, qualificando gestão, é entendido como um espaço das relações sociais onde todos têm direito a fala, sem coação. De acordo com o autor esse tipo de entendimento tem a ver, com estudos orientados a partir do entendimento de quatro pares de palavras: estado-sociedade e capital-trabalho; gestão estratégica e gestão social e cidadania deliberativa.

Em uma nova configuração, essa relação é apresentada de forma, invertida: sociedade-Estado e trabalho-capital. Assim, é possível elucidar essa relação com um exemplo bastante conhecido no país: a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais –

APAE, que reúne além de pais e amigos de excepcionais, toda a comunidade, objetivando prevenir, tratar e promover o bem estar e o desenvolvimento da pessoa com deficiência. Uma iniciativa da sociedade em prol do bem-estar e do desenvolvimento social de um grupo específico da sociedade, tratada com enorme descaso pelas autoridades e preconceito por parte da sociedade.

Essas novas configurações promovem uma mudança fundamental na medida em que pretendem sinalizar que a sociedade e o trabalho devem ocupar os papéis centrais nestas relações

Sobre a gestão estratégica e gestão social, a primeira atua determinada pelo mercado, sendo voltada pelo potencial competitivo, no qual o concorrente deve ser eliminado, em vista do lucro a ser alcançado, nas relações prevalece o monólogo, o indivíduo. Em contrapartida a gestão social deve ser orientada pela solidariedade, o processo de gestão que deve zelar pela concordância, em que o outro deve ser incluído e tendo a solidariedade como seu motivo, em suas relações deve prevalecer o diálogo, o coletivo. O par sociedade-mercado amplia a discussão. Relaciona-se com os processos de interação que a sociedade civil organizada (terceiro setor) estabelece com o segundo setor (mercado) e com o primeiro setor (Estado). (TENÓRIO, 2008).

Sendo assim, a similaridade dos pares sociedade-Estado e trabalho-capital, no par sociedade-mercado também deve ser a sociedade civil. Nessa perspectiva a definição de gestão social, está embasada na compreensão da inversão destes pares de palavras, bem como do conceito de cidadania deliberativa, que é a categoria intermediadora da relação entre os pares de palavras. (TENÓRIO, 2008).

Sendo assim, para melhor entendimento das concepções citadas, faz-se necessário a compreensão dos conceitos de cidadania e participação.

O conceito de cidadania passou a entrar com vigor na sociedade em paralelo às discussões sobre gestão social, a partir da década dos anos de 1990, vinculado ao entendimento de participação social nas políticas públicas. De acordo com Demo (1993, p.70) “cidadania pressupõe o estado de direito, que parte, ao menos na teoria, da igualdade de todos perante a lei e do reconhecimento de que toda a pessoa humana e a sociedade são detentores inalienáveis de direitos e deveres.”

Destacam-se os direitos humanos, que hoje parecem óbvios, mas a conquista demorou milênios, “e traduzem a síntese de todos os direitos imagináveis que o homem

possa ter”. Quanto aos deveres, aparece, sobretudo “o compromisso comunitário de cooperação e co-responsabilidade.” (DEMO, 1993, p.70)

O sociólogo Herbert José de Sousa, “Betinho,” amplia a discussão, com uma apreciação mais próxima ao cotidiano do que seja o exercício cidadão e da influência, muitas vezes despercebida, que o uso ou não do poder de participação tem na sociedade: “cidadão é o indivíduo que tem consciência de seus direitos e deveres e participa ativamente de todas as questões da sociedade” (SOUZA, 1994, p. 22).

Nas discussões sobre gestão social, um assunto que ganha destaque, devido sua importância no sucesso desse modelo de gestão, é a cidadania deliberativa, inerente ao processo de articulação entre os atores envolvidos em diferentes esferas.

Tenório (2008), destaca ainda que cidadania deliberativa “significa, em linhas gerais que, a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processo de discussão, orientado pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum.” (p.41)

A dimensão deliberativa na qual a cidadania está inserida implica necessariamente no processo participativo dos atores sociais, elemento básico para que se extrapolem os limites convencionais de exercício cidadão e os indivíduos passem a adotar postura ativa.

O processo participativo trata-se de um exercício democrático, segundo o qual é possível aprender “a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem a comunidade, e assim por diante”, e principalmente aprende-se que “é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los tais”. (DEMO, 1993, p.71), mas, para que a participação seja efetivamente um instrumento de acesso à cidadania é preciso que possua alguns atributos, entre eles: a consciência das pessoas sobre seus atos, a conquista da participação e a voluntariedade da ação. Isso requer, contudo, um processo educativo (TENÓRIO e ROZENBERG, 1997).

Quando se fala em processos que envolvem deliberação a relação entre os participante de uma discussão é, de modo geral, afetada pelo grau de escolaridade dos participantes, quando os que detêm maior “conhecimento” estabelecem relações de poder sobre os demais, condicionando o processo decisório e de formulação e efetivação de ideias. Por isso é importante que haja convergência de conhecimentos, que privilegiem o coletivo. (TENÓRIO, 2008).

Desta forma, os conhecimentos, mesmos que diferentes, devem ser integrados, pois, quando se é capaz de pensar sua experiência, se é capaz de produzir conhecimento: "participar é repensar o seu saber em confronto com outros saberes. Participar é fazer 'com' e não 'para', [...] é uma prática social" (TENÓRIO, 1990, p. 163).

Entre as formas mais efetivas de participação social, na sociedade contemporânea com grande relevância, está o trabalho voluntário, principalmente vinculado a organizações do terceiro setor.

2.2 Voluntariado

A dificuldade do Estado no atendimento às demandas e carências da sociedade promoveu um cenário marcando lacunas que, não raramente, caracterizam desrespeito aos direitos humanos, em aspectos que vão desde a garantia às condições mínimas de vida até questões ligadas ao direito do exercício da cidadania.

Em vista dessa realidade, a sociedade civil, através do processo de mobilização, criou ambientes organizados com o intuito de preencher ou minimizar os impactos dessas lacunas sociais negligenciadas pelo poder público, caracterizando o surgimento do terceiro setor, que “ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender as expectativas de um mercado comercial (Segundo setor)” (TACHIZAWA, 2007, p. 18). Nesse contexto, surge um importante ator social, que contribui para o desenvolvimento societário através do trabalho voluntário.

Segundo conceito difundido pela Organização das Nações Unidas (ONU) apud Corullón (1996. p.3), e assumido como viés teórico nesse trabalho “voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou outros campos.”

Para o entendimento do voluntariado em sua dimensão mais profunda e atual é importante que não o confunda com a ideia de filantropia. Melo Neto e Froes (2001) destacam que a filantropia é baseada no assistencialismo, no dever moral e ético de quem as praticam. Surge do desejo e vontade individual em auxiliar pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos. Ela é normalmente entendida como a satisfação de uma necessidade imediata, pontual, que se encerra na doação, sem propósito

de continuidade. De forma diferente acontece o voluntariado, como se entende atualmente, sendo uma forma de transformação social e não apenas de assistencialismo.

O trabalho voluntário não é uma prática recente, evidentemente que com outras características, outras particularidades e com outras designações tenha sido realizado anteriormente. Sua origem é comumente ligada às entidades religiosas. Importante lembrar que, na história política, econômica e social do Brasil existiram momentos distintos de manifestações de prestação de serviços a sociedade civil, muitas caracterizadas por ideais de filantropia, porém muitas delas não preenchiam na sua dimensão mais profunda o conceito de voluntariado, a transformação e desenvolvimento social.

Efetivamente, o voluntariado no Brasil teve sua origem com a criação da 1ª Santa Casa de Misericórdia, em 1543, no estado de São Paulo, período em que grande parte da sociedade brasileira vivia em condições precárias, marcadas principalmente pelo alastramento da fome, doenças e exclusão. Assim como em âmbito mundial, as iniciativas do voluntariado nacional estiveram por um longo período associadas ao caráter religioso, assistencialista, paternalista e de ajuda às pessoas carentes. Até hoje os movimentos religiosos exercem forte influência no hábito do brasileiro de exercer o voluntariado. (GOLDBERG, 2001).

O Centro de Ação Voluntária de Curitiba (CAV) destaca quatro momentos evolutivos do voluntariado até se constituir no que é hoje “uma atitude cívica de consciência social e solidariedade”.

O primeiro período refere-se ao caráter religioso supracitado, no qual religião e caridade centravam-se na área da saúde, caráter predominante até segunda metade do século XIX. O segundo período é destacado como o “estado de bem estar social”. No período pós-guerra os países criavam políticas públicas para ajuda aos necessitados. A fase do “voluntariado combativo”, como é denominada a terceira etapa do desenvolvimento voluntário, tem seu início no final da década dos anos de 1950, com o surgimento de movimentos sociais. O quarto momento, do “voluntário cidadão”, caracteriza-se pela atuação de ONGs, fundações e empresas privadas numa espécie de co-responsabilidade entre tais instituições e o Estado, em um cenário de reajustes políticos, administrativos e econômicos que culminaram na diminuição de financiamentos para a assistência social. Um quinto momento é apresentado como a “nova cara do voluntário” marcado pela atuação dos indivíduos em prol da cidadania e de causas comunitárias.

Assim, o caráter assistencialista e a inerência de políticas compensatórias no processo voluntário perdem, progressivamente, espaço para uma nova configuração que norteia o trabalho voluntário para ações voltadas para o desenvolvimento social efetivo, baseado em políticas de inclusão e de justiça social e de direitos. No Brasil é interessante destacar algumas iniciativas da sociedade civil em prol do bem-estar da comunidade, desenvolvimento social e cidadania.

Um exemplo bastante latente é o caso do sociólogo e ativista dos direitos humanos, Herbert José de Souza, conhecido como Betinho, que concebeu e dedicou-se ao projeto “Ação da cidadania contra a fome, a miséria e pela vida”, que nasceu com o intuito de estimular a participação cidadã na construção e melhoria das políticas públicas sociais. Entre os objetivos do projeto estavam a mobilização de todos os segmentos da sociedade brasileira em busca de soluções para questões graves como a fome e a miséria de uma parcela significativa da população.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2007), uma pesquisa pode ser categorizada quanto a seus objetivos, abordagem e procedimentos. Quanto aos objetivos, pode ser classificada como pesquisa descritiva, pois anseia apresentar e descrever os processos de gestão do voluntariado da AAHU. Pode-se dizer também que se trata de uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de descrever os processos sem utilizar métodos de quantificação numérica.

Quanto aos procedimentos, podem-se elencar: revisão bibliográfica, estudo documental e definição pela modalidade do estudo de caso. Quanto à coleta dos dados, destacam-se: entrevistas semi estruturadas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

As entrevistas foram realizadas com os voluntários responsáveis pela presidência da organização, diretoria de apoio social e espiritual (que interage diretamente com os grupos de voluntários), coordenadora da capacitação, inclusão e educação continuada de voluntários e com uma das fundadoras da organização, que participa ainda hoje como voluntária na organização. Os roteiros de entrevistas buscaram investigar a origem e funcionamento da organização, assim como a dinâmica de inclusão e capacitação de novos voluntários, seus processos, valores e desafios.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Associação dos Amigos do Hospital Universitário – AAHU

Em outubro de 1984 surgiu no Hospital Universitário o grupo de voluntárias São Camilo de Lellis, formado por senhoras da comunidade e lideradas pela Sra. Cora Coelho Duarte Silva. O grupo surgiu por iniciativa da Paróquia Santíssima Trindade, e de alguns participantes da Pastoral da Saúde, com o objetivo de dar apoio espiritual aos pacientes. (HISTÓRICO AAHU, 2010)

O Serviço Social do Hospital Universitário que atuava como mediador e acompanhava as atividades do grupo de voluntárias, percebeu a importância de tornar esse grupo em uma instituição que tivesse amparo legal, em especial para o recebimento de doações. (HISTÓRICO AAHU, 2010).

Nesse contexto surgiu a ideia e motivação para criação da Associação dos Amigos do Hospital Universitário. Muitas dificuldades foram enfrentadas no início do movimento, o sindicato dos trabalhadores do hospital temia que a formação de uma Associação substituisse a mão-de-obra efetiva, por voluntários e houveram empecilho(s) criados até mesmo pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, *“eles não permitiam”*. (informação verbal, Orivalda Maria Bonomini, novembro, 2010)

Em meio a essas dificuldades percebeu-se a necessidade da utilização de estratégias diferenciadas, que permitissem a consolidação da Associação, para tanto era preciso, indispensavelmente, a colaboração da comunidade.

Em vista desse pensamento, o grupo procurou algumas associações próximas à UFSC, com intuito de fortalecer a iniciativa em prol da criação de uma Associação de amparo ao Hospital Universitário.

No dia 11 de setembro de 2001, foi criada a Associação dos Amigos do Hospital Universitário – AAHU, que tem como missão “preservar o Hospital Universitário da UFSC como entidade pública, gratuita e de qualidade, oferecendo constante serviço de apoio social e espiritual aos pacientes, bem como proporcionando instalações físicas favoráveis à recuperação da saúde”. (HISTÓRICO AAHU, 2010).

Atualmente a AAHU conta com cerca de 200 voluntários ativos, apenas a secretaria da Associação não é voluntária, cada voluntário é associado da organização e paga uma taxa simbólica de R\$ 5,00, por mês, o que dá direito a voto nas escolhas dos diretores da

organização, ou seja, todos os voluntários, contribuintes adimplentes, podem votar. Eles estão divididos de acordo com as suas funções, os ligados à administração, loja e ao brechó, acolhimento e visitação. O programa de visitação e o programa de acolhimento, considerados mais significativos, serão tratados de forma mais explícita a seguir

4.2 O Histórico da Capacitação de Voluntários do AAHU

No início das atividades de voluntariado, em 1984, que viriam a formar a Associação dos Amigos do HU, os voluntários eram orientados pela voluntária Cora Duarte Silva, líder do Grupo de Voluntários “São Camilo de Lelis”, provenientes da Igreja Católica da Trindade.

Com a percepção dos idealizadores da associação, das possibilidades e particularidades das diversidades de ações dos voluntários, foi solicitada a voluntária Maria de Lourdes Cardoso, professora de enfermagem aposentada, a realização de uma proposta de “Cuidado Espiritual na AAHU”, que elaborou um projeto no qual previa a formação de um “Núcleo de Cuidado Espiritual”.

Em 2002, um grupo de voluntários evangélicos elaborou um Projeto de Assistência Espiritual, denominado Capelania Evangélica que contou com a aprovação da direção do hospital. Após um ano de atuação, perceberam-se dificuldades para efetivação do projeto da forma como havia sido proposto. Decidiu-se deixá-lo em “stand by”, com relatório anexado, e o grupo passou a atuar de maneira informal, porém segundo relatos, pouca coisa havia mudado na organização.

No início de 2004, a Diretora Administrativa da associação, Ana Maria Dutra, designou verbalmente uma Equipe de Capacitação de Voluntários. Dentre as principais atribuições da equipe destaca-se o planejamento e execução de programas de inclusão e treinamento de novos voluntários e programa educação continuada aos voluntários atuantes, a elaboração da escala de trabalho dos voluntários, a deliberação a respeito de questões éticas e administrativas relativas à supervisão de voluntários e a avaliação de novos projetos de trabalho voluntário diretamente relacionados ao paciente.

Apesar do recebimento amigável e atencioso aos voluntários que chegavam os processos de capacitação, treinamento e alocação ainda careciam de estruturação eficaz.

Em vista disso a Equipe de Capacitação dos Voluntários da AAHU definiu um conjunto de ações sistematizadas para recrutamento e treinamento de novos voluntários,

denominado “Programa de Inclusão e Capacitação de Voluntários”, assim como organização e regulamentação dos “Grupos de Trabalho”.

Atualmente essa equipe recebeu uma nova configuração, sendo dada conotação formal à Comissão de Capacitação, antes integrada pela dirigente da capacitação de voluntários e pelos coordenadores de cada grupo, hoje permite que os coordenadores possam focar em sua função principal, sendo formada pela responsável pela capacitação, por uma pedagoga, uma psicóloga e uma ex-dirigente da Associação.

4.3 A gestão de voluntários

O programa de acolhimento funciona no primeiro andar da sede da Associação, onde voluntários recebem pacientes vindos de outras regiões do estado, que são obrigados a passar o dia no hospital a espera do transporte de volta à cidade de origem. No local os pacientes encontram ambiente agradável e confortável para esperar seu retorno, com cadeiras, para descanso, televisão, ar-condicionado, café, água.

O trabalho de visitação envolve quatro diferentes grupos, o de visitação social, capelania evangélica, pastoral do enfermo e o espírita. Apenas o grupo de visitação social não tem vínculo religioso. Cada grupo tem de 20 a 25 pessoas e um coordenador.

Para entrada de um novo grupo na Associação, existe um processo, que envolve a elaboração de projeto, que é encaminhado, primeiramente, a diretoria da Associação, depois para administração do HU, e vai sofrendo alterações até ser aprovado, pela associação e administração da entidade.

O ingresso de novos voluntários exige a passagem e aprovação por um programa de capacitação, que serve tanto para treinamento, como para proporcionar aos indivíduos o conhecimento real das atividades a serem desenvolvidas, destacando sua complexidade, para que os mesmos decidam conscientemente sobre sua permanência.

Segundo a responsável pela inclusão e capacitação de voluntários, Maria de Lurdes (informação verbal, outubro, 2010) muitos chegam a Associação com a intenção de participar de grupos de visitação ou acolhimento, porém através do programa de capacitação, percebem um equívoco e se direcionam a outras atividades.

Os programas de inclusão contam com cerca de noventa participantes. O número de pessoas que concluem o curso e se unem à equipe da Associação aumenta

progressivamente, fato atribuído à estrutura que está cada vez mais consistente na organização e do conceito de voluntário estar mudando.

Sobre a mudança cultural, a voluntária afirma que essa seja maior dificuldade enfrentada na gestão de voluntários:

[...] é a quebra de paradigma mesmo, do paradigma mais beneficente para um paradigma mais transformador, isso em termos de mudança eu quero dizer, mudanças de cabeças, é o mais difícil, e aqui eu vejo que agora, eu estou há nove anos nessa função, que agora que eu estou conseguindo.(informação verbal, Maria de Lurdes Cardoso, outubro, 2010).

A voluntária comenta que os voluntários que vêm até a AAHU, em grande parte, são pessoas acostumadas a trabalhar em ambientes com a gestão tradicional de empresas e não em organizações de cunho social, até mesmo as lideranças da organização, e destaca as dificuldades enfrentadas nessa mudança, “*não que elas não entendam, mas era difícil para elas*”. (informação verbal, Maria de Lurdes Cardoso, outubro, 2010).

A preparação dos chamados Facilitadores, que acompanham o processo de capacitação em sua etapa prática, é outro desafio a ser enfrentado. Segundo Maria de Lurdes Cardoso, o problema não se concentra na execução do trabalho prático, mas no entendimento amplo do que é ser voluntário, visto que seu papel é fundamental na formação de novos voluntários e, conseqüentemente, no modo como esses se apresentaram à AAHU.

O conceito de voluntariado ligado às questões beneficentes e políticas também é apontado como uma preocupação:

[...] a maior dificuldade é a mudança de paradigma, tanto no conceito de voluntariado beneficente, como aquele de militância, muitas vezes com visão política, no nosso caso não tem, mas existe, não pode erguer uma bandeira de militância, pois não vai colaborar muito, se o voluntário introduzir um referencial teórico transformador vai colaborar, agora se ele, só estiver com objetivo de bandeira é militância. Pois a questão de beneficência, de militância não está ligada a uma visão transformadora. (informação verbal, Maria de Lurdes Cardoso, outubro, 2010).

Destaca-se ainda outra dificuldade, também relacionada à cultura e à mudança de paradigmas, esta, porém, está ligada ao caráter religioso que alguns grupos de visitação apresentam, “*é a quebra do paradigma que a minha religião é a melhor, e por ser tão boa você precisa querer a minha*” (informação verbal, Maria de Lurdes Cardoso, outubro, 2010).

Na organização, os voluntários de acolhimento e visitação são assistidos diretamente pela Diretoria de Apoio Espiritual, que oferece suporte, quanto à resolução de problemas e o chamado “apoio espiritual”, aos quatro grupos de visitação social, capelania evangélica, pastoral do enfermo e o espírita, assim como aos voluntários do programa de acolhimento. Os voluntários que atuam na lojinha e no brechó são apoiados pela diretoria administrativa.

A diretora da divisão, Floriana Pereira, afirma a existência de poucas dificuldades e problemas no desenvolvimento de suas atividades, de acordo com ela, os poucos problemas que existiram foram ligadas a falta de ética, evidenciadas em condutas desrespeitosas frente aos pacientes e a Associação. (informação verbal, Floriana Pereira, setembro, 2010).

4.4 O Programa de Inclusão e Capacitação de Voluntários

Partindo da premissa que de a atividade voluntária necessita competência humana, qualidade técnica, trabalho em equipe e disciplina para que as iniciativas da instituição sejam, não apenas viáveis, mas eficazes, a Comissão de Capacitação dos Voluntários da AAHU, elaborou um conjunto de ações sistematizadas para o desenvolvimento das atividades dos voluntários que atuam no HU, o chamado “Programa de Inclusão e Capacitação de Voluntários”, que contempla o “Programa de Inclusão de Novos Voluntários” e o “Programa de Educação Continuada”.

Esse programa objetiva contribuir para que os potenciais intelectuais, profissionais, artísticos, éticos e espirituais do voluntário, possam ser aproveitados e otimizados, visa disponibilizar conteúdo, experiências e oportunidades de ação voluntária e identificar oportunidades criativas de participação dos voluntários, além auxiliar a diretoria técnica da AAHU a aperfeiçoar a mobilização e gerenciamento dos voluntários, com o intuito de estimular a realização de ações voluntárias que respondam as demandas não atendidas do Hospital Universitário.

Através desse programa é possível confiar a cada pessoa, com maior exatidão, as tarefas adequadas, garantindo treinamento apropriado, através da construção de documentos relativos aos grupos de trabalho, planejar e executar os eventos ligados à capacitação de voluntários, fazer apreciação de novos projetos de grupos de trabalho, encaminhando parecer à diretoria da AAHU e do HU para homologar selecionar e

capacitar facilitadores para treinamento, visto que seu papel é essencial no desenvolvimento de novos voluntários, fazer avaliação dos voluntários em treinamento e credenciá-los.

Permite também, após treinamento, elaborar de maneira bastante prática a relação nominal dos novos voluntários e encaminhá-la para direção da AAHU, para elaboração da escala de voluntários e sua alocação, o programa também subsidia a supervisão das atividades de todos voluntários que atuam junto aos pacientes e oportuniza a educação continuada aos voluntários.

4.5 O Programa de Inclusão de Novos Voluntários

O passo inicial para a inclusão de um novo voluntário, exige que o aspirante entre em contato com a Associação através da Secretaria ou site da instituição, deixando nome, telefone/e-mail e inscrição no curso de capacitação.

Os cursos de capacitação são realizados uma vez ao ano, sendo a responsável, a voluntária Maria de Lurdes Cardoso, *“é uma porta de entrada, é o mínimo dos mínimos para poder estar dentro de um ambiente hospitalar”* (informação verbal, Maria de Lurdes Cardoso, outubro, 2010). Os mesmos objetivam permitir aos candidatos ao voluntariado, maior conhecimento a respeito da Associação dos Amigos do HU e do Hospital Universitário. Cada curso é dividido em três partes: bloco teórico, visita monitorada ao hospital e bloco prático.

O bloco teórico tem carga horária de oito horas/aula, divididas em duas tardes nas quais os aspirantes a voluntários devem conhecer o Hospital Universitário, a AAHU e seus departamentos (estrutura física, organizacional, metodológica e projetos).

São ministradas palestras abordando conteúdos como aspectos éticos no relacionamento com o paciente, familiares e equipe de saúde, que envolve o aprendizado referente à como respeitar a autonomia do paciente, além do esclarecimento das características necessárias ao trabalho voluntário dessa natureza.

São abordadas também noções básicas sobre voluntariado e interação com o paciente, a comunicação e seus obstáculos, são apresentadas as normas de visitação ao paciente, além de noções de biossegurança.

Uma parte interessante do processo de aprendizado é a etapa que envolve o “cuidado do cuidador”. Aspecto essencial que trata do cuidado emocional do voluntário.

Aborda também o desenvolvimento de propostas de cuidados a si mesmo, visto que o trabalho de visitação envolve emoções, por lidar com situações graves da saúde dos pacientes.

No terceiro dia, os voluntários são conduzidos à visita monitorada a setores do hospital diretamente relacionados à assistência aos pacientes. Essa visita obedece a roteiro pré-definido, a “Rotina de Visitação”. Tal roteiro esclarece a conduta antes, durante e depois das visitas.

Após a visita, alguns cuidados são necessários, como a manutenção do sigilo sobre as confidências do paciente, a não ser que estas possam ter comprometimento legal, ou coloque em risco a vida dele ou de outros e sobre o diagnóstico e tratamento do paciente; após o encerramento das atividades, ainda na unidade de internação, a lavagem das mãos é necessária, além de comunicar à enfermeira responsável, a saída da unidade de internação. (ROTINA DE VISITAÇÃO, 2009).

Observados esses aspectos, que devem ser de conhecimento de todos os aspirantes ao trabalho voluntário, o ponto de partida da visita é a sede da AAHU, onde são apresentados aos futuros voluntários os dois andares da instituição, mostrando no segundo andar, os armários, a secretaria, e no primeiro andar, o brechó e sala de acolhimento.

Após o término desta etapa, o aspirante elege o grupo de trabalho no qual acredita se encaixar melhor, onde é realizada entrevista com o coordenador para melhor conhecimento de ambas as partes.

Já inclusos nos grupos escolhidos, os aspirantes partem para o bloco prático, dividido em oito encontros de três horas cada, sendo treinados e avaliados por um Facilitador do grupo de onde decidiu atuar.

O Facilitador atua como mediador entre as fontes de conhecimento e o treinando e possibilita um contato significativo com o processo de visitação. Ele é o iniciador do processo de construção do conhecimento. Para este agente é salientado a diferença entre autoridade e autoritarismo, destacando que o Facilitador deve zelar pela liberdade, participação, aprendizado mútuo e contínuo. Para o bloco prático do treinamento, os Facilitadores têm auxílio de um roteiro para realizar suas atividades.

Em paralelo com o trabalho dos facilitadores, os coordenadores do curso atuam de forma complementar, tanto no trabalho de internalização dos conhecimentos junto aos futuros voluntários, como no processo de avaliação. Para esse trabalho, existe também um

roteiro, que facilita o desenvolvimento das atividades, ele serve de norte para os coordenadores, com sugestões concretas de atuação.

Após o período de treinamento, o Facilitador em conjunto com o coordenador, faz avaliação do treinando. O relatório final é visto pelo facilitador, pelo coordenador e pela responsável pela capacitação, mas quem dá o aval são o facilitador e coordenador. Segundo a entrevistada, Maria de Lurdes Cardoso *“pouquíssimas situações nos levaram a não aceitar o voluntário, o processo auto exclui.”* (informação verbal, outubro, 2010)

Os aspirantes que tiverem frequência mínima de 90% nas atividades, entregarem relatório de visita e forem aprovados segundo os critérios do instrumento de avaliação do treinamento, que consiste de uma de auto-avaliação e da avaliação do Facilitador, onde os itens serão previamente conhecidos dos candidatos, recebem um certificado de conclusão do curso. O Processo de Capacitação é concluído com a entrega de certificados e credenciais pela direção da AAHU.

Aqueles que forem considerados aptos são credenciados e podem começar a trabalhar como voluntários da Associação, sendo alocados nos grupos de trabalho conforme suas respectivas escolhas e escalados conforme a necessidade de cada unidade de internação. É solicitado foto para crachá e fornecido modelo de uniforme para os aprovados.

4.6 O Programa de Educação Continuada

Integra o Programa de Inclusão e Capacitação de Voluntários o Programa de Educação Continuada, que objetiva promover o contínuo aprimoramento dos voluntários e capacitar Facilitadores. São realizadas discussões, oficinas e palestras sobre um tema de interesse do grupo. Além disso, cada grupo realiza reuniões mensais, para confraternização e socialização de vivências.

Segundo a voluntária Maria de Lurdes, a educação continuada capacita para ações específicas, com as quais os voluntários convivem com frequência, como é o caso do seminário que aborda o tema morte.

O programa ainda prevê o incentivo, inclusive financeiro, à participação dos membros da AAHU em congressos e eventos. Os critérios estabelecidos para auxílio financeiro em formação continuada prevêm a prioridade para voluntários com atuação

superior a dois anos na associação, que seja assíduo e não tenha recebido auxílios anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da gestão de organizações do terceiro setor e do trabalho voluntário ainda são desafios para a administração enquanto campo do saber, que, em muitos casos, insiste em aplicar o modelo tradicional de gestão à organizações que exigem uma forma diferenciada, que atenda a suas peculiaridades de natureza estrutural e funcional e principalmente as aspirações dos públicos atendidos.

No caso específico da AAHU, constata-se que atributos como ética, responsabilidade, compromisso e envolvimento com o trabalho desenvolvido pela organização e com as pessoas que se beneficiam são essenciais ao desenvolvimento das atividades.

As principais dificuldades destacadas na gestão de voluntários se referem à quebra de paradigmas, que envolvem a mudança do conceito de voluntariado, ainda marcado por aspectos assistencialista e descompromissado, conforme destacado na seção 4.3.

Nas práticas da AAHU foi possível identificar traços de gestão social, em aspectos como à participação de todos os voluntários em um processo democrático de escolha dos dirigentes da organização, a relação próxima entre o processo administrativo e múltipla participação dos voluntários, um ambiente aberto à fala, sem coação. Outro traço marcante é a proposta de articulação de ações direcionadas para organização de esforços por parte da sociedade civil, em vista da melhoria do bem-estar da comunidade e do seu desenvolvimento social, baseado em valores de cooperação, solidariedade, cidadania e comprometimento de todos os atores envolvidos.

Por fim, um aspecto de extrema importância merece destaque. Foi constatada a importância do fortalecimento de uma mudança cultural na organização, já preconizada pela responsável pela capacitação dos voluntários, em uma esfera que abranja tanto os voluntários de base quanto aos voluntários ligados à administração da Associação. Algumas mudanças nesse sentido foram observadas na organização analisada, contudo o fortalecimento da ação comunicativa, da busca pelo conhecimento e a quebra de paradigmas apenas terá a contribuir para que a AAHU possa transformar cada vez mais vidas, promovendo a cidadania deliberativa e a democracia social.

Acredita-se que a incorporação de práticas convergentes ao entendimento de gestão social aqui elucidado possa contribuir para o fortalecimento dos valores sociais presentes na organização e para melhoria das ações gerenciais.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. B.. **Alguns apontamentos para o debate**. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). *Gestão Social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

CENTRO DE AÇÃO VOLUNTÁRIA DE CURITIBA – CAV. Uma trajetória do assistencialismo à cidadania participativa e de transformação social. Disponível em: <http://acaovoluntaria.org.br/mostraConteudo.asp?id=111>. Acesso em: 28.jul.2011.

CORULLÓN, M. **Trabalho Voluntário**. São Paulo: Comunidade Solidária, 1996.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1993.

DOWBOR, L. **Gestão Social e transformação da sociedade**. In: DOWBOR, L. KILSZTAJN, S. (org.). *Economia Social no Brasil*. São Paulo: Senac, 2001.

FRANÇA FILHO, G. C.. **Definindo Gestão Social**. I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS), Juazeiro do Norte, 2007. Disponível em: <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bib>. Acesso em: 13 out. 2010

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDBERG, R.. **Manual Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

HISTÓRICO AAHU. Disponível em: http://www.amigosdohu.org.br/new/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=34. Acesso em: 10.nov.2010.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C.. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROTINA DE VISITAÇÃO. Programa de Capacitação e Inclusão de Novos Voluntários da Associação dos Amigos do Hospital Universitário. Florianópolis, 2009. (documento institucional, trabalho não publicado).

SINGER, P.. **Alternativas da Gestão Social Diante da Crise do Trabalho**. In: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (org). *Gestão Social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

SOUZA, H. de. **Ética e cidadania**. São Paulo: Moderna, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

TENÓRIO, F. G. & ROZENBERG, J. E. **Gestão Pública e cidadania: metodologias participativas em ação.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.31, n.4, p.101-125, jul/ago. 1997.

TENÓRIO, F. G. **(Re) visitando o conceito de gestão social.** IN: Junior, Jeová Torres Silva org. Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

_____. **Gestão social: metodologia e casos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

_____. **Gestão Social: Uma Perspectiva Conceitual.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro v.32, n 5, p.7-23, set-out. 1998.

_____. **O Mito da Participação.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.24, n.3, p.162-164, maio/jul. 1990.