

Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado

Coordenadora: **Sónia Fernandes**



Voluntariado Organizado para uma
Ação Humanitária de Referência



Voluntariado Organizado para uma
Ação Humanitária de Referência

Ficha técnica

Título	Manual de Formação. Gestão de Voluntariado.
Coordenadora	Sónia Fernandes
Ilustração, Design e Paginação	Ângela Calheiros / Ricardo Moura
ISBN	978-972-99345-6-8

© Todos os direitos reservados.

A reprodução total ou parcial sob qualquer forma dos textos contidos neste livro carece de aprovação prévia expressa da entidade detentora dos direitos de autor.

Introdução	6
1 - O voluntariado	7
1.1. Considerações introdutórias sobre o voluntariado	7
a) Os agentes do voluntariado	7
b) Definições de voluntariado	8
Voluntariado	8
Voluntário	10
Voluntariar-se	11
c) Tipos de voluntariado	11
d) Categorias de voluntários	14
e) Os requisitos para o exercício do voluntariado formal	15
Bibliografia	18
2 - Gestão de voluntariado	19
2.1. Elementos introdutórios	19
Bibliografia	23
2.2. Processo de gestão de voluntariado	24
1. Planeamento de um programa de voluntariado	25
2. Organização do programa de voluntariado	27
3. Elaboração de perfis de posto	31
4. Recrutamento	35
5. Entrevista e Seleção	39
6. Preparação dos voluntários	45
7. Supervisão	52
8. Avaliação	55
9. Reconhecimento	58
2.3. Glossário do voluntariado	62
Aconselhamento (de voluntários)	62
Agentes do voluntariado	62
Avaliação (de voluntários)	62
Entrevista (de voluntariado)	62
Formação (de voluntários)	62
Mentoria (de voluntários)	62
Oportunidades de voluntariado	63
Orientação (de voluntários)	63
Perfil de posto (de voluntários)	63
Preparação (de voluntários)	63
Reconhecimento (de voluntários)	63
Recrutamento (de voluntários)	63
Supervisão (de voluntários)	63
Treino (de voluntários)	64
Voluntariar-se	64
Voluntariado	64
Voluntário	64
Voluntário proponente	64

Anexos	65
Documentos legislativos portugueses e outros documentos/orientações internacionais	66
Compêndio de instrumentos de gestão de voluntariado	69
Ficha de candidatura	70
Ficha de entrevista	73
Autorização de encarregado de educação do voluntário	74
Avaliação do trabalho de voluntariado (por parte do supervisor)	75
Avaliação do trabalho de voluntariado (por parte do voluntário).....	77
Compromisso de voluntariado	79
Declaração médica	81
Questionário de saída do voluntário	82
Registo de dispensa do voluntário	84
Relatório das despesas do voluntário	85
Manual de gestão de voluntariado	86

SIGLAS

- AEV · Ano Europeu do Voluntariado
- AVSO · *Association for Voluntary Service Organizations*
- BLV · Bancos Locais de Voluntariado
- CASES · Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- CSES · Conta Satélite da Economia Social
- EU · União Europeia
- IAVE · *International Association for Volunteer Effort*
- ILO · *International Labour Organization*
- INE · Instituto Nacional de Estatística
- OIT · Organização Internacional do Trabalho
- ONU · Organização das Nações Unidas
- OSFL · Organizações sem fins lucrativos
- OV · Oportunidade de voluntariado
- PP · Perfil de Posto
- SMS · *Short Message Service*
- UNV · *United Nations Volunteers*
- VP · Voluntários Proponentes

Introdução

Este manual pretende colmatar uma grande necessidade das organizações do terceiro setor em adquirir as competências e ferramentas em gestão de voluntariado.

Trata-se do manual de apoio à formação em gestão de voluntariado, compilado no âmbito do projeto VOAGR – Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência financiado pela iniciativa implementada no âmbito do Programa Cidadania Ativa, financiado pelo EEA Grants e gerido pelo organismo intermédio Fundação Calouste Gulbenkian, em que a FNAJ (Federação Nacional de Associações Juvenis) é a entidade promotora, contando como parceiros com o IPDJ, IP (Instituto Português do Desporto e da Juventude), a Asserbiz e a Pista Mágica como implementadora de um processo inovador experimental para a aquisição de competências em gestão de voluntariado por parte das organizações sem fins lucrativos.

Esta edição está dividida em duas partes. Na primeira faz-se uma introdução ao voluntariado, com a referência aos agentes do voluntariado; apresentam-se as definições vigentes de voluntariado, os tipos de voluntariado, categorias de voluntários e os requisitos necessários ao exercício do voluntariado.

Na segunda parte abordam-se os aspetos técnicos da gestão do voluntariado. Inicialmente com alguns elementos introdutórios, posteriormente centra-se no processo completo de gestão de voluntariado e, por fim, apresenta-se um glossário do voluntariado, útil para a familiarização com os termos relacionados com a gestão de voluntariado.

Esta secção foi redigida a partir de uma edição aclamada como a Bíblia no campo da gestão do voluntariado com o título *Gestão de Voluntariado (Volunteer Management)* de autoria de Steve McCurley e Rick Lynch. A maioria do texto traduzida e adaptada. Algumas partes do texto foram transformadas em tabelas, esquemas e ilustrações para mais fácil leitura e compreensão. Também foram incluídos alguns textos, de modo a adaptar os conteúdos à realidade portuguesa. Neste segmento do manual para cada área temática é apresentada bibliografia específica, o que facilita ao leitor um acesso rápido aos textos produzidos.

Em anexo pode encontrar uma resenha dos documentos legislativos portugueses acerca do voluntariado a nível nacional e no âmbito da cooperação e um compêndio dos instrumentos de gestão de voluntariado que podem ser adaptados para a realidade de cada organização.

O manual não apresenta linguagem inclusiva por uma questão de leitura mais fluida dos conteúdos.

1 · O voluntariado

Por Sónia Fernandes

1.1. Considerações introdutórias sobre o voluntariado

Antes de avançarmos para o processo de gestão de voluntariado, enunciaremos os agentes de voluntariado; em segundo lugar apresentaremos definições incontornáveis do voluntariado; em terceiro os tipos de voluntariado existentes; em quarto as categorias de voluntários e por fim os requisitos necessários para o exercício do voluntariado.

a) Os agentes do voluntariado

Os agentes do voluntariado são as pessoas e entidades que interagem no mundo do voluntariado, que se apresentam esquematizadas na ilustração que se segue.



Ilustração 1 – Os agentes do voluntariado. Sónia Fernandes

Os voluntários: com o seu trabalho não remunerado, que são integrados em organizações da economia social, mas igualmente governamentais, museus e entidades educativas e universitárias.

As organizações da sociedade civil que desenvolvem projetos/programas com o intuito de diminuir as vulnerabilidades existentes no mundo que podem ser: associações, cooperativas, fundações, misericórdias, museus, entre outros.

As entidades governamentais: que contribuem para o desenvolvimento do voluntariado e também exercem atividades de voluntariado.

As empresas: com os seus programas de voluntariado corporativo.

As entidades educativas e universitárias: que podem incluir desde o ensino pré-escolar, básico, secundário, centros de estudo, escolas profissionais e entidades do ensino superior.

Os gestores de voluntários: que são elementos centrais na coordenação deste recurso humano tão especial e que por isso necessitam saber como usar os adequados instrumentos e atitudes de gestão. Os gestores de voluntariado – como os voluntários – podem pertencer a qualquer uma das entidades, sejam da economia social, governamentais, empresas ou entidades educativas e universitárias.

b) Definições de voluntariado¹

Existem inúmeras definições no mundo sobre o voluntariado. Foram selecionadas algumas, aquelas mais relevantes mencionar dado o organismo que as definiu e outras por serem muito completas e adequadas à realidade atual.

Foi sentida a necessidade de tratar com alguma extensão a conceptualização do voluntariado, dada a disparidade de noções (Wilson, 2000), que ocorre tanto a nível europeu como internacional, o que faz denotar por um lado a pobre reflexão sobre o voluntariado como parte integrante das atividades de ajuda e por outro a riqueza de opiniões.

Voluntariado

Lei 71/98, art.º2

Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.

Não são abrangidas pela presente lei as acuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado a esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.

A definição portuguesa que provém da lei (Lei 71/98, art.º2) exclui o voluntariado informal, isto é, fora de organizações ao contrário da definição apresentada pela Organização das Nações Unidas (ONU), pela União Europeia (UE), pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela AVSO (*Association for Voluntary Service Organizations*). Desvaloriza, por isso, um modo muito válido de voluntariado e, em consequência, não são contabilizados aqueles indivíduos que dessa forma exercem o trabalho de cidadania ativa e que são um peso muito significativo no voluntariado nacional. Segundo os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) através da sua Conta Satélite da Economia Social (CSES) 48,4% das pessoas que exerceram uma atividade de voluntariado foi de modo informal (INE e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), 2013).

Outro aspeto a ter em atenção é a diferente forma como cada país na UE encara o voluntariado. Por exemplo, pode ser contestada a característica de ser por livre vontade porque, por exemplo, a Holanda inclui o voluntariado como parte curricular no setor do ensino.

¹ Resumo das definições apresentadas na tese de mestrado em ação humanitária, cooperação e desenvolvimento (Fernandes, 2013).

Ivan Scheier

É uma atividade relativamente incoerciva.

Realizada com intenção de ajudar.

Sem pensamento primário ou imediato de ganho financeiro.

É trabalho, não divertimento.

Ivan Scheier² (cit in McCurley e Lynch, 1996) apresenta uma definição planetária de voluntariado redigida de forma clara e simples em quatro pontos.

1. O primeiro ponto desta definição em que afirma ser uma atividade relativamente incoerciva pode aqui incluir o trabalho de voluntariado por exemplo por decisão do tribunal (penas de trabalho comunitário), quando se trata de uma obrigação curricular no âmbito escolar ou até mesmo os casos em que as pessoas se sentem obrigadas moralmente a dar à sociedade o seu trabalho e optam pelo voluntariado como caminho para o fazer. Neste caso ninguém impõe, mas a pessoa obriga-se a si mesma a fazê-lo e o seu bem-estar pode depender disso. Outras definições como a da ONU, da OIT e a que está na legislação portuguesa (e de outros países) afirmam que a atividade de voluntariado é realizada de livre vontade, isto é, por iniciativa própria (UNV - *United Nations Volunteers*, 2011b; ILO - *International Labour Organization*, 2011; Lei 71/98, art. 9.º). Assim, não estão incluídas as ações de voluntariado realizadas por obrigação legal como as sentenças alternativas estipuladas pelo tribunal, serviço militar, requisitos curriculares académicos ou outros que sejam obrigatórios por qualquer razão. Contudo, a OIT refere que não é encarada como compulsiva a obrigação social, pressão feita por pares ou a pressão feita por grupos sociais (ILO, 2011).
2. O segundo ponto enfatiza o facto de o voluntariado existir porque a intenção é ajudar e isso é um aspeto central. Logo, uma ação que seja feita para prejudicar (algo ou alguém) não pode ser classificada de voluntariado, independentemente da filosofia ou valores que defenda. A definição portuguesa realça que é o conjunto de ações de interesse social e comunitário. Podemos ainda referir que muitas vezes achamos que estamos a ajudar e damo-nos conta que esse não é o caso.
3. O terceiro ponto salienta o facto de não existir intenção, à partida, de recompensa monetária. Quer dizer que – por definição – o voluntariado é levado a cabo sem compensação em dinheiro ou em géneros. No entanto, os voluntários podem receber “subsídios” em casos específicos (como, por exemplo, em missões de cooperação humanitária). Esta dimensão económica do trabalho de voluntariado inclui ainda o trabalho a tempo inteiro de voluntários tanto a nível nacional como internacional (ILO 2011; AVSO Home Page). Nestes casos são dados subsídios, normalmente calculados tendo em conta os custos locais onde se desenvolve o trabalho. Estes cálculos têm em consideração os custos associados ao facto de se estar deslocado de casa e a ausência da sua normal fonte de rendimentos devido ao contrato de voluntariado que no terreno

2 Ivan Scheier (1926-2008) é uma referência nos EUA e Canadá no domínio do voluntariado, tanto como impulsionador do voluntariado, implementador de organizações de voluntariado, como na edição de livros e artigos sobre a temática. Também o adjetivam de «pensador» na área do voluntariado e lhe dão o crédito da invenção de muito do que chamamos de gestão de voluntariado (McCurley, 2011, p. 2).

precisam alugar casa, alimentar-se e vestir-se (UNV, 2011b). A OIT define trabalho voluntário como sendo trabalho não obrigatório não remunerado e a ONU evidencia o critério da “motivação não pecuniária”. A legislação portuguesa destaca que deve ser levado a cabo de forma desinteressada. Parte-se do princípio que a palavra “desinteressada” se quer referir ao facto de não se ter uma expectativa de ganho financeiro. O âmbito da sua realização é em projetos e programas (ou outros modos de intervenção desse tipo). Serve pessoas, famílias e a comunidade sem fins lucrativos. Pode ser realizado por organizações públicas ou privadas. A dimensão financeira do voluntariado vai mais longe, porque há que ter ainda em conta as despesas incluídas na gestão dos voluntários, o seguro para cada voluntário (Lei 71/98, art.º7.º; UNV, 2011b). A OIT acrescenta ainda outro tipo de benefícios dos voluntários, como o desenvolvimento de competências, conexões sociais, contactos de trabalho, posição social e o sentimento de autoestima.

4. O quarto, e último ponto, explicita a natureza do voluntariado que é trabalho (como está expresso pela ONU e OIT no ponto anterior), isto é, que implica esforço, cumprimento de regras e procedimentos, compromisso. Esclarece quem ainda crê que o voluntariado é uma ocupação dos tempos livres (Wilson e Musick, 1997), opinião comum em sociedades com reduzida densidade de educação cívica, como se passa ainda em Portugal.

Voluntário

Lei 71/98, art.º2

Um indivíduo que, de forma livre, desinteressada e responsável, se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora (Lei n.º71/98).

Esta definição pode ser questionada devido à adjetivação «desinteressada», que é ambígua. Partimos, no entanto, do princípio que se refere à não intenção de recompensa pecuniária. Interesses existem sempre: as motivações egoístas e altruístas no desenvolvimento do trabalho de voluntariado. Quem domina o processo de gestão de voluntariado sabe que não pode descurar o nutrir das necessidades motivacionais dos voluntários. Quando isso não acontece os voluntários naturalmente sentem-se frustrados e desmotivam. As consequências podem levar a um desinteresse de continuar a praticar o voluntariado e desistem. Por isso, é necessário existirem formas de reconhecimento dos voluntários, a que podemos dar o nome de remuneração motivacional (McCurley e Lynch, 1996). Concluindo, existem sempre interesses (no plural) no exercício do voluntariado, que se esperam que sejam não apenas altruístas, mas igualmente egoístas. Os proponentes a voluntários são movidos pelos interesses pessoais, pelas suas paixões, valores, princípios (UNV, 2011b).

Segundo a AVSO o voluntário (AVSO Home Page)

é a pessoa que presta serviço por vontade própria, sem pagamento, geralmente no âmbito de uma OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos, iniciativa ou comunidade com base numa missão.

Esta definição enquadra-se no conceito de voluntariado que em francês se designa por *bénévolat* e em alemão por *ehrenamt*³. Nestas duas línguas *volontariat* ou *freiwilligendienst* toma o conceito de serviço voluntário, que se refere a atividades de voluntariado específicas realizadas a tempo inteiro no âmbito de projetos e por um período limitado de tempo. Portanto, para estas duas línguas, existem dois termos para designar ações desenvolvidas por voluntários, mas com naturezas diferentes: o voluntariado (*bénévolat* e *ehrenamt*) e o serviço voluntário (*volontariat* e *freiwilligendienst*).

Voluntariar-se

Encontramos ainda a explicação do que significa voluntariar-se (verbo pronominal) apresentado por Susan Ellis e Katherine Noyes. Segundo as autoras significa (*cit in McCurley e Lynch, 1966*):

Susan Ellis e Katherine Noyes

*decidir atuar por se reconhecer uma necessidade,
com uma postura de responsabilidade social,
sem esperar recompensa pecuniária,
indo para lá dos deveres básicos de cada um.*

A forma como a frase está redigida coloca no voluntário a responsabilidade de tomar uma decisão refletida para poder iniciar o exercício do voluntariado, baseando-se na constatação de que existe uma necessidade. Mencionam que é um gesto de responsabilidade social, numa lógica de cidadania ativa em que se vai além do que somos obrigados a fazer como cidadãos (como por exemplo cumprir com as leis e os deveres impostos pela sociedade onde vivemos). Realçam também a não intenção de ganho financeiro, o que não é o mesmo que dizer que não exista um pagamento associado ao trabalho de voluntariado, como está também claro na definição de voluntariado da AVSO e da ONU.

c) Tipos de voluntariado⁴

Em primeiro lugar é necessário discriminar os tipos de voluntariado, que variam segundo o contexto e as áreas de atuação, a dimensão geográfica, e a escala de tempo.

Contexto de atuação



Figura 1 - Tipos de voluntariado relativamente ao contexto de atuação

No que toca ao contexto de atuação pode-se dividir o voluntariado em duas grandes áreas: formal e informal (UNV, 2011b; AVSO Home Page; *International Encyclopedia of the Social Sciences*, s/d).

3 Em linha] Disponível em <http://www.avso.org/voluntary/voluntary_general.html>. [Consultado em 15/05/2012].

4 Retirado da tese de Mestrado em Ação Humanitária Cooperação e Desenvolvimento (Fernandes, 2013)

O formal realiza-se no âmbito de uma organização. O informal realiza-se fora do contexto organizacional e é também designado por apoio social ou comportamento de ajuda (*International Encyclopedia of the Social Sciences*, s/d). Trata-se de um tipo de voluntariado espontâneo, realizado em nome individual, dado que não está revestido da esfera institucional. A pessoa voluntária representa-se a si própria e não uma organização. Isso permite mais facilmente desenvolver este tipo de atividade de forma anónima, se assim o pretender.

Incluído no voluntariado formal está o voluntariado empresarial. A OIT na sua definição salvaguarda que quando o voluntariado é realizado nas horas de trabalho não deve ser considerado trabalho voluntário. Quando isso acontece, o nome mais adequado será contribuição empresarial em espécie. Se a atividade de voluntariado acontecer fora do horário de trabalho, já é considerada como trabalho voluntário (ILO, 2011).

Exemplos de áreas de atuação

Existem várias áreas de atuação em voluntariado. Enunciamos algumas:

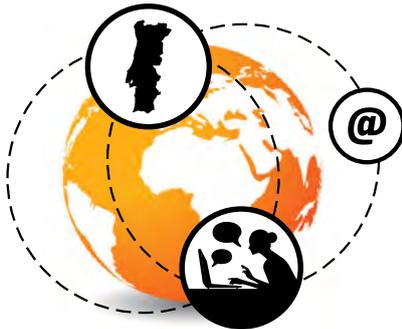
Contexto:	Gestão/direção
Em família	Secretariado/ administrativo
Empresarial	Venda de produtos
Internacional	Ação Cívica
Nacional	Ação Social
Online	Ambiente
Volunturismo (voluntariado aliado ao turismo)	Apoio Psicossocial
	Calamidades
Grupos-alvo abrangidos:	Ciência e Cultura
Animais	Cooperação para o Desenvolvimento
Crianças e Jovens	De competências
Famílias	Defesa do Consumidor
Migrantes e Minorias	Deficiência
Pessoas com Deficiência	Desenvolvimento da Vida Associativa e da
Pessoas hospitalizadas	Economia Social
Pessoas que Exercem a Prostituição	Desporto
Pessoas Sem-abrigo	Direitos humanos
Reclusos	Educação
Seniores	Emergência (catástrofes e desastres)
Vítimas de Violência Doméstica	Emprego e Formação Profissional
	Justiça
A realizar que tipo de atividades?	Património
Angariação de fundos	Promoção do Voluntariado
Direção/ corpos sociais	Proteção Civil/Bombeiros
Divulgação/Campanhas	Saúde
Face-a-face (direto com beneficiários)	Terceira idade

Sobre quem deve beneficiar desta ação, existem os que defendem que deve ser fora

do círculo familiar e de amigos da pessoa voluntária, isto é, para o bem comum de um grupo de pessoas fora do círculo pessoal do voluntário (UNV, 2011b e Lei n.º 71/98) e os que só excluem as pessoas que vivem na mesma casa (*household*), não mencionando os vizinhos (ILO, 2011).

Dimensão geográfica

Relativamente à dimensão geográfica, o voluntariado pode ter lugar em contexto nacio-



nal (no país de residência habitual do voluntário) e a nível internacional (fora do país onde reside habitualmente). O voluntariado *online* tem-se desenvolvido muito nos últimos anos. Neste caso não é necessário sair de casa e pode beneficiar pessoas e instituições tanto em território nacional, como internacional.

Escala de tempo

Existe ainda o voluntariado de curta e de longa duração.



O primeiro pode referir-se a episódios esporádicos ou únicos (por exemplo a iniciativa levada a cabo em 2010 designada “Limpar Portugal”). Existe ainda o voluntariado sazonal que decorre em alturas do ano específicas (por exemplo no âmbito do Festival Andanças no Verão, o do Banco Alimentar duas vezes por ano ou o *Rock in Rio*).

O voluntariado de longa duração desenvolve-se através de uma ação continuada no tempo. O voluntariado pode ainda ser levado a cabo a tempo parcial ou a tempo inteiro (este último é menos comum).

Existem diferenças que devem ser tidas em conta no que toca ao voluntariado de curta

ou de longa duração.

Longa duração	Curta duração
Dedicação a uma causa ou uma organização	Um interesse geral numa causa ou organização
Normalmente recrutado por uma de três formas: autorrecrutamento; desejo crescente que nasce "de dentro"; por "clonagem"	Normalmente recrutados de forma ativa por uma de 3 formas: devido a um específico trabalho de voluntariado que os atrai; pela participação num evento ou atividade que lhes agrada; por uma "escolha forçada" ao serem convidados
Empenham-se na missão da organização, tendem a ser generalistas, fazendo de tudo	Querem um trabalho bem definido de curta duração
A sua motivação baseia-se tanto na concretização como na afiliação. O reconhecimento é melhor expresso como uma melhor oportunidade de envolvimento na causa da organização.	A sua motivação é uma questão de reconhecer a sua concretização pessoal e não o seu estatuto no grupo. O reconhecimento passa por agradecer o contributo e permitir-lhes sair

Tabela 1 – Especificidades dos voluntários de longa e de curta duração.
Fonte: realizado a partir de texto em McCurley, S. e Lynch, 2011, pp.8-9.

d) Categorias de voluntários

Hustinx num estudo sobre voluntários com a Cruz Vermelha flamenga criou 5 categorias de voluntários:

Figura 2 - Categorias dos voluntários segundo um estudo sobre a Cruz Vermelha flamenga por Hustinx. Fonte: realizado a partir



de texto em McCurley, S. e Lynch, 2011, p. 9-10

Também a organização *New York Cares* criou uma escala, esta de 6 categorias, mas para

voluntários de eventos, isto é de curta-duração.

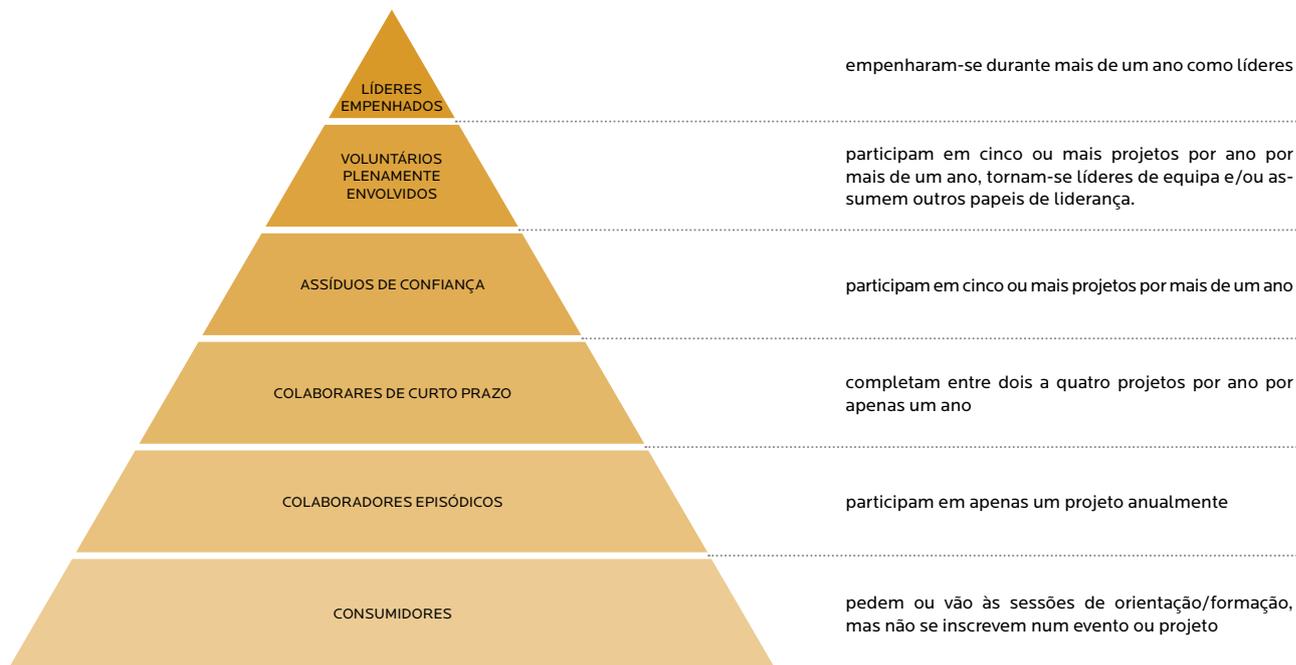


Figura 3 - Categorias dos voluntários da *New York Cares*. Fonte: realizado a partir de texto em McCurley, S. e Lynch, 2011, pág. 10

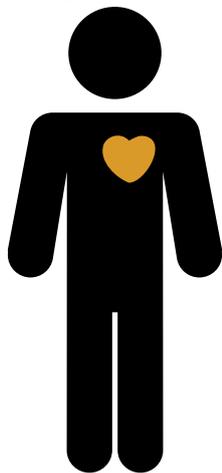
e) Os requisitos para o exercício do voluntariado formal

Várias são as perguntas de aspirantes a voluntários que nos chegam à Escola de Voluntariado com dúvidas sobre o que é necessário para iniciar o voluntariado. Sentem-se desorientadas, neste percurso pessoal de descoberta desta faceta de exercício da cidadania ativa.

Também no contacto com as empresas – no âmbito dos seus programas de voluntariado corporativo – nos chegam as angústias na escolha das organizações que melhor poderão acolher os seus recursos humanos desejosos de realizar apoio a projetos de voluntariado.

Daí surgiu a necessidade de fornecer uma breve orientação, onde se expõem os requisitos necessários para o exercício do voluntariado - seja do ponto de vista dos voluntários, seja das organizações acolhedoras.

Do ponto de vista do voluntário



Ser voluntário é muito mais do que ter um coração bondoso. É comprometer-se a – de forma assídua, responsável, de acordo com as regras organizacionais – levar a cabo as funções atribuídas pela instituição acolhedora.

Por isso, antes de se tornar voluntário o indivíduo precisa refletir sobre as exigências do compromisso a estabelecer para a prossecução da missão organizacional e dos objetivos dos projetos no terreno. Se pensa iniciar a atividade de voluntariado detenha-se por momentos e predisponha-se a dedicar tempo para refletir sobre esse desejo. O voluntariado é mais do que um simples anseio, do que um ímpeto que se materializa num telefonema, correio eletrónico ou visita a uma organização que se encontrou no momento. A atividade de volunta-

riado deve ser encarada como um elemento do nosso projeto pessoal de vida. Como tal, precisa ser devidamente planeado. É importante fazer uma profunda reflexão sobre as motivações que o levam a querer exercer o voluntariado, que tipo de voluntariado pretende praticar (social, ambiental, patrimonial, cultural, com animais,...), com que tipo de beneficiários (escalão etário, problemáticas,...), em que região do país, em que horário, durante quanto tempo (pontual ou longa duração). Só depois destas ponderações é que o potencial voluntário está preparado para iniciar a pesquisa das OV (Oportunidade de Voluntariado).

No entanto, não basta ter vontade de fazer voluntariado. São necessárias algumas características fundamentais. Então, quais os requisitos genéricos (independentemente do tipo de voluntariado) que deve seguir um indivíduo para praticar o voluntariado?

Pode parecer estranho para o leitor, mas não são muito diferentes daqueles exigidos a um profissional assalariado. Porquê? Porque o setor da sociedade civil tem tantas pretensões de realizar um trabalho de qualidade quanto os demais setores. E, dado que a maioria das organizações lida com a vida humana, mais exigentes devemos ser na competência da atuação. Como tal, os colaboradores voluntários precisam ter as mesmas premissas de excelência – seja exercendo uma hora de voluntariado ou milhares ao longo da vida.

Assim, aqui estão algumas qualidades genéricas do voluntário modelo em contexto organizacional:

- Partilhar da missão, da visão e dos valores organizacionais da entidade acolhedora;
- Assumir com responsabilidade o compromisso de voluntariado estabelecido com a organização acolhedora (cumprindo com o estipulado, sendo inclusive entre muitas outras coisas, assíduo e pontual);
- Aceitar e cumprir as regras organizacionais;
- Encarar a formação inicial e contínua como essencial para um bom desenvolvimento da atividade de voluntariado (numa lógica de melhoria da atuação contínua);
- Ter a capacidade de trabalhar em equipa, respeitando as hierarquias existentes;
- Ter a humildade de descobrir os seus preconceitos e “desfazê-los”, de modo a respeitar os beneficiários e, como tal, não comprometer a ação;
- Ter as condições físicas e psicológicas necessárias para o perfil de posto (PP) atribuído.

Existem igualmente outros deveres e também direitos no que concerne à atividade dos voluntários (que estão consagrados na Lei n.º71/98 de 3 de Novembro, designadamente nos artigos 7.º e 8.º).

Do ponto de vista da organização acolhedora de voluntários



Muitas organizações da economia social demonstram ceticismo à integração de voluntários. Apela-se às más memórias que têm do passado. Recordam-se de acontecimentos em que os voluntários não agiram com responsabilidade, seja por falta de assiduidade ou por desleixo.

É certo que a carente cultura cívica portuguesa espelha-se também no comportamento dos voluntários. No entanto, não se podem responsabilizar unicamente estes. Em grande medida, a grande rotatividade de voluntários deve-se à deficiente gestão desse recurso humano tão específico e valioso. Daí que o sentimento negativo do voluntário seja recíproco. Por isso, também as organizações precisam saber quais são os requisitos necessários para a integração de voluntários⁵, a saber:

- Ter **bom ambiente organizacional**;
- Os **profissionais** da organização que lidam diretamente com os voluntários aceitam trabalhar com eles;
- Ter um **colaborador designado para a função de coordenação/gestão de voluntários** que será a pessoa responsável pelos voluntários na organização;
- Estarem **definidos os PP dos voluntários**;
- **Realizar entrevistas com os voluntários proponentes (VP)** para posterior seleção;
- Estarem **estabelecidas regras e procedimentos** no âmbito do trabalho em que os voluntários estão envolvidos;
- **Preparar adequadamente os voluntários** para as funções que vão exercer;
- Existirem **pessoas nomeadas na organização para o acompanhamento e supervisão** direta dos voluntários;
- Estar contemplada a **avaliação do trabalho de voluntariado**;
- Ser feito o **reconhecimento dos voluntários**.

Assim, as organizações que têm responsabilidades na coordenação/gestão de voluntariado ou pretendem integrar voluntários, necessitam dedicar algum tempo a analisar esta lista e refletir se cumprem com essas condições. O passo seguinte será planejar a criação dessas condições e colocar “mãos-à-obra”.

5 Lista produzida a partir dos conteúdos apresentados em McCurley e Lynch, 1996.

Bibliografia

- AVSO Home Page. [Em linha] Disponível em <http://www.avso.org/voluntary/voluntary_general.html>. [Consultado em 15/05/2012].
- Ellis, S. (1996). *From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success*. Philadelphia, Energize Inc..
- Fernandes, S. (2013). O impacto da formação da Escola de Voluntariado Pista Mágica (2008-12): A sua repercussão nos formandos aos níveis individual, profissional e atividades de ajuda. Porto, Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Fernando Pessoa.
- GHK. (2010). *Volunteering in the European Union*. Final Report. [Em Linha]. Disponível em <http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf>. [Consultado em 30/12/2011].
- ILO (2011). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. [Em Linha]. Disponível em <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_162119.pdf>. [Consultado em 13/07/2012].
- INE e CASES (2013). Conta Satélite da Economia Social. [Em Linha]. Disponível em <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOES-modo=2>. [Consultado em 02/01/2014].
- Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro. Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado. Diário da República – I Série-A. N.º254, 3-11-1998, pp.5694-6.
- McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group.
- McCurley, S. e Lynch, R. (1996). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Illinois, Heritage Arts Publishing.
- UNV (2011b). *State of the World's Volunteerism Report*. [Em linha] Disponível em <<http://www.unv.org/en/swvr2011.html>>http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2011/annual_report_2010/UNV_AR_2010_StatAnnex%5BENG%5D%5BFinal%5D%5BBLR%5D.pdf>. [Consultado em 10/04/2012].
- Wilson, J. (2000). *Volunteering, Annual Review of Sociology*, 26, pp. 215-40.
- Wilson, J. e Musick, M. (1997). *Work and Volunteering: The Long Arm of the Job, Social Forces*. The University of North Carolina Press, 76(1), pp. 251-272.

2 · Gestão de voluntariado

Adaptado do manual com o título *Volunteer Management* de autoria de Steve McCurley e Rick Lynch

Gerir adequadamente os recursos humanos de uma organização é essencial para o cumprimento da sua missão. Os voluntários são um recurso muito especial em que os mecanismos de gestão são diferentes em muitos aspetos dos utilizados com funcionários. Por isso, é necessário estar consciente dessas diferenças e das técnicas adequadas a implementar.

2.1. Elementos introdutórios

a) O gestor de voluntariado

O papel do gestor de voluntariado:

Ajuda a gestão de topo a identificar a perícia necessária que ajudará o projeto a ser bem-sucedido e trabalha com os colaboradores assalariados a desenhar trabalhos de voluntariado para ir ao encontro dessas necessidades (McCurley e Lynch, 2011, p.25).

O que faz:

- Planeia e coordena o esforço de recrutamento para identificar pessoas que acharão esse trabalho compensador o suficiente para dedicarem o seu tempo livre para o fazer;
- Apoia nos processos de triagem, entrevista e seleção;
- Providencia uma orientação global à organização;
- Avalia o sucesso do programa de voluntariado e
- Planeia eventos de reconhecimento.



Estes autores deixam muito claro que o papel do gestor do programa de voluntariado não é o de trabalhar diretamente com os voluntários (a não ser os que recruta para o ajudar no processo da gestão do voluntariado). Pelo contrário, os gestores de voluntários eficientes focam a sua atenção nos colaboradores remunerados (quando eles existem), assegurando o apoio à gestão de topo na coordenação dos esforços dos voluntários e apoiando o pessoal remunerado a fazer um bom trabalho na gestão e retenção dos seus assistentes voluntários.

Qualificações de um gestor de voluntários

Segundo Susan Ellis (1996, p.60), estas são, resumidamente, as competências de um gestor de voluntários:

- Capacidade de articular um ponto de vista positivo acerca dos voluntários;
- Visão (sobre o que os voluntários podem alcançar e onde a organização pode chegar no futuro);
- Compreender a complexidade e os diferentes termos utilizados no âmbito do voluntariado;
- Fortes competências de gestão;
- Fortes competências interpessoais;
- Entusiasmo e energia;
- Sentir-se à-vontade para falar em público (pois estará envolvido nos esforços de recrutamento e em apresentações sobre o programa de voluntariado);
- Estar familiarizada/o com os recursos da comunidade;
- Competências em análise de tarefas (dado que o trabalho precisa ser dividido em partes geríveis que podem ser atribuídas a voluntários que dão algumas horas de cada vez);
- Capacidade de lidar/conciliar detalhes, especialmente as exigências de delegar e escalonar tarefas;
- Vontade de adaptar boas ideias de outros cenários para as necessidades especiais da sua organização.

Gerir voluntários é simples na teoria, mas complexo na sua operacionalização, visto encerrar em si as complexidades da gestão de recursos humanos: entrevistar, supervisionar, avaliar, reconhecer e premiar, e por aí em diante. Cumulativamente encerra as suas complexidades (de recursos humanos voluntários). Para dar um exemplo: um gestor de voluntários normalmente lida com excesso de motivação, o que não é comum quando se gerem recursos humanos remunerados (McCurley e Lynch).

Muitas organizações dão mais importância à utilização do seu tempo em angariar fundos e menosprezam o tempo e esforços dedicados na gestão dos seus voluntários. Isso acontece nas organizações que não compreendem o potencial humano que os voluntários oferecem.

Como o voluntariado ainda não tem o devido valor, também não é dado ao gestor de voluntariado o apreço que merece. Ainda subsistem muitos equívocos acerca do voluntariado e um deles é que quem pratica o voluntariado são pessoas ricas, com pouca coisa para fazer e que o exercício do voluntariado não exige muito de nós, nem responsabilidades ou compromisso.

b) Elementos-chave para o sucesso do programa de voluntariado

Estaros conscientes dos membros-chave no processo de gestão dos voluntários ajuda a melhor coordenar esta massa humana especial e a melhor contornar os desafios que naturalmente vão surgindo.

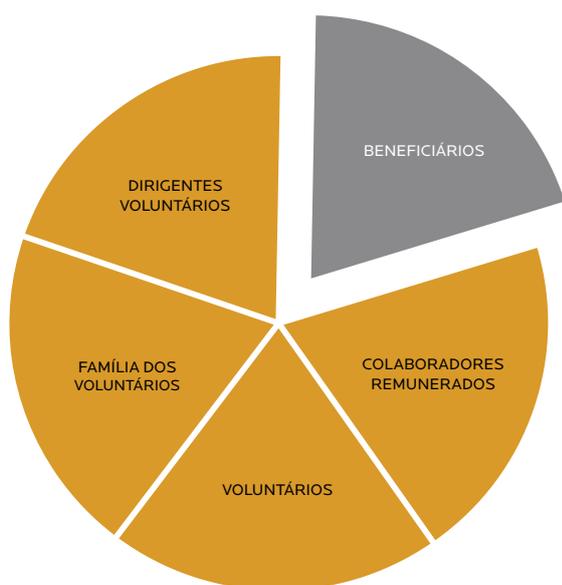


Figura 4 – Os elementos-chave na gestão do programa de voluntariado. Sónia Fernandes

Os beneficiários

Os beneficiários são a razão de existir das organizações. No entanto isso é esquecido, amiúde. Damo-nos conta quando os seus membros se focalizam em servir as suas necessidades em vez das dos beneficiários; quando exercem o seu trabalho como se de uma mera tarefa mecânica se tratasse; quando se perdem em disputas pessoais e de poder com outros membros da organização. Por isso ajuda ter sempre presente a missão da organização. Em momentos de menos clareza e de dispersão dos esforços releamos esse pequeno texto e orientamo-nos de novo no propósito de existência da entidade (que é o porquê de lá estarmos).

Os colaboradores remunerados

Os colaboradores remunerados são o elemento central nas experiências que os voluntários irão ter na sua organização. São as pessoas da estrutura organizacional que mais tempo passarão com os voluntários. Se eles estiverem motivados e empenhados, estão criadas as condições primárias para vivências de voluntariado altamente compensadoras. Se estiverem contrariados, o esforço de gestão de voluntariado será inútil.

Um erro que muitas organizações incorrem é inserir voluntários por geração espontânea, sem fazer um planeamento em conjunto com os seus colaboradores remunerados. Naturalmente estes últimos sentem-se menosprezados. Por outro lado o desconhecimento da razão de se ter passado a inserir voluntários pode levar à especulação. Os mais frequentes receios podem ser a inclusão de voluntários na sua esfera de ação como forma de controlo do seu trabalho e, em última instância, virem a ser substituídos pelo voluntário. Por isso, é importante envolvê-los desde o início no processo de gestão de voluntariado.

A família dos voluntários

A família é muitas vezes negligenciada pelos gestores de voluntariado. É importante compreendermos a implicação que o forte envolvimento dos voluntários pode ter nas suas famílias. Os voluntários mais comprometidos e empenhados dedicam muito do seu tempo à causa da sua organização e as pessoas mais próximas poderão desejar que parte desse tempo fosse dedicado a elas. Por outro lado, é importante que os entes mais queridos dos voluntários conheçam o impacto que o seu familiar tem na sua organização e nas pessoas que serve. Reportar o contributo que o voluntário oferece é reconhecer o seu esforço e agradecer à família por se privar dele em prol de uma missão que contribui para um mundo melhor.

Os dirigentes voluntários

Muitos dos líderes das organizações da economia social desempenham as suas funções em regime de voluntariado e por mandatos. Trata-se de um voluntariado especial, com responsabilidades acrescidas e com pressuposições não apenas morais e éticas, mas também civis e criminais. Como desempenham essas funções no seu tempo livre, o seu grau de conhecimento do funcionamento da organização é limitado, pelo que naturalmente lhes escapam as complexidades do quotidiano – só acessíveis aos colaboradores assalariados, especialmente os que se encontram em posições de liderança. Quando o desconhecimento está aliado a uma postura prepotente pode causar ruturas relacionais e inadequadas orientações estratégicas e de gestão.

O desejável será que estas direções voluntárias confiem nos seus colaboradores (sejam assalariados ou voluntários) e alimentem com o lado positivo que tem uma presença física limitada: que permite ter uma visão mais externa e desapegada.

Bibliografia

- Campbell, K. e Ellis, S. (2004). *The (Help!) I-Don't-Have Enough-Time Guide to Volunteers Management*. Philadelphia, Energize, pp.7-9.
- Ellis, S. (1996). *From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success*. Philadelphia, Energize Inc., p.60; 107-125.
- Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.161-176.
- Lee, J. e Catagnus, J. (1999). *What We Learned (the Hard Way) About Supervising Volunteers. An Action Guide for Making Your Job Easier*. Philadelphia, Energize, pp.127-142.
- Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.259-270.
- McCurlley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group.
- Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.119-124.
- Stallings, B. e Ellis, S. (2010). *Leading the Way to Successful Volunteer Involvement. Practical Tools for Busy Executives*. Philadelphia, Energize, pp.78-100; 138-170.

Bibliografia específica**Resolução de problemas difíceis**

- Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.97-124.

Avaliação do impacto do voluntariado

- Ellis, S. (1996). *From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success*. Philadelphia, Energize, pp.150-180.

Gestão do risco

- Stallings, B. e Ellis, S. (2010). *Leading the Way to Successful Volunteer Involvement. Practical Tools for Busy Executives*. Philadelphia, Energize, pp.48-77.

Orçamento e financiamento do programa de voluntariado

- Stallings, B. e Ellis, S. (2010). *Leading the Way to Successful Volunteer Involvement. Practical Tools for Busy Executives*. Philadelphia, Energize, pp.40-44.

2.2. Processo de gestão de voluntariado

Gerir os recursos humanos poderá ser a tarefa mais difícil de uma entidade, seja ela empresarial, da economia social ou governamental. O fator humano é crucial no desempenho organizacional. A gestão dos recursos humanos assalariados tem características distintas da gestão dos voluntários. Dada a natureza motivacional do voluntário, torna-se mais complexo o sistema de gestão deste tipo de colaborador.

A gestão de um programa de voluntariado de forte impacto inclui – segundo McCurley e Lynch – nove elementos, os descritos na figura que se segue:



Figura 5 - Fases do processo de gestão de voluntariado, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011)

Este modelo pode ser aplicado tanto às organizações de grande dimensão, como às mais pequenas. As maiores e com mais voluntários terão a necessidade de criar formas de gestão mais formalizadas. As mais pequenas – com maiores ou menores recursos – têm a grande vantagem de serem uma estrutura em que o universo de pessoas é mais próximo e por isso não necessita de recorrer a sistemas mais formalizados. No entanto, poderão crescer e gradualmente assumir sistemas de gestão mais complexos e assim estarão preparadas para os desafios inerentes ao crescimento.

De seguida passaremos a explicar de uma forma sintetizada – para cada fase do processo de gestão do voluntariado – os aspetos centrais a ter em consideração.

Dado que resumimos cada uma das fases do processo de gestão de voluntariado, apresentamos aqui também sugestões de bibliografia para um estudo mais aprofundado por parte do leitor.

1. Planeamento de um programa de voluntariado

O que é?

O **Planeamento** de um programa de voluntariado de forte impacte inclui a criação da Missão, o envolvimento estratégico dos voluntários e a criação da Visão para o envolvimento dos voluntários.

As organizações de cariz social lidam com um volume elevadíssimo de desafios e com recursos escassos para os contornar, sejam económicos ou humanos. No sentido de aumentar os meios financeiros deve existir um planeamento que vise garantir a sustentabilidade a esse nível. No entanto, essa não é a única forma de garantir o uso maximizado de recursos de forma a ter um elevado impacte junto dos seus beneficiários.

O envolvimento de voluntários competentes em número significativo irá permitir à organização resolver melhor os desafios que enfrenta, com maior abrangência e maior qualidade. Para que isso aconteça há que decidir investir tempo na gestão dos seus voluntários e começar pelo planeamento de como isso se realizará.

Ao decidir assumir o compromisso de estabelecer uma metodologia de coordenação dos voluntários, poderemos confrontar-nos com a necessidade de gerir com o mesmo grau de seriedade os recursos humanos assalariados. Nesse caso, será necessário dedicarmos um pouco mais de tempo na fase de planeamento. Não será desperdício de tempo. Pelo contrário. O investimento aplicado nesta fase é fundamental para os próximos 8 passos que faltam. Só sabendo para onde queremos ir poderemos traçar a rota a seguir.

O planeamento do programa de voluntariado começa pelo planeamento estratégico da organização. Por isso, em primeiro lugar a entidade precisa dedicar-se a elaborar o seu planeamento estratégico, que será muito mais rico se envolver as partes interessadas da organização, onde os voluntários são um elemento central. Para tal sugere-se seguir o método de planeamento estratégico nas OSFL de Frank Martinelli ([*Strategic Planning for Nonprofits*](#)).

Citação

Pense primeiro e integre os voluntários depois. Eles agradecerão a sua consideração.

Faça-o bem à primeira; é mais fácil do que fazer tudo outra vez.

Steve McCurley

Bibliografia

Campbel, K. e Ellis, S. (2004). *The (Help!) I-Don't-Have-Enough-Time Guide to Volunteers Management*. Philadelphia, Energize, pp.11-19.

Ellis, S. (1996). *From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success*. Philadelphia, Energize, pp.7-33.

Fader, S. (2010). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers: a Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Florida, Atlantic Publishing Group, pp.30-33.

Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.26-31.

Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.49-53.

Martinelli, F. (1999). *Strategic Planning in Nonprofit and Public Sector Organizations*. [Em Linha]. Disponível em <http://www.niqca.org/documents/US_Strategic_Planning_Manual.pdf>. [Consultado em 04/02/2014].

McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.27-39.

Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.9-22; 37-53.

Stallings, B. e Ellis, S. (2010). *Leading the Way to Successful Volunteer Involvement. Practical Tools for Busy Executives*. Philadelphia, Energize, pp.8-38.

2. Organização do programa de voluntariado

O que é?

A Organização de um programa de voluntariado inclui os seguintes elementos:



Figura 6 - Elementos da organização do programa de voluntariado, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011)

Compreender a complexidade de um programa de gestão de voluntariado

A implementação de um programa de voluntariado implica um processo moroso de planeamento (como vimos anteriormente) e, a partir daí, a criação das condições organizacionais para que seja implementado fase a fase.

Definir o porquê de a organização querer incluir voluntários e alcançar um consenso organizacional

É elementar a organização perceber por que quer envolver voluntários. Isso determinará o tipo de funções e responsabilidades que a organização irá criar para os voluntários. Por outro lado a organização saberá como informar os seus voluntários e operacionais sobre como e por que estão envolvidos e avaliar se o envolvimento dos voluntários foi eficaz.

Envolvimento dos funcionários na conceção do programa de voluntariado

Quando a entidade incorpora colaboradores assalariados é imperativo que o gestor de voluntários os envolva no desenho ou reestruturação do programa de voluntariado. Eles ajudam a perceber quais são os tipos de trabalho que precisam de ser feitos e que podem ser levados a cabo por voluntários.

Apoio das chefias de topo

Sem o apoio das chefias de topo para a implementação ainda não estão criadas as condições para que o programa de voluntariado seja executado.

Ambiente organizacional

Do mesmo modo, se o ambiente organizacional não é o melhor, o mais acertado é esperar até que o nível de conflito interno desvaneça e a instituição regresse a um estado de harmonia.

Políticas e procedimentos

É nesta fase que se definem as regras formais e procedimentos na gestão dos voluntários que podem estar espelhadas no manual de voluntários da organização e nos instrumentos quotidianos de gestão dos voluntários, que se encontram em anexo.

Avaliação do programa de voluntariado

A avaliação do programa de voluntariado é extremamente importante. A intenção de avaliar é encontrar problemas e recompensar. Como os indivíduos, as organizações também precisam saber quando são bem-sucedidas. Sem medições do que é o sucesso e quando foi atingido, é impossível saber quando se «alcançou»?

Elementos possíveis de um programa de voluntariado:

- Orientação estratégica sobre voluntários (escrito)
- Orçamento separado para a coordenação do programa de voluntariado
- Formação de operacionais em gestão de voluntariado
- PP de voluntários (escrito)
- Tempo mínimo de compromisso de voluntários
- Uso de recrutamento de voluntários através da média
- Organização de técnicas de recrutamento de voluntários
- Processo de entrevista aos VP
- Período experimental (estágio) para novos voluntários
- Compromisso de voluntário (escrito)
- Formações de voluntários
- Sessões de avaliação para todos os voluntários
- Envolvimento dos voluntários na avaliação dos operacionais
- Sistema de registo das horas de voluntariado
- Evento anual de reconhecimento dos voluntários
- Reembolso das despesas dos voluntários
- Seguro de voluntários
- Entrevista de saída dos voluntários
- Preferência de contratação de pessoal com experiência em voluntariado
- Uso de voluntários para assessorar coordenador de voluntários
- Gestão informática do programa de voluntariado

Aferir o seu plano

Reveja o seu plano para o envolvimento de voluntários seguindo a *Checklist* que se segue. Se ainda não completou todos os itens na lista, então ainda tem preparações a fazer antes que a sua organização possa envolver voluntários:

- Consultamos os operacionais que vão trabalhar com cada voluntário e compreendem os seus papéis?
- Está escrito um PP para cada posto?
- Os PP identificam claramente as qualificações para o trabalho e indicam o propósito e natureza do trabalho a ser feito?
- Identificamos um bom ambiente de trabalho para os voluntários, em termos de espaço de trabalho, equipamento, entre outros?
- Temos um plano para procurar voluntários para as funções existentes?
- Saberemos como distinguir candidatos qualificados e os não qualificados? Sabemos o que fazer com os não qualificados?
- Temos um plano para preparar os voluntários?

Fugir à tendência da organização «em cima do joelho»

Um programa de voluntariado não é algo que surge por geração espontânea. Exatamente por se pensar desta maneira é que o voluntariado ainda é encarado no nosso país como uma atividade amadora, sem preocupações pelo rigor, compromisso, eficiência e eficácia, sem preocupações pela qualidade. Está patente igualmente aquela tendência impulsiva de se acreditar que com boa vontade tudo se pode fazer. É verdade que é importante ter um espírito empreendedor, resiliência,... Mas isso não basta. A falácia consiste em pensar que isso por si só basta. É necessário possuir conhecimentos técnicos de gestão de voluntariado, método, liderança e consciência que sem planeamento muito dificilmente se implementa e orienta um bom programa de voluntariado. Um programa bem concebido é o resultado de um processo moroso e o gestor de voluntários precisa tomar muitas decisões antes de começar a integrar voluntários.

Citação

Alguns esforços na gestão de voluntariado sofreram de problemas gerados pela "criação espontânea". Este fenómeno ocorre quando um diretor com excesso de entusiasmo percebe o potencial do envolvimento de voluntários e menciona numa reunião de trabalho: "Vamos integrar voluntários".

Steve McCurley e Rick Lynch

Bibliografia

Brudney, J. (1995). *Preparing the Organization for Volunteers*. In: Connors, T. (Ed.). *The Volunteer Management Handbook*. New York, John & Sons, pp.36-60.

Campbel, K. e Ellis, S. (2004). *The (Help!) I-Don't-Have-Enough-Time Guide to Volunteers Management*. Philadelphia, Energize, pp.21-104.

Ellis, S. (1996). *From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success*. Philadelphia, Energize, pp.34-50; 181-194.

Fader, S. (2010). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers: a Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Florida, Atlantic Publishing Group, pp.30-33; 211-220.

Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.54-61.

McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.41-50.

Wittich, B. (2003). *Model Volunteer Handbook*. Fullerton, Knowledge Transfer Publishing.

3. Elaboração de perfis de posto

O que é?

A elaboração de PP é o aspeto central do processo de gestão de voluntariado. No entanto, este passo é muitas vezes ignorado, passando-se imediatamente para o recrutamento. A capacidade de desenhar trabalho compensador é uma das capacidades mais importantes do gestor de voluntários. Sem boas funções a desempenhar a organização não terá nada de valor a oferecer aos voluntários.

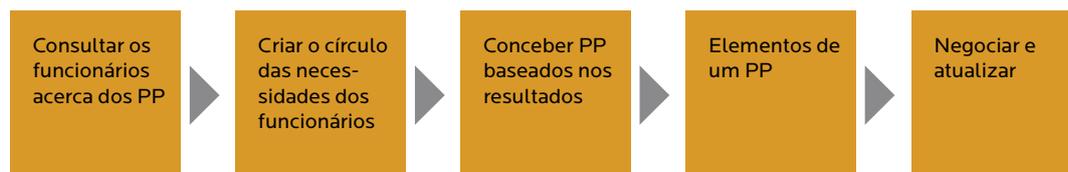


Figura 7 - Fases na elaboração de perfis de posto, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011)

Consultar os funcionários acerca dos perfis de posto

Numa organização que emprega pessoal remunerado, o gestor do programa de voluntariado deve começar o processo de criação de postos de voluntários por envolvê-los. O gestor deverá consultar os operacionais, apoiando-os a desenvolver tarefas que apoiem o programa e que os voluntários querem fazer. Durante o processo reúne com os operacionais para determinar a melhor forma de envolver os voluntários. Esta reunião não consiste unicamente em perguntar ao operacional que tarefas tem a dar aos voluntários.

O gestor de voluntários deve encaminhar os operacionais num processo (inicialmente desenvolvido por Ivan Scheier) no qual são encorajados a responder às questões seguintes:

Perguntas	Tipo de respostas
«Que partes do teu trabalho gostas realmente de fazer?»	As respostas dos operacionais poderão incluir atividades como trabalhar diretamente com os utentes, fazer pesquisa ou falar publicamente
«Que partes do teu trabalho não gostas?»	As respostas podem incluir escrever relatórios, fazer o boletim da instituição, ou a manutenção do arquivo
«Que outras atividades ou projetos quiseste sempre fazer, mas não tiveste oportunidade de o fazer?»	As respostas podem incluir trabalhar com outro grupo-alvo, investigar novas fontes de financiamento ou começar um novo projeto numa nova comunidade
«Que outras coisas gostarias de ver feitas que nenhuma pessoa tenha competências para as levar a cabo? (Ou que não podemos pagar para as fazer?)»	As respostas podem incluir manutenção dos computadores, fazer pesquisas de mercado, criar um novo logotipo da organização

Tabela 2 – Perguntas a fazer na fase de consulta dos funcionários para a elaboração dos perfis de posto. Desenvolvido a partir de McCurley e Lynch (2011)

As respostas a estas questões podem formar a base para definir postos de voluntários que podem ser integrados para colaborar com os operacionais, tendo a sua orientação e/ou apoio.

Algumas das vantagens são que os voluntários irão libertar os operacionais para levarem a cabo funções que não tiveram ainda oportunidade; os postos de voluntários coincidem com as necessidades reais da organização; os operacionais irão apreciar esse apoio e evitar-se-ão eventuais conflitos, bem como se estimula a postura de agradecimento.

Criar o círculo das necessidades dos funcionários

O processo de envolvimento dos funcionários deve ser contínuo. O gestor de voluntários deve desenvolver um processo de comunicação contínua com a equipa operativa, seja por reuniões periódicas ou por comunicação escrita em que o processo de novos postos continua. O que se está a fazer é criar através deste processo um círculo de necessidades dos operacionais. O círculo inclui um pedido para:

- Competências específicas que são necessárias
- O tempo de compromisso que é necessário
- Atitudes ou outras qualidades que representam o que a organização procura num voluntário

Conceber perfis de posto baseados nos resultados

Programas de voluntariado são bem-sucedidos quando os voluntários fazem aquilo que desejam e querem fazer. Falhamos quando atribuímos funções que os voluntários não gostam e não querem fazer. Por isso, para atrair e manter voluntários devemos atribuir-lhes funções que queiram levar a cabo.

Quatro princípios que os bons PP devem ter:

- Pertença,
- Autoridade para pensar,
- Responsabilidade pelos resultados,
- Capacidade de avaliar ou medir o que é alcançado.

Elementos de um Perfil de Posto

Título: a designação da função

Propósito: o resultado que a função espera alcançar

Atividades sugeridas: exemplos do que pode ser feito para alcançar o propósito. A palavra “sugeridas” demonstra que o voluntário tem alguma autoridade para pensar, para desenvolver outras atividades aprovadas se o seu supervisor aprovar que são efetivas para alcançar o resultado

Indicadores: a forma de medir como o resultado é alcançado

Requisitos: as competências, atitudes e conhecimentos desejados, assim como requisitos (de conduta ou vestuário)

Horário: estimado número de horas, período de compromisso, flexibilidade de horário

Local: localização do trabalho

Supervisão: relações com os funcionários e outros voluntários, requisitos para reportar atividade e relações de supervisão, bem como procedimentos de monitorização e resolução de problemas

Benefícios: formação, seguro de voluntariado, estacionamento, reembolso de despesas, eventos de agradecimento a voluntários, subsídio de voluntariado, etc..

Negociar e atualizar

O perfil de voluntário deve estar formalmente elaborado antes de se iniciar o programa. No entanto, não deve ser encarado como algo imutável. Isto porque os programas de voluntariado só são bem-sucedidos se os voluntários estão motivados para levar a cabo o trabalho que é preciso ser feito. Para isso o PP deve ir ao encontro das necessidades dos voluntários e da organização. Quando o entrevistador tenta encaixar o trabalho e as necessidades e interesses dos voluntários, pode ter lugar alguma negociação. Mais negociação pode ter lugar quando o voluntário foi integrado e começou a exercer atividade. À medida que vai ganhando mais familiaridade com as funções que leva a cabo, o voluntário pode fazer sugestões acerca de como pode mudar o trabalho de forma a ser mais compensador.

Citação

O único fator mais importante na gestão de um programa de voluntariado eficaz é a conceção das funções dos voluntários.

Steve McCurley e Rick Lynch

Os voluntários não podem ser bem-sucedidos se não souberem o que se espera deles. Uma descrição escrita das funções clarifica expectativas e previne problemas no caminho.

John L. Lip

Bibliografia

- Ellis, S. (2010). *The Volunteer Recruitment (And Membership Development) Book*. Lexington, Energize, pp.11-20; 87-106.
- Ellis, S. (1996). *From the Top Down. The Executive Role in Volunteer Program Success*. Philadelphia, Energize, pp.51-86.
- Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.31-45.
- Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.61-80.
- McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, 51-62.
- Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.23-26.
- Stallings, B. e Ellis, S. (2010). *Leading the Way to Successful Volunteer Involvement. Practical Tools for Busy Executives*. Philadelphia, Energize, pp.40-44.

4. Recrutamento

O que é?

Como os voluntários só doam o seu tempo se estiverem motivados, o seu recrutamento não é um processo de persuadi-los para fazerem o que não querem. Pelo contrário, o recrutamento deveria ser visto como um processo de mostrar às pessoas que elas podem fazer algo que querem fazer. Ao recrutar voluntários queremos encontrar pessoas que estejam atraídas para exercer as funções e atingir os resultados definidos no PP que desenhamos. Podemos ver o recrutamento como o encaixar de dois tipos de necessidades: as dos voluntários e as da organização.

O processo de recrutamento é o esforço de encontrar voluntários cujos círculos de necessidades são congruentes com os que a organização precisa e quer, isto é, cujas necessidades motivacionais podem ser conjugadas com o PP que a organização tem a oferecer.

Se perguntar a uma pessoa «O que seria necessário para fazer com que ofereça algum do seu tempo para o exercício de voluntariado?». As respostas que obteria tenderiam para não ser acerca de técnicas de recrutamento, mas sobre o tipo de trabalho que está a oferecer.

O processo de recrutamento pode ser encarado como um filtro. É um processo onde se identifica e separa de todo o universo de potenciais voluntários (toda a população da sua comunidade) as pessoas que melhor preenchem as necessidades da organização e o seu trabalho e daquelas que não preenchem.

As organizações que fazem recrutamento podem passar por dois tipos de problemas:

Não ter voluntários suficientes (que é temido por todos os gestores de voluntários com pouca experiência)

Não ter voluntários suficientes com as características ideais e ter muitos que não preenchem os requisitos (mais comum que o anterior)

O recrutamento eficaz consiste em atrair o número suficiente de voluntários que preencham os requisitos. Muitos gestores de voluntários inexperientes acham que é desejável ter um número elevado de potenciais voluntários. Infelizmente, na prática, isso pode trazer dificuldades. Se publicita para ter voluntários e só tem vagas para dois, o que faz com os restantes 20 que aparecem?

Inicialmente pode gastar grandes quantidades de tempo em entrevistar e selecionar candidatos, determinando que voluntários deviam ser aceites. Depois terá de rejeitar a maioria dos voluntários, arriscando a possibilidade de ficarem ressentidos.

Pior do que ter de rejeitar esses candidatos é aceitá-los quando não tem lugar para eles, o que levará a que ficarão convencidos que tanto o gestor de voluntariado como a organização são incompetentes.

Depois o recrutamento será uma questão de proporção, equilibrando a necessidade dos candidatos com o trabalho requerido e separar os qualificados dos não qualificados.

Existem cinco tipos de processos de recrutamento de voluntários que podem ser usados. Cada um deles é diferente naquilo que pretende atingir e naquilo que é eficaz em atingir. No entanto, podem ser combinados, isto é, utilizar alguns deles simultaneamente ou de forma sequenciada.

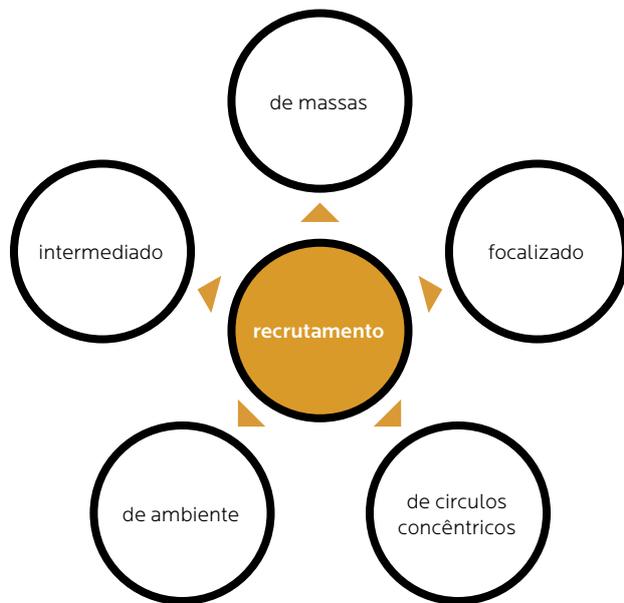


Figura 8 – Tipos de recrutamento. Desenvolvido a partir de McCurley e Lynch (2011)

Recrutamento de massas

Este tipo de recrutamento é utilizado quando está a tentar recrutar para um posto de voluntário que pode ser feito pela maioria das pessoas. Porque não são necessárias competências específicas ou porque alguém pode ser ensinado a fazer as tarefas sem ser preciso grande investimento de tempo. É mais utilizado em trabalhos de curta duração, como ajudar em eventos, como um festival, uma corrida, entre outros.

Consiste em passar a mensagem sobre o posto para um grande número de pessoas. A teoria é que dentro desta audiência haverá pessoas interessadas suficientes.

Os métodos são:

1. Distribuição de brochuras da organização ou cartazes divulgando a necessidade de voluntários
2. Uso de espaços publicitários públicos na televisão ou rádio, ou publicidade em jornais
3. Contactar grupos da comunidade como uma associação de moradores ou os escuteiros
4. Redes sociais
5. Difundir mensagens por correio eletrónico ou *Short Message Service* (SMS)

Recrutamento focalizado

Com este tipo de recrutamento determina-se o tipo de pessoas que realmente gostaria de fazer o trabalho que temos a oferecer e atraí-las.

Comece por examinar as motivações e o perfil dos voluntários que já tem na organização para ver se existem alguns fatores comuns:

- Todos eles têm o mesmo tipo de motivação?
- Têm todos o mesmo perfil, experiências, educação, ocupações?
- Provêm de grupos semelhantes?
- Ouviram falar da OV da mesma maneira?

Fatores comuns ajudarão a identificar populações que podem gostar da OV.

Um recrutamento focalizado envolve responder a várias questões:

1. Que trabalho precisa ser feito?
2. Quem gostaria de fazer o trabalho que precisa de ser feito?
3. Onde encontrará essas pessoas?
4. Como se deveria proceder para comunicar com eles?
5. Quais são as necessidades motivacionais destas pessoas?
6. O que lhes irá dizer? (mensagem)
 1. Necessidade
 2. Trabalho
 3. Medos
 4. Benefícios
7. Quem fará o recrutamento?
8. Como saberá essa pessoa o que fazer?

Recrutamento e círculos concêntricos

Este tipo de recrutamento é a forma mais simples de substituir os voluntários que saem da organização. Para visualizar a teoria dos círculos concêntricos, pense nos círculos que se formam quando atiramos uma pedra a um charco de água. Começando no centro de contacto, os círculos espalham-se para fora. Este método baseia-se na rede de contactos que cada voluntário tem, pela sua relação com diferentes grupos de pessoas.

Recrutamento de ambiente

Este método não funciona para todos os grupos. Trata-se de uma campanha desenhada para um sistema fechado, que deve ser um grupo ou pessoas que têm um elevado grau de identificação, interconhecimento e laços de ligação.

Exemplos de ambientes de recrutamento: Escola, Associação, Profissão, Bairro.

Intermediado

Outra forma de recrutar voluntários é através do contacto com outros grupos que têm como propósito encaixar voluntários em OV, como por exemplo os Bancos Locais de Voluntariado (BLV), Plataformas online de divulgação de OV (voluntariado.pt, portal da juventude.pt, bolsadovoluntariado.pt, entre outros)

Citação

O recrutador inexperiente imprime 5.000 brochuras e pensa: "onde posso distribuí-las?". O experiente – e mais eficaz – recrutador primeiro pergunta: "onde posso encontrar os voluntários adequados para cada trabalho?" – e depois seleciona a melhor ferramenta para corresponder a cada potencial fonte de recrutamento.

Susan Ellis

Bibliografia

Ellis, S. (2010). *The Volunteer Recruitment (And Membership Development) Book*. Lexington, Energize.

Fader, S. (2002). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers: a Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Philadelphia, Atlantic Publishing Group, pp.33-44; 61-126.

Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.81-96.

Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.81-96.

McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.63-100.

Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.27-36.

5. Entrevista e Seleção

O que é?

Uma das áreas mais negligenciadas da formação de gestores de voluntários é a entrevista de voluntários. Isso é negativo, tendo em consideração que saber entrevistar é crucial, dado que permite fazer o encaixe das necessidades da organização e as motivações dos voluntários: com uma tarefa que gostam e num ambiente de trabalho agradável.

A forma de fazer entrevistas a futuros operacionais e a VP é distinta. A maior diferença: «entrevista a voluntários consiste em avaliar a pessoa para um trabalho, não para o trabalho».

A entrevista a VP não consiste em examinar a aptidão de um candidato para uma função, mas avaliar a capacidade e vontade de um candidato em ajustar-se produtivamente numa função dentro da instituição.

A entrevista para emprego focaliza-se na pergunta: «Quem sabe fazer este trabalho?». A entrevista de voluntariado deve focalizar-se em perguntas mais criativas: «Quem deseja fazer este trabalho?» ou «O que pode fazer esta pessoa para contribuir no cumprir da missão da nossa organização?».

Entrevistar voluntários não se limita a um processo de comparar uma lista de candidatos frente a uma lista de características pretendidas para determinados PP. É um processo bem mais subtil: de tentar compreender muito bem a pessoa que está a ser entrevistada, com o objetivo último de a enquadrar com a situação de trabalho que será compensadora, para o voluntário e a organização.

Propósitos da entrevista

Os propósitos da entrevista aos voluntários são Identificar o «enquadramento» e Recrutar.

1. Identificar o «enquadramento»

Em que medida o voluntário:

- Tem interesse num PP específico e quais as qualificações necessárias para levar a cabo as funções a ele inerentes?
- Outros interesses e competências que possam ser usadas para criar um PP diferente para ele ou ela?
- A «capacidade» de trabalhar bem num ambiente de trabalho específico?

Quando falamos de «capacidade» isso pode envolver:

- Estilos de personalidade (frenético, relaxado, introvertido, extrovertido)
- Comportamento
- Filosofia política ou religiosa

2. Recrutar

Inclui responder a questões ou preocupações que os VP possam ter e explicar-lhes que podem contribuir para a instituição e os seus utentes ou que obterão satisfação pessoal do seu contributo voluntário.

Cuidado!

É um erro pensar que uma pessoa que aparece para uma entrevista já tomou a decisão de exercer voluntariado com a instituição. Durante a entrevista é crucial lembrar que o

voluntário ainda não foi recrutado. Neste momento as pessoas só foram atraídas para a instituição. Um propósito da entrevista de seleção é dar tempo ao VP para fazer uma reflexão sobre as OV da organização.

Atenção!

Não deve assumir que porque a pessoa está na entrevista já é um elemento da organização. A entrevista de seleção é normalmente o primeiro contacto com a instituição. É importante que o voluntário se sinta bem-vindo durante este processo. Temos de fazer com que o VP não se sinta envolvido numa teia burocrática de recrutamento, sem um tratamento personalizado, como se fosse preencher um buraco existente nas necessidades da organização.

Passos para a implementação da entrevista

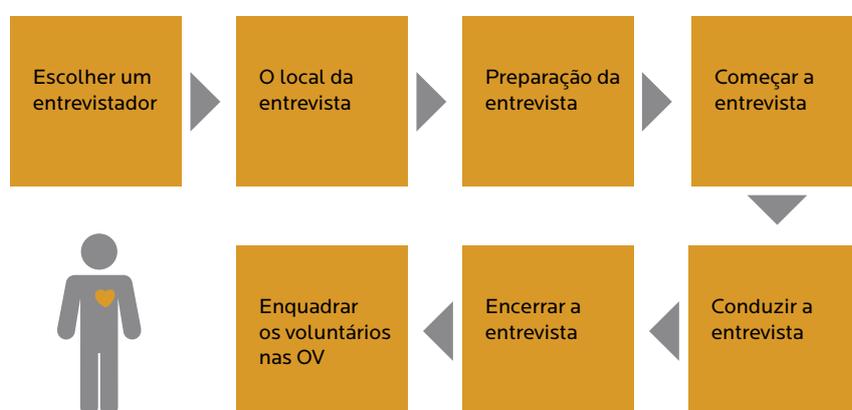


Figura 9 – Passos para a realização de uma entrevista, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Escolher um entrevistador

Dado que o tempo disponível é reduzido para enquadrar VP nas OV, é importante ter uma pessoa a conduzir as entrevistas capaz de fazer tomar decisões adequadas.

Algumas capacidades desejáveis do entrevistador:

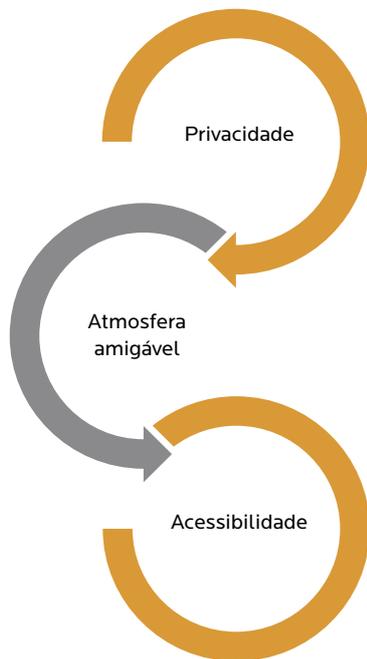
- Bom conhecimento da instituição e os seus projetos
- Conhecimento pessoal dos operacionais e os seus atributos
- Capacidade de relacionamento com todo o tipo de pessoas
- Capacidade de falar facilmente com estranhos
- Capacidade de escuta ativa (o que é dito e não é dito)
- Capacidade de fazer perguntas de controlo
- Capacidade de seguir a agenda da entrevista sem parecer que domina
- Conhecimento de técnicas de entrevistas não diretivas
- Capacidade de recrutar e motivar enquanto recruta
- Compromisso com a instituição e os seus programas
- Capacidade de empatia com outras pessoas
- Capacidade de dizer não

Voluntários costumam fazer melhores entrevistas que operacionais. Isto acontece por duas razões:

1. Como recebem menos entrevistados, cansam-se menos e conseguem manter mais facilmente escuta-ativa
2. Existe uma maior identificação, visto que o voluntário entrevistador têm em comum com o VP o facto de terem escolhido a organização porque sentem que vale a pena dedicar-lhe o seu tempo livre

O local da entrevista

Visto que a entrevista de voluntários requer uma forte exploração das características pessoais, o local da entrevista pode ser crítico.



Não faça uma entrevista num local público ou num escritório aberto. Isso irá fazer com que os VP não vos cedam as informações completas acerca dos seus interesses e experiências. Nenhum de nós gosta de estar exposto quando está a falar de questões pessoais.

Organize a sua agenda de forma a não ser interrompido durante a entrevista, seja por telefone ou outros operacionais. As interrupções podem dar a sensação que os voluntários são menos importantes que o vosso trabalho.

Lembre o antigo adágio: «Não terás uma segunda oportunidade para causar uma primeira impressão». O que os potenciais voluntários virem e sentirem durante a entrevista pode moldar uma eventual postura/atitude perante a organização.

Figura 10 - Características do local da entrevista, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Preparação da entrevista

Os itens seguintes devem ser preparados e prontos antes da entrevista:

- Lista de possíveis PP e as qualificações requeridas
- Lista de questões a serem feitas em relação a cada PP
- Uma ficha de inscrição preenchida pelos VP
- Lista de perguntas abertas para explorar as motivações dos voluntários
- Informação e materiais da instituição e os seus programas

Esta preparação é vital para o sucesso da entrevista. Uma entrevista bem-sucedida é completamente diferente do que simplesmente ter uma conversa agradável.

Começar a entrevista

O início da entrevista deve começar por:

- Fazer os candidatos sentirem-se bem-vindos. Expressar apreciação por se encontrarem consigo;

- Explicar o que gostaria de tratar na entrevista e como eles se encaixam no processo. Explique que a intenção de integrarem o voluntariado será a base da conversa. Faça-os sentir envolvidos;
- Dê a informação necessária acerca da instituição. Pergunte-lhes que informações sabem acerca da instituição.

A chave é envolver o VP no processo da entrevista. Importante dar tempo a questões e preocupações. A entrevista deve ser bilateral e não unilateral.

Conduzir a entrevista

A maior parte do tempo da entrevista deveria ser dedicada a:

- Explorar os interesses dos candidatos, capacidades e situação pessoal.
- Saber porque querem ser voluntários e que tipo de ambiente de trabalho preferem
- Discussão de vários tipos de OV possíveis. Explicar o propósito e as características de diferentes OV e deixar o candidato explorá-las.
- Discussão dos requisitos, como compromissos, formação, regras de confidencialidade. Dar a conhecer aos voluntários o que se espera deles.

Lembre-se que ainda está a recrutar. Não se esqueça de explicar porque cada OV é importante para a instituição e os utentes. Aprecie os indicadores de personalidade que lhe permitirão encaixar pessoas onde se sentirão satisfeitas.

Uma competência importante do entrevistador é a capacidade de detetar talentos inesperados nos voluntários e começar a construir um eventual envolvimento desses elementos. Isto requer bom conhecimento da instituição e dos seus projetos.

Exemplos de perguntas que podem ser utilizadas

Para começar a entrevista:

Existe alguma coisa que gostaria de saber antes de começarmos?

O que lhe posso dizer acerca da nossa instituição?

Para descobrir motivações:

Porque decidiu ser voluntário agora?

O que a/o atraiu à nossa organização. Existe algum aspeto em particular que lhe interessou?

O que procura no nosso voluntariado? O que lhe faria sentir que foi bem-sucedido?

Encerrar a entrevista

A entrevista deveria ser concluída por:

- Fazer uma oferta de uma OV, ou explicar que não tem OV para a pessoa em questão naquele momento;

- Explicar o que acontecerá de seguida: formação, nova entrevista com operacionais, sessão de orientação. Explicar o processo, tempo previsto e o que é esperado dos voluntários em cada fase do processo;
- Explicar os próximos passos no processo: o que irá acontecer e quando?
- Pedir a autorização do voluntário para pedido de referências ou confirmação de *background*.

Enquadrar os voluntários nas oportunidades de voluntariado

Determinar a correta situação de trabalho para um voluntário envolve questões, tanto de temperamento como de qualificações de trabalho. Os voluntários devem ser capazes de fazer ou aprender o trabalho para o qual são selecionados. Mas é também importante que encaixem na situação de trabalho onde serão envolvidos: devem gostar do trabalho e encará-lo como compensador.

Significa que as definições do trabalho devem ter em consideração a particularidade de cada voluntário.

Período experimental

Como uma entrevista com a duração de 30 minutos não permite obter dados suficientes para tomar decisões, tendo em conta o que acabamos de abordar, recomendamos que se comecem todos os postos de voluntários na condição de um período de prova.

Explique ao voluntário que terá um período experimental (para o voluntário e a organização) por exemplo de 10 horas de voluntariado. No final desse período terá lugar uma segunda entrevista em que ambos irão reavaliar a possibilidade de voluntariado.

Nesta entrevista, ambas as partes podem sugerir outra OV, tendo em consideração a experiência e informação adicional permitida pelo período de prova.

Este teste inicial tornará mais fácil induzir os voluntários a tentar outros trabalhos que estejam indecisos e facilitar que alguns problemas sejam atempadamente identificados e corrigidos.

Sugestões

- Certifique-se que a entrevista não é interrompida;
- Escuta-ativa. Precisa de entender o candidato e isso requer estar muito atento a tudo o que dizem e o que não dizem;
- Responda às perguntas acerca da organização de uma forma aberta e honesta; Isso irá demonstrar a sua sinceridade e inteligência. Não deve esconder coisas das pessoas que eventualmente irão integrar a instituição e mais tarde ou mais cedo irão tomar conhecimento;
- Não prometa nada que não sabe se pode cumprir;
- Descreva o PP honestamente. Não esconda aspetos menos aliciantes, na esperança que o voluntário não se importe de descobrir depois de iniciar o voluntariado;
- Avalie as pessoas individualmente. Não parta do princípio que são parecidas com qualquer outra pessoa que conheça!

Citação

«Uma entrevista é muitas vezes definida como uma conversa com um propósito; o entrevistador que confia na espontaneidade e impulso vai sentir que teve uma agradável conversa, mas falhou no cumprimento do seu objetivo. Entrevistas bem feitas baseiam-se na autodisciplina em organizar e desenvolver uma conversa».

Donna Johnston de um centro de voluntariado da Grã-Bretanha

Sempre que decidir não utilizar tempo em rastrear e selecionar voluntários vai pagar por isso mais tarde.

Steve McCurley e Rick Lynch

Bibliografia

Fader, S. (2010). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers: a Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Florida, Atlantic Publishing Group, pp.127-148.

Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.45-57.

Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.97-112.

McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.101-116.

6. Preparação dos voluntários

O que é?

Está ainda bastante impregnada na nossa mentalidade a falácia de que para ajudar os outros basta ter boa vontade. Este pensamento enraizado desde há séculos conduz a um equívoco que se repercute na forma como muitos indivíduos e instituições desenvolvem a sua atividade de solidariedade social. Se estamos a pensar naquilo a que se pode designar o voluntariado espontâneo e individual, numa ajuda ao próximo num contexto temporal esporádico, fora do âmbito organizacional, de uma forma individual a boa vontade é o motor.

Todavia, quando falamos do voluntariado de nível organizacional, inserido num projeto ou programa, a boa vontade é apenas um ingrediente de uma receita bastante elaborada que inclui um compromisso personalizado para cada voluntário com responsabilidades bem claras; assiduidade e pontualidade; preparação antes de iniciar a tarefa definida que se pode concretizar através de orientação, formação, treino, aconselhamento e mentoria; seguir um código de ética do voluntariado; entre outros que estão espelhados na legislação específica nacional do voluntariado.

Segundo os autores principais especializados em gestão de voluntariado e que seguimos nesta publicação (McCurley e Lynch), a preparação inclui cinco elementos, designadamente a orientação, a formação, o treino, o aconselhamento e a mentoria.

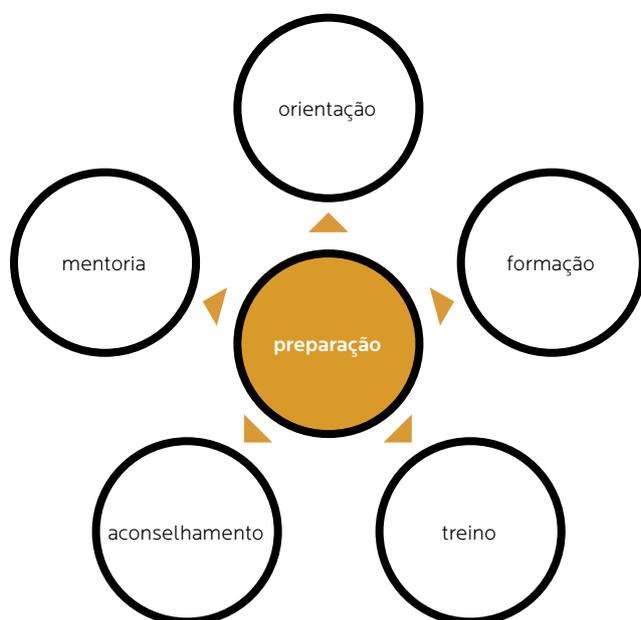


Figura 11 – Elementos do processo de preparação dos voluntários, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Orientação

Orientação é o processo de acolher os voluntários, fazendo-os sentir à-vontade e compreenderem os meandros da organização.

É concebida para lhes dar as bases e conhecimentos práticos da instituição e fazê-los compreender de que forma irão contribuir para o propósito da organização.

Conhecendo bem a forma de funcionamento da organização (os seus procedimentos e

projetos), os voluntários poderão contribuir de uma forma mais produtiva para o cumprir da missão da organização.

Todos os voluntários precisam de algum nível de orientação no trabalho que desenvolvem com a organização onde estão inseridos. Mesmo que os voluntários cheguem à organização com todas as competências para desenvolver a função que lhe foi atribuída, vão precisar de alguma orientação.

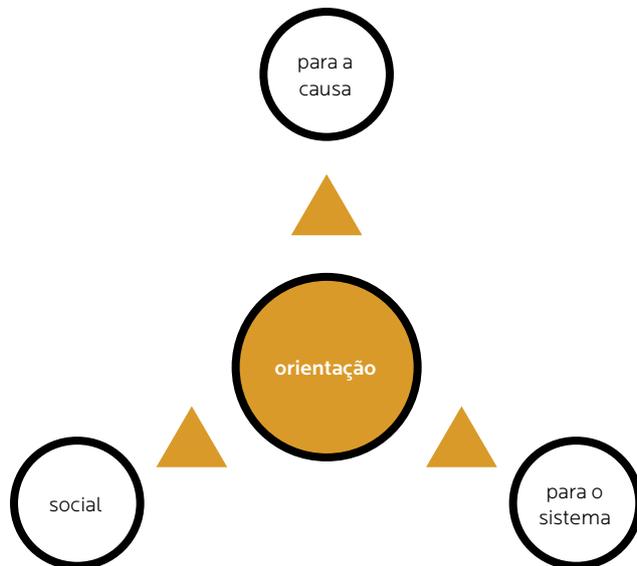


Figura 12 - Tipos de orientação dos voluntários, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Orientação para a causa

Esta área envolve a apresentação do propósito da organização aos voluntários. Deverá cobrir:

- A descrição do problema ou causa
- A descrição do grupo-alvo
- A descrição da missão e valores da organização
- A descrição da história da organização
- A descrição dos programas e serviços da organização
- A descrição de outras organizações que trabalham na mesma área e as características que os distinguem
- A descrição dos planos futuros da organização

A apresentação destes temas deveria ser uma discussão, mais do que uma descrição. A intenção desta parte da orientação é permitir ao voluntário começar a aprender e adotar os valores basilares da organização. O objetivo da discussão é permitir aos voluntários fazer um compromisso intelectual e emocional dos objetivos da organização.

Decidir conscientemente que acreditam na missão da organização e estão dispostos a trabalhar no sentido de contribuir para alcançá-la.

Esta parte da orientação pretende permitir aos voluntários juntarem-se à causa. Os voluntários que não passam por esta orientação podem prestar informações erradas acerca da organização.

Também permitirá ao gestor de voluntários perceber as filosofias de cada voluntário e perceber se são congruentes com os interesses da organização.

Orientação para o sistema

Esta parte da orientação serve para inserir os voluntários no sistema de gestão de voluntariado da organização.

Pode incluir a apresentação e discussão de:

- A estrutura e programa da organização, com exemplos de como os voluntários contribuem para esses programas
- O sistema de envolvimento dos voluntários na organização: regras e procedimentos
- Uma introdução às instalações e equipamento
- Descrição dos direitos e deveres dos voluntários
- Introdução ao sistema de arquivo dos processos individuais de cada voluntário
- Descrição do cronograma da organização e eventos mais importantes

A melhor forma de preparar esta parte da orientação é perguntar a si mesmo:

- «O que gostaria de saber acerca desta organização para compreender como funciona?»
- Lembre-se que os amigos dos voluntários vão perguntar-lhe o que fazem e como é a organização onde estão inseridos

Um voluntário que conhece bem a organização pode servir de bom divulgador acerca da importância da sua organização.

Orientação social

Esta parte da orientação apresenta aos voluntários a comunidade social que estão presentes a integrar e começam a forjar os laços pessoais que irão sustentar o envolvimento dos voluntários.

Inclui:

- Introdução à liderança da organização (que pode participar na orientação, apresentando ou liderando parte da discussão da missão da organização)
- Boas-vindas pelos operacionais e atuais voluntários (com a sua participação apresentando um tema ou apenas uma ocasião social)
- Descrição da cultura da organização

Esta parte da orientação pode ser levada a cabo de várias maneiras:

- Dentro de outros momentos da orientação
- Cerimónia oficial de boas-vindas, servindo de contactos pessoais iniciais
- Pode começar logo após a aceitação formal dos voluntários

Os objetivos desta parte da orientação são mostrar aos voluntários com quem irão trabalhar, dar as boas-vindas no contexto social da organização e demonstrar ao voluntário que são um contributo bem-vindo na equipa.

A importância da orientação

Os tipos de orientação atrás descritos servem para responder ao voluntário 3 perguntas básicas:

- Orientação para a causa: «Porque deveria eu trabalhar aqui?»
- Orientação para o sistema: «Como trabalharei aqui?»
- Orientação social: «Como me encaixo com os outros elementos da equipa?»

Todas estas três áreas são fundamentais no envolvimento do voluntário, se uma não tem lugar corremos o risco de ver os voluntários a cessar o exercício da sua atividade, pelas razões erradas.

Algumas organizações evitam dar orientação pela dificuldade de conseguir que os voluntários apareçam. Desenvolva estratégias de forma a contornar esse problema (por exemplo marcar à noite ou fim-de-semana, grupos mais pequenos). Faça o que for necessário para garantir que aparecem todos os novos voluntários.

Eventualmente, a melhor forma de compreender a importância da orientação é pensar na sua definição de base:

«Orientação» é o processo de uma pessoa saber a sua direção e limites no mundo; uma pessoa sem orientação perde-se.

Formação

A diferença entre orientação e formação é que a orientação é o processo de preparar o voluntário para uma clara relação com a organização e a formação o processo de preparar o voluntário para desenvolver trabalho na mesma.

Preparar a formação

Para determinar que conteúdos utilizar na formação deve-se responder a três questões:

- De que informação necessitam para realizar com sucesso o seu trabalho?
- Que competências precisam ter para realizar com sucesso o seu trabalho?
- Que atitudes ou posturas precisam ter para realizar com sucesso o seu trabalho?

Formação formal

A formação formal irá preparar os voluntários para trabalhos específicos. Pode ser dada através de leituras, discussões, visitas de estudo, simulações.

Formar para funções específicas

É extremamente importante fazer a descrição das funções do trabalho de voluntariado:

- Isto é o que deveriam fazer para levar a cabo o vosso trabalho
- Isto é o que não deveriam fazer
- Isto é o que deveriam fazer se encontrarem as seguintes situações

Responsabilidades e papéis

Deve também descrever na formação formal as responsabilidades e papéis de cada um que podem incluir a explicação da rede de relações interpessoais na qual vão estar inseridos:

- Estas são as pessoas com quem vão trabalhar e este é o vosso papel na tarefa
- Este é o papel delas e como se relacionam com a tarefa

Treino

Treino é o processo de ensinar e renovar competências. Pode ser feito na formação formal ou em sessões específicas, inclusive individualmente. Pode ser dado pelo coordenador do voluntário ou outro elemento do grupo com mais experiência.

Um bom treino segue três passos:

- A demonstração da competência a ser aprendida ou melhorada
- Observação do voluntário a experimentar a competência
- Retroalimentação e análise

A lógica da demonstração não é só o voluntário ver como se faz, mas perceber como e porquê.

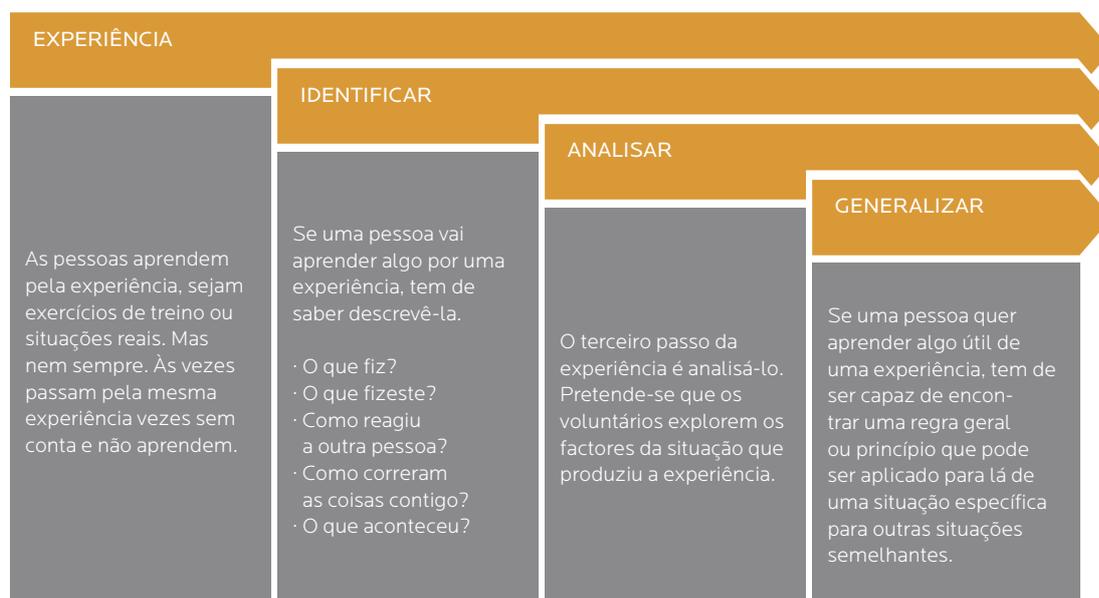


Figura 13 - Processo EIAG, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Aconselhamento

O objetivo do aconselhamento é apoiar o voluntário a resolver um problema ou melhorar um comportamento, levando-o a reconhecer uma dificuldade e tomar responsabilidade no seu melhoramento.

Enquanto treinar consiste em mostrar aos voluntários como podem melhorar as suas competências, aconselhar auxilia os voluntários a descobrir como melhorar o seu desempenho.

Processo de aconselhamento

Quando os voluntários identificam um problema no seu trabalho ou durante a formação, podem sentir que o voluntariado nas suas vidas está fora do controlo. Quando as pessoas sentem uma falta de controlo numa área, ficam frustradas e baixam a sua autoestima, o que pode levar à desistência.

O objetivo do processo de aconselhamento é restaurar um sentimento de controlo na vida dos voluntários, ajudando a desenvolver uma linha de ação que resolverá o problema.



Figura 14 – Passos do processo de aconselhamento e respetivas possíveis perguntas a colocar, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Mentoria

Um método de simultaneamente fazer os voluntários sentirem-se bem-vindos e melhorar os seus conhecimentos e competências é através da criação de relações formais de mentoria entre novos voluntários e outros mais experientes.

Os mentores providenciam a ligação pessoal à organização e o encorajamento que apoiará o novo voluntário na incerteza.

Mentorear é também uma excelente oportunidade de reconhecer competência e conhecimentos dos voluntários experientes, permitindo-lhes modelar comportamentos desejáveis nos voluntários noviços.

Citação

Os programas de desenvolvimento pessoal mais eficazes têm duas componentes. A primeira é um programa educacional bem planeado para voluntários e assalariados de uma organização que leva a sério a sua missão e os seus recursos humanos. [...] A segunda componente é um ambiente organizacional que reconhece a motivação dos voluntários para servir e aprender.

James C. Fisher e Kathleen M. Cole

Ninguém se voluntaria para ser um fracasso

Steve McCurley

Bibliografia

- Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.97-118.
- Gonzalo, L. (2010). Os Itinerários Educativos do Voluntariado. Évora, Fundação Eugénio de Almeida.
- Lee, J. e Catagnus, J. (1999). *What We Learned (the Hard Way) About Supervising Volunteers. An Action Guide for Making Your Job Easier*. Philadelphia, Energize, pp.29-70.
- Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.115-131.
- McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.117-126.
- Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.9-22; 57-59.

7. Supervisão

O que é?

Gerir os outros

Gestores de voluntários eficientes precisam de competências em gestão por duas razões:

- Podem ter de supervisionar voluntários diretamente;
- Devem certificar-se de que os operacionais fazem um bom trabalho na gestão do voluntariado.

Em ambos os casos são necessários conhecimentos de gestão das relações entre voluntários e aqueles com quem têm uma ligação direta no decurso do seu trabalho.

O trabalho do gestor não é fazer as coisas diretamente, mas certificar-se de que as coisas são feitas. Ou dizendo de outra forma: o gestor faz as coisas que possibilitam aos outros a realização do seu trabalho ou o trabalho do gestor é alcançar resultados através dos outros.

Assim sendo, o gestor deve aprender a trabalhar indiretamente, através de outras pessoas. Todavia, as pessoas que se tornam gestoras de voluntários estão mais habituadas a serem elas a fazer o trabalho.

Criar um ambiente motivador

Para sermos bem-sucedidos na gestão de pessoas, o nosso trabalho passa por certificarmos-nos que as pessoas querem e são capazes de fazer o trabalho da organização. Se estão motivadas para fazer o trabalho e têm as competências, os nossos problemas na gestão serão reduzidos.

O papel do gestor do programa de voluntariado é criar as condições que encorajem os voluntários a quererem fazer o seu trabalho. Criando um trabalho apropriado às suas necessidades, como vimos anteriormente, começamos a enquadrá-lo num trabalho que deseja levar a cabo.

É importante que o voluntário tenha também o controlo do que vai fazendo. Podem ser utilizadas várias técnicas de empoderamento para alcançar este propósito, e que pode concretizar tornando-os mais autónomos, mais capazes de uma atuação independente.

A sabedoria desta abordagem é que conseguimos concretizar melhores resultados com pessoas autónomas do que com pessoas dependentes. Podemos alcançar isto dando-lhes autoridade para decidir (dentro de limites) como irão atingir os resultados pelos quais são responsáveis.

Neste tipo de relacionamento, o gestor torna-se uma fonte de ajuda ao voluntário, mais do que um controlador. Isto permite não só ao voluntário sentir-se mais implicado, mas igualmente ao gestor despende menos tempo em tomar decisões acerca do trabalho do voluntário. Poderá pensar estrategicamente, concentrar-se em encontrar as oportunidades que nunca serão encontradas se estiver focalizado nos detalhes do trabalho do dia-a-dia. Também lhe permitirá trabalhar com outros operacionais da organização em como melhorar o envolvimento dos voluntários.

Níveis de controlo

Ao dar às pessoas autoridade acerca do «como» dos seus trabalhos, existe o risco de fazerem as coisas erradas. Este risco é reduzido reconhecendo que existem diferentes graus de autoridade que os voluntários podem exercer no desenvolvimento das suas responsabilidades.

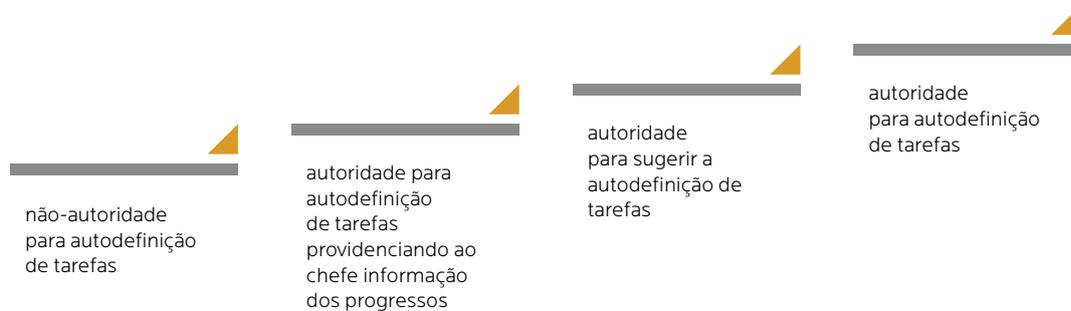


Figura 15 - Os 4 níveis de controlo, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

1. A autoridade para autodefinição de tarefas

Isto significa que o voluntário cria as suas tarefas. Decide o que fazer e faz.

Se o voluntário estivesse a trabalhar no nível 1 da escala de controlo, faria o seu trabalho sem informar os operacionais o que fez ou os progressos do que fez.

2. A autoridade para autodefinição de tarefas providenciando ao chefe informação dos progressos

São feitos relatórios de progresso com periodicidade regular neste segundo nível de controlo. O voluntário decide o que fazer e faz, ao 1º nível, mas a determinada altura (periodicidade decidida pelo supervisor) diz ao supervisor o que fez. Se realmente o voluntário fez a coisa errada ou a coisa certa de uma forma errada, o supervisor tem conhecimento e pode tomar as medidas para corrigir os erros.

Desta forma o supervisor tem maior segurança de que tudo pode correr bem.

Estes relatórios não têm forçosamente de ser por escrito. Uma conversa informal entre o supervisor e o voluntário é suficiente.

3. A autoridade para sugerir a autodefinição de tarefas

Se o supervisor tem bastante ansiedade em saber o desempenho do voluntário e está preocupado por ter de tomar medidas para corrigir a situação mais vezes do que entende ser desejável, então pode pedir-lhe previamente informações sobre o que pretende fazer.

Quando um voluntário está a trabalhar neste 3º nível de controlo, ele continua a ser a fonte da definição de tarefas.

Todavia, antes de iniciar o trabalho, as suas ideias são aprovadas pelo supervisor.

Quando um voluntário trabalha neste nível, o supervisor está mais seguro de que este irá fazer as coisas acertadas. Também neste nível o voluntário deve apresentar relatórios regulares.

Um relatório de progresso também deveria conter um plano das futuras ações.

4. A não-autoridade para autodefinição de tarefas

Se os níveis de ansiedade do supervisor são muito altas, pode sentir-se tentado a permitir menos controlo. A única decisão possível é não ter qualquer controlo.

Neste nível de controlo, o voluntário não decide sobre o que vai ser feito. Só faz aquilo que o mandam fazer.

Neste nível a autoridade, para decidir o que vai ser feito, é transferida do sítio onde estava a ser realizado o trabalho para o nível de gestão. O esforço de pensar para tomar a decisão de como levar a cabo a tarefa é transportada de um cérebro que não está conectado com o corpo que vai levar a cabo a tarefa.

Isto é ineficaz e inevitavelmente produz mais trabalho para o gestor. Quanto mais pessoas o gestor supervisionar, mais tempo passará a decidir o que as pessoas deveriam estar a fazer. Para além de levar mais tempo, este estilo de gestão reduz o número de ideias criativas que pode obter através de voluntários. Só se justifica este tipo de gestão em funções de curto-prazo [ou na fase de integração do voluntário].

Citação

Supervisão não é andar a mandar nas pessoas ao seu redor, não é constantemente dizer o que devem fazer, não é verificar insistentemente o que estão a fazer, não é duvidar da sua boa vontade e capacidade de fazer um bom trabalho. Os bons supervisores compreendem que o trabalho pode ser altamente compensador, que dá a oportunidade às pessoas de fazerem a diferença, de encontrarem significado pessoal, de viverem os valores pessoais, de crescerem intelectual, social e emocionalmente e serem desafiadas a dar e ser o melhor de si.

Jarene Francis Lee e Julia M. Catagnus

Bibliografia

Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.119-137.

Lee, J. e Catagnus, J. (1999). *What We Learned (the Hard Way) About Supervising Volunteers. An Action Guide for Making Your Job Easier*. Philadelphia, Energize.

McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.127-184.

Rodríguez, J. (2010). Acompanhamento na Ação. A Figura do Animador ou Animadora de Voluntariado. Évora, Fundação Eugénio de Almeida.

8. Avaliação

O que é?

Avaliação e *feedback*

Os gestores de voluntários normalmente não perspetivam a condução da avaliação dos voluntários com entusiasmo e ainda parecem menos entusiasmados com este processo.

A avaliação, no entanto, não é algo a ser evitado, especialmente se se concluir que é um bom dispositivo de gestão.

Porquê avaliar voluntários

O gestor de voluntários deve ter em consideração dois aspetos importantes:

- A maior parte dos voluntários quer fazer o melhor trabalho possível. A ausência de *feedback* e apoio é desconcertante para estes voluntários e revela pouca importância dada ao seu trabalho
- A maior parte dos voluntários irá ganhar nas situações de avaliação

Ao falhar na avaliação dos voluntários dá a clara sensação que não se preocupa com a qualidade do trabalho que está a ser desenvolvido e que não se preocupa muito com o voluntário.

Se não tiverem lugar os momentos de avaliação, os que sabem que não estão a fazer um bom trabalho e os que acham que merecem um elogio ficarão com uma noção de desvalorização do voluntariado.

Duas razões para avaliar voluntários:

Ajudar os voluntários a desenvolver ao máximo o seu potencial

Ajudar a organização a melhor envolver os voluntários

Estas duas razões não incluem o lidar diário com os problemas de desempenho que os coordenadores têm ignorado desde a última avaliação.

Uma avaliação periódica pode ajudar a dar forma ao desempenho global do voluntário, mas não deve substituir a supervisão e acompanhamento quotidianos.

Criar um sistema de avaliação

Existe uma série de formas de desenvolver um sistema de avaliação. A primeira questão é que nome dar-lhe. Algumas possibilidades: Sistema de avaliação, Sistema de avaliação do desempenho, Sessão de planeamento do progresso, Reunião de auto e heteroavaliação.

Qualquer que seja o sistema de avaliação criado deve ter os seguintes elementos:

- Regras de avaliação do desempenho;
- Um período inicial de estágio, antes de serem oficialmente aceites e inseridos na organização;
- Um sistema de elaborar e renovar PP para cada voluntário;
- Uma data marcada no cronograma para reuniões de avaliação entre os voluntários e os seus coordenadores, para discussão de desempenho e satisfação;
- Um método de revisão de compromissos durante a reunião de avaliação.

Tudo começa com o perfil de posto

É impossível conduzir boas reuniões de avaliação se não existem PP bem desenhados para cada voluntário. Maus PP geram más sessões de avaliação, pois se não sabe o que espera dos voluntários, como saberão eles?

Não importa o modelo de PP que segue. Um parágrafo chega, desde que diga ao voluntário o que se pretende cumprir, que passos específicos ou trabalho se pretende levar a cabo e como o sucesso será medido.

O mais difícil é fazer os coordenadores/gestores mudarem os PP à medida que o tempo passa. Pode encorajar isto, pedindo-lhes que os reescrevam depois de cada sessão de avaliação, ou como parte de cada sessão anual de planeamento (fazendo os PP coincidirem com os novos esforços estratégicos do departamento ou projeto ou programa).

Conduzir a sessão de avaliação

Esta sessão deverá envolver as duas partes. É o momento de falar acerca do desempenho dos voluntários, dando sugestões de como melhorar e de os voluntários falarem sobre a sua participação, podendo também incluir a discussão sobre a sua mudança para outro posto de voluntariado.

O método mais simples de conduzir a sessão de avaliação é seguir o RAP:

- *Rever* o passado
- *Analisar* o presente
- *Planear* o futuro

Lidar com problemas de comportamento

Se a avaliação lida com um insatisfatório desempenho do voluntário, siga este guião quando faz uma repreensão:

- **Não sorria.** Trata-se de um assunto sério e isso irá confundir o voluntário se está a dizer uma coisa e a atuar de forma incongruente.
- **Não diga tudo de rompante**, i.e., não faça de uma só vez as críticas e a um só voluntário. Deve ser dito em pequenos segmentos, durante conversas regulares de acompanhamento.
- **Seja específico.** Diga exatamente o que o voluntário está a fazer e o que não está a fazer. Evite comentários vagos, especialmente se forem acerca das motivações e atitudes do voluntário.
- **Diga ao voluntário o que sente.** Explique que você e o programa esperam desempenho de qualidade e que está desapontado com trabalho insatisfatório.
- **Diga também as coisas boas.** Se fez um bom trabalho noutras áreas e no passado, lembre o bom desempenho.
- **Não repita a repreensão.** Aborde a área que precisa de melhorias e avance.

O lado positivo da avaliação

Em vez de pensar num sistema que tem de lidar com problemas, pense antes na forma de recompensar quem está a fazer um bom trabalho. A percentagem de voluntários que apresenta problemas é normalmente reduzida. Os trabalhadores costumam ser a maioria.

A sessão de avaliação pode também servir de diagnóstico, permitindo-lhe determinar o que os voluntários sentem acerca do seu trabalho de voluntariado. Em alguns PP existe a tendência de entrar em *burn out* (esgotamento). Alguns voluntários têm dificuldade em reconhecer isso ou em pedir ajuda, já que os seus compromissos os levam a continuar o trabalho. A sessão de avaliação pode permitir ao gestor de voluntários a analisar se um bom voluntário está a entrar em *burn out*, ou está aborrecido, ou precisa ser transferido para outro trabalho.

Também pode perceber se os voluntários estão preparados para assumir maiores responsabilidades.

A sessão torna-se então uma avaliação mútua, com a intenção de reconhecer e promover aqueles que foram produtivos.

Citação

Um dos problemas recorrentes dos gestores de programas de voluntariado é demonstrar que os seus programas têm realmente valor.

Steve McCurley e Rick Lynch

Bibliografia

Fader, S. (2010). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers: a Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Florida, Atlantic Publishing Group, pp.151-210; 221-276.

Hernández, M. (2010). *Motivações da Pessoa Voluntária*. Évora, Fundação Eugénio de Almeida.

Fisher, J. e Cole, K. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs. A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.58-77; 138-159.

Lee, J. e Catagnus, J. (1999). *What We Learned (the Hard Way) About Supervising Volunteers. An Action Guide for Making Your Job Easier*. Philadelphia, Energize, pp.93-105.

Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.247-258.

McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.185-208.

Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.9-22; 61-83.

Stallings, B. e Ellis, S. (2010). *Leading the Way to Successful Volunteer Involvement. Practical Tools for Busy Executives*. Philadelphia, Energize, pp.202-215.

9. Reconhecimento

O que é?

A motivação dos voluntários

Manter voluntários é a chave do sucesso. Não se justifica ser muito bom a recrutar se não consegue que os voluntários continuem a sua atividade na organização. Problemas em manter voluntários pode ser um sinal de problemas de motivação.

Recrutar é a solução para o problema de não ter voluntários suficientes. Manter os voluntários é a forma de evitar os dois problemas.

Um voluntário motivado é aquele que quer fazer o trabalho que precisa ser feito dentro do espírito e das linhas de orientação da organização.

Às vezes o comportamento “desmotivado” é causado pela frustração. Quando falamos de voluntários motivados, falamos de criar uma experiência de voluntariado que permita a um indivíduo encontrar as suas necessidades motivacionais de forma produtiva para a organização e compensadora para o voluntário.

Eliminamos barreiras à motivação concebendo experiências de trabalho compensadoras e criando sistemas que permitam ao voluntário satisfazer as suas necessidades.

Certifique-se que os voluntários recebem a sua remuneração motivacional em relação às valiosas contribuições que prestam no âmbito do seu trabalho para a organização. E isso é o reconhecimento.

Porque cada voluntário tem uma diferente combinação de necessidades, cada um fará o seu melhor em diferentes condições de trabalho. Isto é mais complicado, pois as necessidades dos voluntários podem mudar com o passar do tempo.

Os voluntários têm combinações de necessidades. Para saber as necessidades pode discutir com eles a importância relativa dos seguintes fatores (por ordem de importância):

- Tomar conhecimento dos problemas da comunidade
- Manter competências, que de outra forma não seriam usadas
- “Gastar” tempo de qualidade com membros da família voluntariando-se em conjunto
- Sair de casa
- Fazer amigos
- Estar com amigos antigos que são voluntários na organização
- Ganhar novas competências
- Como forma de agradecimento
- Aliviar a culpa
- Sentir-se útil
- Fazer contactos de negócios
- Fazer parte de um grupo de prestígio
- Fazer a transição para uma nova vida
- Cumprir um dever moral ou religioso
- Divertir-se
- Ajudar as pessoas mais desfavorecidas
- Tentar uma nova carreira
- Seguir um desafio
- Melhorar a comunidade
- Trabalhar com um determinado grupo-alvo
- Ter a responsabilidade de alguma coisa
- Fazer parte de um grupo ou equipa
- Ganhar experiência de trabalho para mais facilmente encontrar um trabalho
- Encontrar pessoas importantes na comunidade
- Ganhar estatuto com a minha entidade empregadora
- Ganhar reconhecimento da comunidade

As respostas dar-lhe-ão uma ideia mais clara do que procuram no voluntariado e o que precisa dar-lhes em troca: a sua «remuneração motivacional».

Manter voluntários

A chave para manter voluntários é assegurar-se que eles estão a satisfazer o seu complexo particular de necessidades motivacionais através da sua experiência de voluntariado. Outra forma de dizer isto: Se a experiência de voluntariado faz o voluntário sentir-se bem, então continuará a querer ser voluntário.

Quando isto acontece no programa de voluntariado, é criado um clima positivo e entusiástico, que por sua vez encoraja os seus membros a continuar a sua atividade.

Um ambiente que faz sentir bem um voluntário é aquele que alimenta a sua autoestima. Quando a experiência de trabalho alimenta a autoestima, a pessoa sente-se confortável/motivada no trabalho, seja pago ou voluntário.

Criar um clima de alimentação da autoestima

Os psicólogos Harris Clesmes e Reynold Bean estudaram a autoestima durante vários anos. Concluíram que pessoas com um nível elevado de autoestima satisfazem três necessidades específicas de necessidades motivacionais. Têm um sentimento de ligação, singularidade e poder.

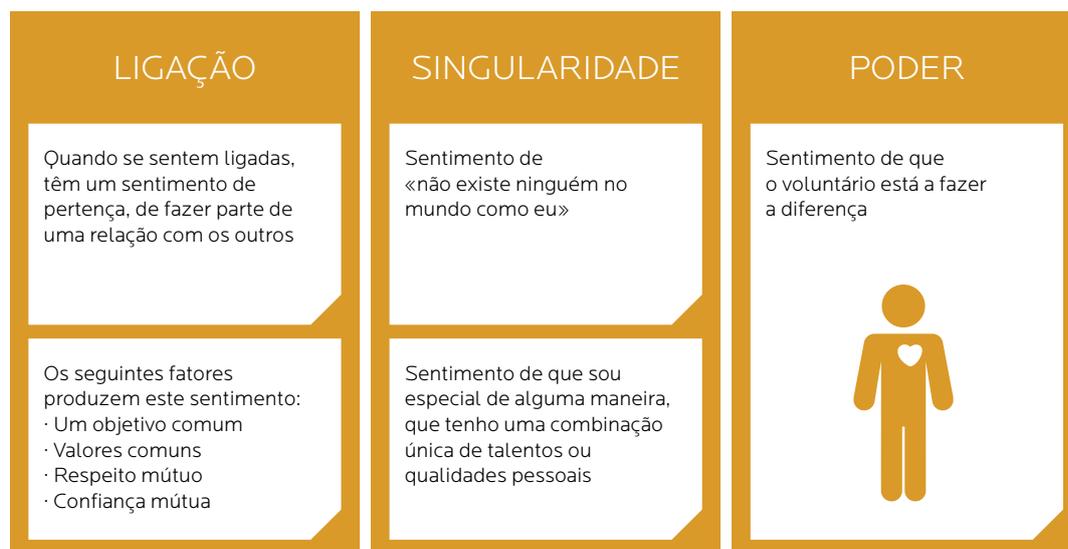


Figura 16 - Três necessidades que mantêm um nível elevado de autoestima, baseado em McCurley e Lynch (1996, 2011).

Reconhecimento

Os voluntários precisam de receber um sentimento de apreciação e de prémio da sua contribuição. Este sentimento pode ser transmitido através de procedimentos, incluindo sistemas de reconhecimento formal e informal.

Sistemas formais de reconhecimento

Para honrar as concretizações dos voluntários podemos utilizar: Prémios, Certificados, Placas, Pins, Jantares, Receções.

Muitas organizações têm uma cerimónia anual, cujo momento se utiliza para destacar contributos especiais de alguns voluntários em particular. A forma mais efetiva de reco-

reconhecimento dos voluntários é a que tem lugar no intercâmbio diário entre o voluntário e a organização através dos seus operacionais que expressam apreciação sincera e agradecem o trabalho que está a ser levado a cabo.

Este tipo de reconhecimento é mais poderoso porque, em parte, é mais frequente do que as cerimónias anuais. O impacto que têm as boas relações de trabalho pelo contacto 365 dias por ano, é notoriamente muito maior.

Reconhecimento levado a cabo numa base diária pode incluir:

- Dizer «obrigada»
- Envolver os voluntários na tomada de decisões que os envolvem
- Perguntar ao voluntário pela sua família e demonstrar interesse pela sua vida fora do contexto de voluntariado
- Certificar-se que os voluntários recebem tratamento igual
- Enviar uma nota de apreciação à família dos voluntários
- Permitir aos voluntários participar em formações para melhorar as suas competências
- Recomendar os voluntários para a promoção em tarefas que envolvam maior responsabilidade
- Celebrar o aniversário do voluntário na organização
- Dizer que fizeram um bom trabalho
- Convidar para um café
- Perguntar as suas opiniões
- Dizer algo positivo acerca das suas qualidades pessoais

Meios intermédios de fazer reconhecimento

- Almoçar juntos
- Ter lanche nas reuniões de voluntários
- Mencionar os seus nomes na rádio local
- Colocar nos painéis informativos os gráficos de progresso face aos objetivos
- Pedir ao seu chefe para escrever uma carta de agradecimento a determinados voluntários
- Decorar a sua área de trabalho no seu aniversário
- Que representem a organização em reuniões importantes
- Escrever artigos sobre a sua performance em jornais e revistas
- Organizar conversas informais de liderança
- Mencionar os seus resultados nos relatórios enviados a elevados níveis de chefia

Citação

Como podemos aumentar o valor dos nossos colaboradores assalariados e voluntários? Uma via é apreciá-los. Quando um investimento é apreciado, o seu valor é aumentado. Passa-se o mesmo com as pessoas. Quando apreciamos as pessoas, elas reconhecem o seu valor e tudo o que fazem brilha. Não é assim? Diga aos seus voluntários que os aprecia e que os outros também o fazem.

Shar Mc Bee

Bibliografia

- Fader, S. (2010). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating, and Rewarding Your Volunteers: a Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Florida, Atlantic Publishing Group, pp.161-162.
- Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers*. New York, Alpha Books, pp.189-200.
- McBee, S. (2002). *To Lead is To Serve. How To Attract Volunteers & Keep Them*. S/l, Shar McBee.
- McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group, pp.209-228.
- Rusin, J. (2009). *Volunteers Wanted. A Practical Guide to Finding and Keeping Good Volunteers*. Alabama, Magnolia Mansions Press, pp.9-22; 85-96.

2.3. Glossário do voluntariado

Aconselhamento (de voluntários)

Processo que apoia o voluntário a resolver um problema ou a melhorar um comportamento, levando-o a reconhecer uma dificuldade e a tomar responsabilidade no seu melhoramento.

McCurley e Lynch

Um dos elementos do processo de gestão de voluntariado – a preparação.

Agentes do voluntariado

São as pessoas e entidades que interagem no mundo do voluntariado, designadamente os voluntários, as organizações da sociedade civil, as entidades governamentais, as empresas, as entidades educativas e universitárias e os gestores de voluntários.

Sónia Fernandes

Avaliação (de voluntários)

É o processo onde se afere o valor de algo em comparação com as expectativas. Nos programas de voluntariado diz a quem faz parte dos programas – voluntários, funcionários, gestores e até fundadores – quanto está a ser acrescentado à organização e à comunidade em geral. Esta é uma história que cada programa de voluntariado tem de ser bom a contar.

Keith Seel

Entrevista (de voluntariado)

Consiste em avaliar a capacidade e vontade de um VP em ajustar-se produtivamente numa função dentro da instituição. Entrevistar voluntários não se limita a um processo de comparar uma lista de candidatos frente a uma lista de características pretendidas para determinados PP. É um processo bem mais subtil: de tentar compreender muito bem a pessoa que está a ser entrevistada, com o objetivo último de a enquadrar com a situação de trabalho que será compensadora, para o voluntário e para a organização.

A partir de McCurley e Lynch

Formação (de voluntários)

A formação dá-lhes [aos voluntários] a informação e competências de que precisam para serem bem-sucedidos na realização do seu trabalho.

John L. Lipp

Um dos elementos do processo de gestão de voluntariado – a preparação.

Mentoria (de voluntários)

Um método de simultaneamente fazer os voluntários sentirem-se bem-vindos e melhorar os seus conhecimentos e competências é através da criação de relações formais de mentoria entre novos voluntários e outros mais experientes.

McCurley e Lynch

Um dos elementos do processo de gestão de voluntariado – a preparação.

Oportunidades de voluntariado

As vagas de voluntariado disponibilizadas por organizações que acolhem voluntários.

Sónia Fernandes

Orientação (de voluntários)

É o processo de acolher os voluntários, fazendo-os sentir à-vontade e compreenderem os meandros da organização. É concebida para lhes dar as bases e conhecimentos práticos da instituição e fazê-los compreender de que forma irão contribuir para o propósito da organização. Existem três fases na orientação: para a causa, para o sistema e social.

McCurley e Lynch

Um dos elementos do processo de gestão de voluntariado – a preparação.

Perfil de posto (de voluntários)

É o documento onde estão resumidos os aspetos centrais de cada oportunidade de voluntariado. Alguns dos elementos do perfil de posto são: o propósito da função, os resultados esperados a atingir nessa função, as atividades a realizar, as qualificações necessárias, o período de tempo do perfil de posto, o local de trabalho, o tipo de supervisão realizado nessa função e os benefícios.

Sónia Fernandes (realizado a partir de McCurley e Lynch, 2011, p.59)

Preparação (de voluntários)

Da preparação faz parte a orientação, formação, treino, aconselhamento e mentoria.

McCurley e Lynch

Reconhecimento (de voluntários)

Os voluntários precisam de receber um sentimento de apreciação e de prémio da sua contribuição. Este sentimento pode ser transmitido através de procedimentos, incluindo sistemas de reconhecimento formal e informal.

McCurley e Lynch

Recrutamento (de voluntários)

É o esforço de encontrar voluntários cujos círculos de necessidades são congruentes com os que a organização precisa e quer, isto é, cujas necessidades motivacionais podem ser conjugadas com o perfil de posto que a organização tem a oferecer.

McCurley e Lynch

Supervisão (de voluntários)

É uma relação bidirecional entre dois trabalhadores. O objetivo do supervisor nessa relação é empoderar cada trabalhador – seja funcionário ou voluntário – a ser bem-sucedido no seu trabalho.

Jarene Frances Lee e Julia M. Catagnus

Treino (de voluntários)

É o processo de ensinar e renovar competências. Um bom treino segue três passos: a demonstração da competência a ser aprendida ou melhorada; observação do voluntário a experimentar a competência e a retroalimentação e análise.

McCurley e Lynch

Um dos elementos do processo de gestão de voluntariado – a preparação.

Voluntariar-se

Decidir atuar por se reconhecer uma necessidade, com uma postura de responsabilidade social, sem esperar recompensa pecuniária, indo para lá dos deveres básicos de cada um.

Susan Ellis e Katherine Noyes

Voluntariado

É uma atividade relativamente incoerciva.

Realizada com intenção de ajudar.

Sem pensamento primário ou imediato de ganho financeiro.

É trabalho, não divertimento.

Ivan Scheier

Voluntário

É a pessoa que presta serviço por vontade própria, sem pagamento, geralmente no âmbito de uma OSFL, iniciativa ou comunidade com base numa missão.

AVSO Home Page

Voluntário proponente

É aquele voluntário que se propõe a exercer voluntariado em determinada organização, mas que efetivamente ainda não se estabeleceu o compromisso de voluntariado.

Sónia Fernandes

Documentos legislativos portugueses e outros documentos/orientações internacionais

Existem vários documentos legislativos específicos sobre o voluntariado e outros que se relacionam com ele. A **negrito** estão referidos os documentos centrais orientadores do voluntariado organizacional que a lei portuguesa contempla.

DOCUMENTOS LEGISLATIVOS PORTUGUESES	DESCRIÇÃO
Decreto-Lei n.º 40/89, de 1 de fevereiro	Institui o seguro social voluntário, objeto de adaptação ao voluntariado pelo Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro
Decreto-Lei n.º 168/93, de 11 de maio	Relativo ao voluntariado jovem para a solidariedade
Decreto-Lei n.º 205/93, de 14 de junho	Estabelece medidas relativas à concretização de ações de voluntariado jovem para a cooperação
Portaria n.º 685/93, de 22 de julho	Aprova o Regulamento de Execução do Voluntariado Jovem para a Solidariedade
Lei n.º 71/98, de 3 de novembro	Estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado
Resolução da Assembleia da República n.º 7/99, de 19 de fevereiro	Aprova, para ratificação, o Tratado de Amesterdão, que altera o tratado da União Europeia, os Tratados que instituem as Comunidades Europeias e alguns atos relativos a esses Tratados, incluindo o Anexo e os Protocolos, bem como a Ata Final com as Declarações, entre as quais a 38, relativa às atividades de voluntariado
Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de setembro	Regulamenta a Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, criando as condições que permitam promover e apoiar o voluntariado
Resolução de Conselho de Ministros n.º 50/2000, de 30 de março	Define a composição e o funcionamento do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado
Lei n.º 20/2004, de 5 de Junho de 2004 (DR 132/2005 SÉRIE I-A, de 5 de Junho de 2004)	Aprova o Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário
Despacho n.º 4456/2005 (Ministério da Educação) de 1 de março	Reconhecimento do tempo de serviço prestado por professores e formadores voluntários
Resolução do Conselho de Ministros n.º 63/2005, de 14 de Março	Cria o programa «Voluntariado jovem para as florestas»
Decreto-Lei n.º 176/2005, de 25 de outubro	Altera o n.º 1 do art.º 4.º do Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro

Portaria n.º 87/2006, de 24 de janeiro	Aprova o Modelo de Cartão de Identificação do Voluntário
RCM n.º 62/2010, de 25 de agosto	Institui o Ano Europeu das Atividades de Voluntariado que promovam uma cidadania ativa em Portugal no ano de 2011 (AEV 2011) e determina a execução a nível nacional das atividades que lhe estão associadas
Portaria n.º 243/2012 de 10 de agosto	Define o regime de organização e funcionamento de cursos e estabelece os princípios e procedimentos a observar na avaliação e certificação dos alunos. No art.º 23, alínea 3 inclui o voluntariado no anexo ao diploma como ex. de atividade extracurricular.
Portaria n.º 333/2012 de 22 de outubro	Programa da Escola Voluntária (selo de Escola Voluntária)
Resolução do conselho de Ministros n.º 29/2013 de 8 de maio	Definição do Plano Nacional do Voluntariado 2013-2015
Portaria n.º 242/2013 de 2 de agosto	Criação do programa “Agora Nós” que visa promover e estimular a prática de voluntariado como meio de aquisição de competências nos jovens entre os 14 e 30 anos
Lei 13/2014 de 14 de abril	Estabelece o enquadramento jurídico do agente da cooperação portuguesa e define o respetivo estatuto jurídico (ver capítulo VII)

Tabela 3 – Documentos legislativos portugueses que de forma direta ou indireta abordam o voluntariado, por ordem cronológica de publicação

Existem ainda documentos internacionais importantes a ter em consideração, que se encontram na tabela que se segue.

DOCUMENTOS INTERNACIONAIS	DESCRIÇÃO
Resolução 40/212 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 17 de dezembro de 1985	Convida todos os governos a celebrar anualmente, a 5 de Dezembro, o Dia Internacional dos Voluntários
Declaração Universal sobre o Voluntariado – IAVE (International Association for Volunteer Effort), 1990	Define o voluntariado e apresenta os princípios fundamentais do voluntariado, Paris, 14 de setembro.
Resolução n.º 52/17, da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 1997	Proclama 2001 como o ano internacional dos voluntários
Código ético do voluntariado – IAVE, 1998	Documento realizado nas IV Jornadas Universitárias de Voluntariado Social e Cooperação para o Desenvolvimento, Madrid, 23, 24 e 25 de Abril de 1998
Decisão do conselho de 27 de Novembro de 2009	Relativa ao Ano Europeu das Atividades de Voluntariado que Promovam uma Cidadania Ativa
Declaração Universal do Voluntariado de 2001 – IAVE	Adotada pelo Conselho Internacional de Administradores da IAVE na 16ª Conferência Mundial de Voluntariado em Amesterdão

Tabela 4 – documentos internacionais relacionados com o voluntariado, por ordem cronológica de publicação

Compêndio de instrumentos de gestão de voluntariado

- 70 Ficha de candidatura
- 73 Ficha de entrevista
- 74 Autorização de encarregado de educação do voluntário
- 75 Avaliação do trabalho de voluntariado (por parte do supervisor)
- 77 Avaliação do trabalho de voluntariado (por parte do voluntário)
- 79 Compromisso de voluntariado
- 81 Declaração médica

Ficha de candidatura

Dados de identificação

Nome: _____

Idade: _____ Data de Nascimento: ____ / ____ / _____

Sexo: _____ Estado Civil: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ – ____ Concelho: _____ Distrito: _____

Telefone: _____ Telemóvel: _____ e-mail: _____

Profissão: _____ Situação Profissional: _____

Local de trabalho: _____ Telefone (emprego): _____

Habilitações literárias: Não sabe ler/escrever 1º Ciclo (4ª Classe)
 2º Ciclo (5º/6º ano) 3º Ciclo (7º ano)
 Secundário (12º ano) Superior

Formação: _____

Instituição de Formação Escolar: _____ Período: _____

Formação Complementar: _____

Outras Competências: _____

BI/Cartão de Cidadão: _____ Arquivo: _____ NIF: _____

Competências

Idiomas

Língua	Regular	Médio	Excelente

Informática

Domínio	Regular	Médio	Excelente
Microsoft			
Internet			
Outros			

Como conheceu o voluntariado da [nome da organização]?

Site/Facebook Publicidade (Cartazes/Folhetos) Escola/Universidade

Centro de Estudos/ATL Bibliotecas IPSS/OSFL Outro (s) serviço (s)

O que o/a atraiu para a [nome da organização]. Há algum aspeto do nosso trabalho que mais o motivou a procurar-nos?

É sócio(a) da nossa organização? Não Sim

O que lhe podemos dizer acerca da nossa organização?

Informação sobre o voluntário

O que a/o motiva a ser voluntário:

Que tipo de atividade (s) gostaria de desenvolver/colaborar enquanto voluntária(o)?

O que é para si ser voluntário?

O que gostaria de receber em troca em troca do seu voluntariado?

Como voluntário, descreva o tipo de coordenador operacional das suas atividades com qual gostaria de trabalhar.

Com que competências julga poder contribuir?

Indique qual a disponibilidade para se dedicar ao voluntariado.

Disponibilidade fixa

	2ªFeira	3ªFeira	4ªFeira	5ªFeira	6ªFeira
Manhã					
Tarde					

Disponibilidade variável

Por exemplo, se trabalha por turnos. Especifique o seu caso:

Período de realização de Voluntariado:

1 – 3 Meses 3 – 6 Meses + de 6 Meses Apoio Pontual

Experiência anterior em voluntariado

Tem alguma formação específica na área do voluntariado?

Não Sim Se sim, qual? _____

É ou já foi voluntário noutra instituição? Não Sim Se Sim:

Qual a Instituição? _____

Qual o período de tempo? _____

Que função desempenhou? _____

Solicitamos que nos indique 2/3 referências e respetivos contactos de pessoas/instituições onde voluntariou. Caso não possua experiência de voluntariado pode colocar referências de colegas de trabalho ou organizações onde trabalhou.

1. _____

2. _____

3. _____

Autorizo a recolha, utilização e/ou processamento dos meus dados pessoais pela [nome da organização] no âmbito das suas finalidades e projetos.

Assinatura: _____

Data: _____

Local: _____

Ficha de entrevista

Nome _____

Avaliação

Crítérios	Muito Insuf.	Suf.	Bom	Muito Bom	Observações
Interesse/Motivação /Espírito de equipa					
Experiência em voluntariado					
Disponibilidade					
Recetividade à forma- ção e supervisão					
Capacidade de traba- lho em equipa					
Aptidões de comunicação					
Outros					

Outras informações tidas como relevantes

Parecer do responsável pela entrevista:

Favorável Desfavorável Nome /Qualidade: _____

Início do período de estágio e admissão

Projeto de voluntariado Data início estágio Data de admissão
 [nome do projeto] ____ / ____ / ____ ____ / ____ / ____

Autorização de encarregado de educação do voluntário

De forma a que o/a seu/sua educando/a se torne voluntário/a da nossa Organização, necessitamos da sua autorização e do seu envolvimento para ajudá-lo/a a ter uma experiência produtiva. Por favor leia e assine o formulário de autorização se desejar que continuemos o processo de considerar o/a seu/sua educando/a como possível voluntário/a.

Por favor contacte: _____ às _____ se tiver alguma questão, se quiser mais informação ou, se quiser abordar este assunto com alguém.

Nome da Organização: _____

Nome do jovem voluntário proponente: _____

1. Descrição antecipada do trabalho de voluntariado: _____

2. N.º antecipado de horas por semana e horário do trabalho de voluntariado:

3. Duração esperada do trabalho de voluntariado: _____

Entendo que o meu/minha educando/a acima designado/a deseja ser considerado/a para o trabalho de voluntariado e pelo presente dou a minha permissão para servir nessa condição se for aceite pela organização. Entendo que ele/a será provido/a de orientação e formação necessária para a segurança e desempenho responsável dos seus deveres e que espera conhecer todos os requisitos da sua posição, incluindo regular assiduidade e cumprimento e respeito das normas e procedimentos. Entendo que ele/a não receberá nenhuma compensação monetária pelo trabalho desenvolvido.

Nome: _____

Natureza da relação com o Voluntário/a: _____

Data: ___/___/_____

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, p.217

Avaliação do trabalho de voluntariado (por parte do supervisor)Formulário Avaliação e *feedback* da Função de Voluntário

Nome do voluntário: _____

Período coberto: _____

Posto: _____

Data de avaliação: _____

1. Objetivos da função:

	Não atingidos		Satisfatório		Superior
1. _____	1	2	3	4	5
2. _____	1	2	3	4	5
3. _____	1	2	3	4	5
4. _____	1	2	3	4	5
5. _____	1	2	3	4	5

2. Relações de trabalho:

	Precisa melhorar		Satisfatório		Superior
a. Relação com outros voluntários	1	2	3	4	5
b. Relações com a equipa operativa	1	2	3	4	5
c. Relações com os utentes	1	2	3	4	5
d. Cumprimento prazos estipulados	1	2	3	4	5
e. Iniciativa	1	2	3	4	5
f. Flexibilidade	1	2	3	4	5

3. Comentários do operacional responsável em relação às áreas acima descritas:

4. Comentários do voluntário em relação às áreas acima descritas:

5. A mais significativa realização conseguida durante o período de avaliação:

6. Área de interesse onde aperfeiçoamento, mudanças ou possível formação será desejável, com descrição da ação sugerida:

7. Em resumo, como é que o voluntário se sente ao permanecer nesta posição? Que mudança em relação às responsabilidades ou procedimentos irá melhorar a sua capacidade em colaborar com a organização?

8. Quais são os maiores objetivos para o voluntário alcançar na sua posição a partir de agora e o próximo período de avaliação?

I. _____

II. _____

III. _____

9. Definição da data para a próxima avaliação: _____

Assinaturas

Operacional responsável: _____

Voluntário (opcional): _____

Data: ____ / ____ / _____

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch.



12. Conhece algumas áreas ou trabalhos, que ainda não estejam a ser cobertos pelo voluntariado, em que os voluntários possam ser úteis para a nossa organização?

13. Pode sugerir algumas formas que possamos utilizar para recrutar novos voluntários?

14. Qual foi a melhor experiência que teve enquanto fez trabalho de voluntariado connosco?

15. Qual a pior experiência? _____

16. Se tivesse de fazer 3 mudanças no nosso programa de voluntariado, quais seriam?

I. _____

II. _____

III. _____

17. Em resumo, como é que classificaria o nosso programa de voluntariado?

(Faça um círculo. 1 = Muito mau; 5 = Excelente)

1 2 3 4 5

18. Use o espaço abaixo para fazer outro tipo de comentários em relação à nossa utilização de voluntários, ou quaisquer outros apontamentos que queira fazer acerca das perguntas acima elaboradas.

Obrigada pelo seu apoio!

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, pp.229-230



Compromisso de voluntariado

Este compromisso pretende enunciar a seriedade com que tratamos os nossos voluntários, a nossa profunda apreciação pelos seus serviços e em dar o melhor para fazer com que a sua experiência aqui como voluntário/a seja a mais produtiva e recompensadora possível.

I. Nome da organização

A [nome da organização] tem por missão «descrição da missão».

A [nome da organização] concorda em aceitar os serviços de

(voluntário) _____

iniciados em ____ / ____ / _____, e compromete-se a:

1. Providenciar informação adequada, formação e prestar apoio para que o voluntário seja capaz de conhecer as responsabilidades do seu trabalho;
2. Garantir ajuda e uma atenta supervisão no trabalho do voluntário e providenciar um acompanhamento e *feedback* do seu desempenho;
3. Respeitar as competências, dignidade e necessidades individuais do voluntário, e fazer o melhor possível para se ajustar a essas características individuais;
4. Cumprir a Lei do voluntariado, entre outras coisas, fornecendo ao voluntário os meios para que realize a sua atividade e assegurando o seguro de voluntariado.
5. Estar recetivo a quaisquer comentários do voluntário tendo em conta as formas nas quais se podem mutuamente complementar nas respetivas tarefas;
6. Tratar o voluntário como igual membro da organização, juntos responsáveis pela realização da missão da organização;
7. Cessar a colaboração para com o voluntário caso se justifique.

II. Voluntário

Eu, _____, estou interessada/o em colaborar com a [nome da organização] em regime de voluntariado nas ações de ajuda humanitária promovidas por esta e comprometo-me a:

1. Colaborar de forma voluntária com a [nome da organização] na área de intervenção _____
2. Desempenhar os meus deveres como voluntária/o com o melhor das minhas capacidades, seguindo o Código ético do voluntariado (em anexo);
3. Respeitar os objetivos gerais da [nome da organização];
4. Respeitar sempre os aspetos organizativos estipulados pelos órgãos diretivos;
5. Aceitar os procedimentos e regras da organização, incluindo condições de registo e confidencialidade da organização e informação dos utentes;

6. Estar presente quando necessário e avisar com antecedência quando não puder comparecer;
7. Atuar todas as vezes como membro responsável da equipa no sentido de levar a cabo a missão da organização;
8. Colaborar num âmbito estritamente humanitário e gratuito, devendo avisar a [nome da organização] antecipadamente da sua intenção de cessar a colaboração;
9. Não utilizar o nome da [nome da organização] para fins pessoais. O mesmo se passa em relação aos meios e recursos da organização;
10. Cumprir as funções e horário descritos no meu perfil de posto (em anexo) a que me comprometi.

III . Concordo:

Voluntário: _____

Representante da organização: _____

Data: ____ / ____ / _____

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, p.220

Declaração médica

Nome do voluntário/paciente: _____

Trabalho de voluntariado: _____

Organização: _____

O indivíduo acima referido, tem estado ou esteve regularmente sob o meu tratamento ou cuidados. Baseado na análise feita ao cargo de voluntário, fornecida para a posição para a qual o indivíduo está a ser considerado é, na minha opinião profissional, que a condição para a qual está a receber tratamento ou cuidado, não impede ou limita a segurança ou o seu desempenho satisfatório para as atividades de trabalho descritas.

Concordo em notificar a organização acima referida se a capacidade do paciente enquanto estiver sob o meu tratamento ou cuidado, se alterar em qualquer aspeto que possa alterar a minha avaliação da sua competência para desempenhar a tarefa de voluntário para o qual foi nomeado.

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / _____

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, p.215

Questionário de saída do voluntário

Esforçarmo-nos permanentemente para melhorar o desempenho do nosso sistema de envolvimento dos voluntários. Como um dos nossos voluntários, gostaríamos que nos ajudasse a identificar áreas nas quais poderemos fazer melhor. Por favor, seja o mais completo e honesto possível ao responder às questões que se seguem – toda e qualquer informação fornecida será mantida em absoluto sigilo, mas iremos tê-la em consideração, no sentido de assegurarmos que outros voluntários terão o melhor tratamento possível.

1. Aproximadamente, quanto tempo de voluntariado exerceu connosco? _____

2. Em geral, que tipo de voluntariado fez na organização? _____

3. Qual a razão da sua saída? (P.F. assinale 1 ou + das seguintes opções)

- Tarefa cumprida
- Mudança de residência
- Necessidade de mudança
- Não me senti bem-vinda/o
- Não senti aproveitadas as minhas competências
- Não gostei do trabalho
- Outros compromissos
- Outra: _____

4. O que é que mais gostou ao trabalhar como voluntário na nossa organização?

5. Que sugestões é que faria para mudar ou melhorar nos nossos esforços de voluntariado?

6. Em resumo, como é que classificaria a sua experiência como voluntário na nossa organização? (Faça um círculo. 1 = Muito mau; 5 = Excelente)

1

2

3

4

5

Obrigada pela sua ajuda ao preencher este Questionário e pelo seu trabalho de voluntariado connosco. Agradecemos a ajuda que nos deu no apoio aos utentes, à comunidade em geral e à nossa organização.

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, p.235

Registo de dispensa do voluntário

Nome do voluntário: _____

Função do voluntário: _____

Nome do operacional responsável: _____

1. Tipo de dificuldades em relação ao voluntariado (assinalar todos os que se aplicam)

- Fornecimento de falsa ou enganosa informação no formulário
- Absentismo
- Atraso
- Insubordinação
- Incapacidade física ou mental para trabalhar
- Não cumprimento dos procedimentos e atuações da organização
- Incapacidade de trabalhar com operacionais, utentes ou outros voluntários
- Falha no cumprimento das regras estabelecidas pela organização
- Violação de confidencialidade
- Outra: _____

2. Explique e dê exemplos de comportamento nas áreas acima referidas

3. Dê datas e tipo de avisos relevantes bem como tentativas de levar o voluntário ao comportamento correto:

4. Data de dispensa do voluntário: ____ / ____ / _____

5. Pessoa que conduziu o processo de dispensa: _____

6. Aviso escrito de dispensa do voluntário feito por: _____

- Voluntário [nome da organização] Utente Outro

Por favor ponha em anexo cópias de registo de material apropriado relacionado com a dispensa.

Nota: Documento produzido a partir do livro Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, p.233

Relatório das despesas do voluntário

Este formulário é para ser utilizado no registo das despesas decorrentes do trabalho de voluntariado prestado à organização e do qual deseja ser reembolsado. O tipo de despesas para as quais providenciamos o reembolso são:

1. Transportes no âmbito de uma tarefa específica designada pelo Coordenador de Voluntários
2. Compra de materiais solicitados pela organização
- 3.

Data	Tipo de despesa	Quantia
TOTAL		

Aqui representado o valor exato das minhas despesas. Recibos dos itens acima referidos, estão em anexo.

Voluntário: _____ Data: ____ / ____ / ____

Aprovado para reembolso:

Membro da organização: _____ Data: ____ / ____ / ____

Pagamento recebido pelo voluntário:

Assinatura do voluntário: _____ Data: ____ / ____ / ____

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, p.226

Exemplo de Manual de Gestão de Voluntários

Este conjunto de políticas acerca da gestão de voluntários inclui muitas das ideias para o bom envolvimento dos voluntários expressas neste livro. Nem todos os itens serão apropriados a todas as organizações, nem os itens relacionados com as políticas sugeridas estarão, necessariamente, de acordo com o modo como a organização pretende trabalhar com os seus voluntários. As políticas exemplificativas são incluídas mais como uma estrutura para ajudá-lo a construir a sua própria política de gestão de voluntários, que combine com as suas visões e necessidades e que seja apropriada à dimensão da sua organização e às formas como envolve os voluntários. Para construir tal política pode remover ou corrigir qualquer item, ou mesmo, adicionar mais itens não incluídos aqui. Se está a empreender um grande desenvolvimento de políticas recomendamos veementemente que consulte *By Definition: Policies for Volunteer Programs* de Linda Graff, que é de longe o melhor e mais compreensivo trabalho alguma vez realizado sobre o assunto.

Se somente tem tempo para realizar um trabalho breve acerca do desenvolvimento de políticas e gostaria de utilizar os exemplos que se seguem, esteja à vontade, mas tome atenção porque alguns itens têm opções de construção incluídas em [parêntesis] para indicar que um rumo alternativo de elaboração de políticas é possível nesse item.

ÍNDICE

1. O Programa de Voluntariado	89
1.1 Política geral de utilização de voluntários	89
1.2 Propósito da política de voluntariado	89
1.3 Âmbito da política de voluntariado	89
1.4 Papel do departamento de gestão de voluntários	89
1.5 Definição de “voluntário”	90
1.6 Casos especiais de voluntários	90
1.7 Grupo de voluntários	90
1.8 Funcionários como voluntários	90
1.9 Clientes e parentes como voluntários	90
1.10 Serviço da responsabilidade da organização	91
1.11 Direitos e responsabilidades dos voluntários	91
1.12 Âmbito do envolvimento dos voluntários	92
2. Procedimentos da Gestão de Voluntários	92
2.1 Manutenção de registos	92
2.2 Política de dupla função	92
2.3 Conflito de interesse	92
2.4 Representação da organização	92
2.5 Confidencialidade	92
2.6 Local de trabalho	93
2.7 Código de vestuário	93
2.8 Folhas de presença	94
3. Recrutamento e selecção de voluntários	94
3.1 Descrição das posições	94
3.2 Requisição de voluntários pelos funcionários	94
3.3 Recrutamento	95
3.4 Recrutamento de menores	95
3.5 Entrevista	95
3.6 Avaliação da saúde	95
3.7 Verificação dos registos criminais	95
3.8 Colocação com utilizadores em risco	95
3.9 Certificado de aptidão	96
3.10 Colocação	96
3.11 Participação dos funcionários nas entrevistas e na colocação	96
3.12 Aceitação e nomeação	96
3.13 Período experimental	96
3.14 Nova atribuição	97
3.15 Serviços profissionais	97

3.16 Duração do serviço	98
3.17 Autorização de ausência	98
4. Formação e Desenvolvimento dos Voluntários	98
4.1 Orientação	98
4.2 Formação “no trabalho”	98
4.3 Envolvimento dos funcionários na orientação e formação	98
4.4 Envolvimento dos voluntários na orientação e formação	98
4.5 Educação contínua	99
4.6 Participação em conferências	100
4.7 Gestão do risco	100
5. Supervisão e Avaliação dos Voluntários	100
5.1 Necessidade de um supervisor	100
5.2 Voluntários como supervisores de voluntários	100
5.3 Relações voluntários – funcionários	100
5.4 Aceitação de voluntários pelos funcionários	101
5.5 Formação em gestão de voluntários para membros dos funcionários	101
5.6 Envolvimento dos voluntários na avaliação dos funcionários	101
5.7 Envolvimento dos funcionários na avaliação dos voluntários	101
5.8 Avaliação de equipas de voluntários e funcionários	101
5.9 Linhas de comunicação	101
5.10 Absentismo	102
5.11 Substituição	102
5.12 Padrões de desempenho	102
5.13 Avaliações	102
5.14 Base escrita para a avaliação	102
5.15 Responsabilidade dos funcionários na avaliação	102
5.16 Acção correctiva	103
5.17 Dispensa de um voluntário	103
5.18 Razões para dispensa	103
5.19 Preocupações e reclamações	103
5.20 Notificação de saída ou nova atribuição de um voluntário	103
5.21 Demissão	103
5.22 Entrevistas de saída	104
5.23 Comunicação com o departamento de gestão de voluntários	105
5.24 Avaliação da utilização de voluntários pela organização	105
6. Reconhecimento e Apoio dos Voluntários	105
6.1 Reembolso das despesas	105
6.2 Acesso aos bens e materiais da organização	105
6.3 Seguro	105
6.4 Reconhecimento	105
6.5 Reconhecimento informal	105
6.6 Percursos profissionais dos voluntários	105
6.7 Reconhecimento dos funcionários	106

1. O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

1.1 Política geral de utilização de voluntários

A realização dos objetivos desta organização é melhor alcançada através da participação ativa de cidadãos da comunidade. Para este fim, a organização aceita e encoraja o envolvimento de voluntários a todos os níveis na organização e em todos os programas e atividades apropriados. Todos os funcionários são encorajados a ajudar na criação de papéis significativos e produtivos, nos quais, os voluntários possam servir e ajudar no recrutamento de voluntários da comunidade.

1.2 Propósito da política de voluntariado

O propósito da política é fornecer orientação e diretrizes gerais aos funcionários e voluntários comprometidos no envolvimento de voluntários e em esforços de gestão. A política é destinada somente à orientação da gestão interna, e não constitui, quer implícita ou explicitamente, um acordo contratual ou pessoal vinculativo. A organização reserva-se ao direito exclusivo de alterar qualquer aspeto da política, a qualquer momento, e a esperar adesão à política alterada. Alterações ou exceções a estas políticas só podem ser concedidas pelo Gestor do Programa de Voluntários e têm de ser obtidas antecipadamente e por escrito. Assuntos em áreas não revestidas, especificamente, por estas políticas devem ser decididas pelo Gestor do Programa de Voluntários.

1.3 Objeto da política de voluntariado

Salvo declarado especificamente, a política aplica-se a todos os voluntários não eleitos, a todos os programas e projetos levados a cabo pela ou em nome da organização e a todos os departamentos e locais de operação da organização.

1.4 Papel do departamento de gestão de voluntários

A utilização produtiva de voluntários requer um esforço planeado e organizado. A função do departamento de gestão de voluntários é fornecer um ponto central de coordenação, para um envolvimento eficaz dos voluntários na organização e conduzir e ajudar as ações conjuntas dos funcionários e voluntários para proporcionar serviços mais produtivos. O departamento deverá, também, suportar a responsabilidade da manutenção de um relacionamento com outros programas de voluntariado na comunidade e ajudar em ações, em toda a comunidade, para reconhecer e promover o voluntariado. O Gestor do Programa de Voluntários deverá suportar a responsabilidade principal do planeamento para a colocação eficaz de voluntários, de ajudar os funcionários na identificação de papéis produtivos e criativos para os voluntários, do recrutamento de voluntários adequados e de acompanhar e avaliar a contribuição dos voluntários para a organização.

1.5 Definição de “voluntário”

Um “voluntário” é qualquer pessoa que sem compensação ou expectativa de compensação, para além do reembolso de despesas incorridas no cur-

so dos seus deveres de voluntário, realiza uma tarefa sob orientação e em nome da organização. Um “voluntário” tem de ser aceite oficialmente e inscrito pela organização antes do desempenho da tarefa. Salvo declarado especificamente, os voluntários não devem ser considerados “funcionários” da organização.

1.6 Casos especiais de voluntários

A organização também aceita como voluntários aqueles que participem em atividades de serviço comunitário estudantis, projetos de estágio de alunos, programas de sentenças alternativas, programas de voluntariado de funcionários e outros programas de referência a voluntários. Em qualquer dos casos, contudo, um acordo especial deve vigorar com a agência, escola, empresa, ou programa dos quais são originários os casos especiais de voluntários e deve identificar a responsabilidade pela gestão e cuidado dos voluntários.

1.7 Grupo de voluntários

Disposições especiais vigorarão quando membros de um grupo ou organização voluntariem o seu tempo como uma ação em grupo. Estas disposições incluirão alterações nos requisitos normais de orientação, formação, triagem e manutenção de registos necessários conforme determinado necessário pelo Gestor do Programa de Voluntários.

1.8 Funcionários como voluntários

A organização aceita [não aceita] os serviços dos seus próprios funcionários como voluntários. Este serviço é aceite, desde que, o serviço de voluntariado seja fornecido absolutamente sem qualquer natureza coerciva, envolva trabalho que seja fora do alcance dos deveres normais dos funcionários e seja fornecido fora das horas habituais de trabalho. É [não é] permitido aos familiares dos funcionários serem voluntários da organização. Quando os familiares forem inscritos como voluntários, não serão colocados sob a supervisão direta, ou no mesmo departamento, de outros familiares que são funcionários.

1.9 Utilizadores e parentes como voluntários

Os clientes da organização podem ser aceites como voluntários, onde tal serviço não constitua uma obstrução ou conflito à provisão de serviços ao utilizador ou a outros. Os parentes de clientes também podem ser voluntários, mas não serão colocados em uma posição de serviço ou relação diretos com familiares que estão a receber os serviços.

1.10 Serviço da responsabilidade da organização

A organização aceita o serviço de todos os voluntários sob condição de que tal serviço é da exclusiva responsabilidade da organização. Os voluntários aceitam que a organização pode a qualquer momento, por qualquer motivo, decidir terminar a relação do voluntário com a organização ou efetuar alterações na natureza da tarefa de voluntariado.

Um voluntário pode a qualquer momento, por qualquer motivo, decidir terminar a relação de voluntariado com a organização.

A notificação de tal decisão deve ser comunicada, logo que possível, ao supervisor do voluntário.

1.11 Direitos e responsabilidades dos voluntários

Os voluntários são vistos como um recurso valioso para esta organização, seus funcionários e seus clientes. Será concedido aos voluntários o direito a receber missões significativas, o direito de serem tratados como colegas de trabalho iguais, o direito à supervisão eficaz, o direito ao envolvimento e participação totais e o direito ao reconhecimento pelo trabalho realizado. Por sua vez, os voluntários devem aceitar realizar os seus deveres ativamente o melhor que puderem e a permanecer leais aos valores, objetivos e procedimentos da organização.

1.12 Âmbito do envolvimento dos voluntários

Os voluntários podem envolver-se em todos os programas e atividades da organização e servir a todos os níveis de aptidões e tomada de decisões. Os voluntários não devem, no entanto, ser utilizados para deslocar quaisquer funcionários pagos das suas posições.

2. PROCEDIMENTOS DA GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS

2.1 Manutenção de registos

Um sistema de registos será mantido sobre cada voluntário, incluindo datas de serviço, posições ocupadas, deveres desempenhados, avaliação do trabalho e prémios recebidos. Os voluntários e os funcionários adequados serão responsáveis pela entrega de todos os registos e informação adequados ao departamento de gestão de voluntários de forma atempada e rigorosa.

Aos registos dos trabalhadores voluntários deve ser concedida a mesma confidencialidade que aos registos dos trabalhadores funcionários.

2.2 Política de dupla função

Os membros do conselho de administração da organização são [não são] aceites como voluntários de serviço direto da organização.

2.3 Conflito de interesse

Ninguém que tenha um conflito de interesse, com qualquer atividade ou programa da organização, quer seja pessoal, filosófico, ou financeiro deve ser aceite ou servir como voluntário.

2.4 Representação da organização

Anteriormente, a qualquer ação ou declaração, que possa afetar ou obrigar significativamente a organização os voluntários devem procurar consultar previamente e procurar a aprovação dos funcionários adequados. Estas ações podem incluir, mas não estão limitadas a, declarações públicas à imprensa, ações de criação de *lobbys* com outras organizações, colaborações ou iniciativas conjuntas, ou quaisquer acordos que envolvam outras obrigações financeiras ou contratuais. Os voluntários estão autorizados a atuar como representantes da organização, conforme indicado especificamente na descrição da sua função e, somente, dentro da medida de tais especificações escritas.

2.5 Confidencialidade

Os voluntários são responsáveis pela manutenção da confidencialidade de toda a informação confidencial ou sigilosa exposta durante o serviço como voluntários, quer esta informação envolva um único funcionário, voluntário, cliente, ou outra pessoa ou envolva o negócio geral da organização.

A incapacidade de manter a confidencialidade pode resultar na cessação da relação do voluntário com a organização ou outra ação correcional.

2.6 Local de trabalho

Um local de trabalho adequado será estabelecido antes da inscrição de qualquer voluntário. Este local de trabalho deve conter instalações, equipamento e espaço adequados para permitir ao voluntário desempenhar eficaz e confortavelmente as suas funções. Os locais de trabalho e equipamentos fornecidos aos voluntários devem ser comparáveis aos dos funcionários pagos que executem funções similares.

2.7 Código de vestuário

Como representantes da organização, os voluntários, como os funcionários, são responsáveis pela apresentação de uma boa imagem aos clientes e à comunidade. Os voluntários devem vestir-se de forma apropriada às condições e desempenho das suas funções.

2.8 Folhas de presença

Os voluntários individuais são responsáveis pelo preenchimento rigoroso e entrega atempada de folhas de presença.

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VOLUNTÁRIOS

3.1 Descrição das posições

Os funcionários voluntários, como os funcionários pagos, necessitam de uma descrição clara, completa, e atual dos deveres e responsabilidades da posição que se espera que ocupem. Anteriormente, a qualquer tarefa de voluntariado ou esforço de recrutamento, uma descrição da posição deve ser desenvolvida para cada vaga de voluntário. Isto será entregue a cada voluntário aceite e utilizado em subseqüentes ações de gestão e avaliação. As descrições das posições devem ser revistas e atualizadas, pelo menos a cada dois anos, ou quando o trabalho envolvido na posição se altere substancialmente.

Todas as descrições das posições devem incluir uma descrição do objetivo e deveres da posição, um supervisor designado e um local de trabalho, um período de tempo para a execução do trabalho, uma lista das qualificações necessárias à função e uma descrição dos benefícios oferecidos. O departamento de gestão de voluntários está disponível para ajudar os funcionários no desenvolvimento de trabalhos de voluntariado e nas descrições das posições.

3.2 Requisição de voluntários pelos funcionários

As requisições de voluntários devem ser submetidas, por escrito, pelos funcionários interessados, conjuntamente com uma resenha da descrição da posição e o período de tempo requerido. Todas as partes devem entender que o recrutamento de voluntários é impulsionado por trabalhos criativos e interessantes e pela notificação antecipada. O departamento de gestão de voluntários reserva-se ao direito de recusar recrutar ou colocar quaisquer voluntários até os funcionários estarem preparados para utilizar efetivamente o recurso dos voluntários.

3.3 Recrutamento

Os voluntários devem ser recrutados pela organização numa base pró-ativa, com a intenção de ampliar e expandir o envolvimento voluntário da comunidade. Os voluntários devem ser recrutados sem olhar a género, deficiência, idade, raça ou outra condição. A única qualificação para o recrutamento de voluntários deve ser a adequação para desempenhar uma tarefa em nome da organização. Os voluntários podem ser recrutados, quer através de um interesse em funções específicas, ou através de um interesse geral pelo voluntariado que, posteriormente, será correspondido a uma função específica. Nenhuma aceitação final de um voluntário deverá ocorrer sem uma descrição da posição de voluntário escrita, específica para esse voluntário.

3.4 Recrutamento de menores

Os voluntários que ainda não tenham atingido a maioridade têm de ter o consentimento escrito de um dos pais ou tutor legal antes de se voluntariarem. Os serviços de voluntariado atribuídos a um menor não devem ser desempenhados num ambiente perigoso e devem estar de acordo com todos os requisitos apropriados das leis de trabalho infantil.

3.5 Entrevista

Antes de lhes ser atribuída ou nomeada uma posição, todos os voluntários serão entrevistados, para avaliar a sua adequação e interesse na posição. A entrevista deve determinar as qualificações do voluntário, o seu empenho para cumprir os requisitos da posição, e deve responder a quaisquer dúvidas que o voluntário tenha sobre a posição. As entrevistas podem ser conduzidas quer seja pessoalmente ou através de outros meios.

3.6 Avaliação da saúde

Em casos, nos quais, os voluntários irão trabalhar com clientes com dificuldades a nível de saúde, pode ser necessário um procedimento de avaliação de saúde antes da confirmação da tarefa do voluntário. Para além disso, se existirem requisitos físicos necessários ao desempenho de uma tarefa de voluntariado, um processo de avaliação ou teste, pode ser necessário para determinar a capacidade do voluntário de desempenhar essa tarefa em segurança.

3.7 Verificação dos registos criminais

Sendo apropriado, para a proteção de clientes, pode ser solicitado aos voluntários, em determinadas tarefas, que se submetam a uma verificação do registo de antecedentes criminais. Pode ser recusada uma tarefa aos voluntários que não aceitem a verificação de antecedentes.

3.8 Colocação com utilizadores em risco

Onde os voluntários sejam colocados em contacto direto com clientes em risco, medidas adicionais de avaliação podem ser instituídas. Estes procedimentos podem incluir verificação de referências, investigação direta de antecedentes, investigação criminal, etc. Os voluntários que recusem a autorização à condução destas verificações não serão aceites para colocação com utilizadores.

3.9 Certificado de aptidão

Pode ser solicitado a qualquer potencial voluntário, que indique estar sob cuidado de um médico para tratamento físico ou psicológico, que apresente um atestado médico sobre a sua aptidão para desempenhar satisfatoriamente e, de forma segura, os seus deveres de voluntário. Os voluntários sob tratamento que possa afetar o seu trabalho de voluntariado não serão aceites sem a verificação escrita de aptidão do seu médico. Qualquer voluntário que, depois de aceitação e atribuição de missão pela organização, entre em tratamento que possa ter um impacto adverso no desempenho dos seus deveres de voluntário deve consultar o Gestor do Programa de Voluntários.

3.10 Colocação

Ao colocar um voluntário numa posição, deve ser dada atenção aos interesses e capacidades do voluntário e aos requisitos da posição de voluntariado. Não deve ser realizada qualquer colocação a não ser que tanto os requisitos do voluntário como do supervisor dos funcionários sejam cumpridos: nenhum voluntário deve ser atribuído a uma posição “fictícia” e nenhuma posição deve ser dada a um voluntário não qualificado ou desinteressado.

3.11 Participação dos funcionários nas entrevistas e na colocação

Sempre que possível, os funcionários que irão trabalhar com o voluntário devem participar na conceção e condução da entrevista de colocação. A atribuição final de um potencial voluntário não deve ocorrer sem a aprovação dos funcionários adequados com os quais o voluntário irá trabalhar.

3.12 Aceitação e nomeação

O serviço como voluntário da organização deve ser iniciado com uma notificação oficial de aceitação ou nomeação para uma posição de voluntariado. A notificação só pode ser dada por um representante autorizado da organização que, normalmente, será o Gestor do Programa de Voluntários. Nenhum voluntário deve iniciar o desempenho de qualquer posição, até ser oficialmente aceite para essa posição e ter completado toda a avaliação e impressos escritos necessários. No momento da aceitação final, cada voluntário deve completar todos os impressos de inscrição e deve receber uma cópia da descrição da sua função e do acordo de trabalho com a organização.

3.13 Período experimental

Todas as colocações de voluntários devem ser realizadas por um período experimental de 30 dias. No final deste período será conduzida uma segunda entrevista com o voluntário, nesse momento, quer o voluntário quer o funcionário podem requerer uma nova atribuição do voluntário a uma posição diferente ou podem determinar a inadequação do voluntário a uma posição na organização.

3.14 Nova atribuição

Os voluntários, aos quais, a qualquer momento, é dada uma nova atribuição devem ser entrevistados para essa posição e devem receber toda a orientação e formação adequadas a essa posição antes de iniciarem o trabalho. Para além disso, quaisquer procedimentos de avaliação adequados a essa posição específica devem ser completados mesmo que o voluntário já esteja a trabalhar com a organização.

3.15 Serviços profissionais

Os voluntários não devem desempenhar serviços profissionais, para os quais uma certificação ou licença é necessária, a não ser que, atualmente sejam certificados ou com licença para o fazer. Uma cópia de tal certificado ou licença deve ser conservada pelo departamento de gestão de voluntários.

3.16 Duração do serviço

Todas as posições de voluntariado devem ter um período definido de duração. Recomenda-se, veementemente, que este período não seja superior a um ano, com uma opção de renovação ao critério de ambas as partes. Todas as missões de voluntariado devem terminar no final do período definido sem expectativa ou necessidade de nova atribuição dessa posição ao incumbente.

Não é esperado ou requerido que os voluntários continuem o seu envolvimento com a organização no final do período definido embora, em grande parte dos casos, sejam bem-vindos a fazê-lo. Podem, em vez disso, procurar uma missão de voluntariado diferente, na organização ou em outra organização, ou podem-se afastar-se do serviço de voluntariado.

3.17 Autorização de ausência

De acordo com o entendimento do supervisor, podem ser concedidas autorizações de ausência aos voluntários. Esta autorização de ausência não irá alterar ou estender a data final, previamente acordada, do termo de serviço do voluntário.

4. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS VOLUNTÁRIOS

4.1 Orientação

Todos os voluntários irão receber uma orientação geral da natureza e propósito da organização, uma orientação acerca da natureza e operação do programa ou atividade para os quais são recrutados e uma orientação específica acerca dos propósitos e requisitos da posição que estão a aceitar.

4.2 Formação “no trabalho”

Os voluntários irão receber formação prática específica para lhes fornecer a informação e aptidões necessárias ao desempenho da sua tarefa de voluntariado. O período e métodos de provisão de tal formação devem ser apropriados à complexidade e exigências da posição e às capacidades do voluntário.

4.3 Envolvimento dos funcionários na orientação e formação

Os membros dos funcionários responsáveis pela provisão de serviços devem ter um papel ativo na conceção e provisão, tanto da orientação como da formação, dos voluntários. Os funcionários que estiverem numa tarefa de supervisão dos voluntários devem ter a responsabilidade principal de conceção e provisão da formação prática dos voluntários que lhes são atribuídos.

4.4 Envolvimento dos voluntários na orientação e formação

Os voluntários experientes devem ser incluídos na conceção e provisão da orientação e formação de voluntários.

4.5 Educação contínua

Tal como os funcionários, os voluntários devem tentar melhorar os seus níveis de aptidão durante os seus períodos de serviço. Serão disponibilizadas aos voluntários oportunidades adicionais de formação e educação durante a sua relação com a organização conforme considerado apropriado. Esta educação contínua pode incluir tanto informação adicional, acerca do desempenho da sua atual tarefa de voluntariado, como informação mais generalizada e pode ser fornecida, quer pela organização, quer ajudando o voluntário na participação em programas educacionais fornecidos por outros grupos.

4.6 Participação em conferências

Os voluntários estão autorizados a participar em conferências e reuniões relevantes às suas tarefas de voluntariado, incluindo aquelas conduzidas pela organização e aquelas conduzidas por outras organizações. Anteriormente, à participação em qualquer conferência ou reunião, deve ser obtida aprovação do supervisor do voluntário se a participação interferir com o horário de trabalho do voluntário ou se for pretendido o reembolso das despesas.

4.7 Gestão do risco

Os voluntários serão informados de quaisquer aspetos, materiais, equipamentos, processos ou pessoas perigosos com os quais se podem deparar, durante o desempenho do trabalho de voluntariado e serão formados e equipados com métodos para lidar com todos os riscos identificados.

5. SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS

5.1 Necessidade de um supervisor

Cada voluntário aceite para uma posição na organização deve ter um supervisor claramente identificado que é responsável pela gestão direta desse voluntário. Este supervisor deve ser responsável pela gestão e orientação diárias do trabalho do voluntário e deve estar disponível para consulta e assistência ao voluntário. O supervisor terá a responsabilidade principal de desenvolvimento de missões adequadas ao voluntário, pelo envolvimento do voluntário no fluxo de comunicação da agência e pelo fornecimento de comentários ao voluntário relativamente ao seu trabalho. Os funcionários aos quais são atribuídas responsabilidades de supervisão de voluntários devem ter esta responsabilidade delineada nas suas descrições da função.

5.2 Voluntários como supervisores de voluntários

Um voluntário pode agir como supervisor de outros voluntários, desde que, o voluntário supervisor esteja sob supervisão direta de um membro remunerado dos funcionários.

5.3 Relações voluntários – funcionários

Os voluntários e os funcionários remunerados são considerados parceiros na implementação da missão e programas da organização, com cada um a cumprir um papel igual mas complementar. É essencial que, para a operação conveniente desta relação, cada parceiro compreenda e respeite as necessidades e capacidades do outro.

5.4 Aceitação de voluntários pelos funcionários

Dado que os funcionários, individualmente, estão em melhor posição para determinar os requisitos do seu trabalho e as suas próprias capacidades, nenhum voluntário será atribuído para trabalhar com um membro dos funcionários sem o consentimento dessa pessoa. Dado que, os voluntários são considerados um recurso valioso no desempenho do trabalho da organização, os funcionários são encorajados a ponderar formas criativas nas quais os voluntários possam ser úteis à organização e a consultar o departamento de gestão de voluntários se julgarem necessária assistência ou formação adicional. A atribuição de voluntários a programas ficará ao critério do Gestor do Programa de Voluntários.

5.5 Formação em gestão de voluntários para membros dos funcionários

Uma orientação acerca do trabalho com voluntários será proporcionada a todos os funcionários. Será proporcionada formação no serviço sobre a colocação e utilização eficazes de voluntários aos funcionários, amplamente, envolvidos na gestão de voluntários.

5.6 Envolvimento dos voluntários na avaliação dos funcionários

O exame à utilização eficaz dos voluntários pode ser uma componente da avaliação do desempenho dos funcionários, relativamente ao aspeto, no qual esse membro dos funcionários esteja a trabalhar com os voluntários. Em tais casos, os supervisores devem solicitar a opinião e participação dos voluntários na avaliação do desempenho dos funcionários.

5.7 Envolvimento dos funcionários na avaliação dos voluntários

Os funcionários implicados devem estar envolvidos em qualquer avaliação e decisão, relativas a todas as tarefas dos voluntários, com os quais estejam a trabalhar.

5.8 Avaliação de equipas de voluntários e funcionários

Quando os voluntários e os funcionários estejam a trabalhar juntos em equipas, serão avaliados tanto no seu desempenho individual como na sua capacidade de desenvolver uma relação forte e eficiente como equipa.

5.9 Linhas de comunicação

Os voluntários têm direito a toda a informação pertinente ao desempenho das suas missões de trabalho. Consequentemente, os voluntários devem ser incluídos e ter acesso a toda a informação apropriada, memorandos, materiais, reuniões, e registos de utilizadores, relevantes ao desempenho das missões de trabalho. Para facilitar a receção desta informação, de forma regular, os voluntários devem ser incluídos em todas as agendas de distribuição relevantes e deve-lhes ser facultado um método de receção da informação, em circulação na sua ausência. A responsabilidade principal de assegurar que o voluntário receba tal informação recairá sob o supervisor direto do voluntário.

As linhas de comunicação devem operar em ambos os sentidos e devem existir tanto formal como informalmente. Os voluntários devem ser consultados, no que diz respeito, a todas as decisões que possam afetar, substancialmente, o desempenho dos seus deveres.

5.10 Absentismo

Espera-se que os voluntários desempenhem os seus deveres de forma agendada regularmente e pontual. Quando esperem estar ausentes a um dever agendado, os voluntários devem informar o seu supervisor, com o máximo de antecedência possível, para que se possam efetuar outras disposições. O absentismo contínuo resultará em uma revisão da tarefa de trabalho do voluntário ou término do serviço.

5.11 Substituição

Os voluntários podem ser encorajados a procurar um substituto para quaisquer ausências futuras, que possam ser preenchidas por outro voluntário. Tal substituição só deve ser feita no seguimento da consulta de um supervisor e deve ser tido o cuidado de encontrar um substituto qualificado para a posição. Os substitutos só podem ser recrutados entre aqueles que estão, atualmente, inscritos como voluntários da organização.

5.12 Padrões de desempenho

Devem ser estabelecidos padrões de desempenho para cada posição de voluntariado. Estes padrões devem listar o trabalho a ser feito nessa posição, indicadores quantificáveis de se o trabalho foi realizado dentro dos padrões requeridos e períodos de tempo adequados à realização do trabalho. A criação destes padrões será uma função conjunta do funcionário e voluntário atribuído à posição e uma cópia dos padrões deve ser facultada ao voluntário, conjuntamente, com uma cópia da sua descrição da função, no início da sua tarefa.

5.13 Avaliações

Os voluntários devem receber uma avaliação periódica para reverem o seu trabalho. A sessão de avaliação irá rever o desempenho do voluntário, sugerir quaisquer mudanças no estilo de trabalho, procurar sugestões por parte do voluntário sobre formas de potenciar a relação do voluntário com a organização, transmitir apreço ao voluntário, e determinar o interesse contínuo do voluntário em trabalhar nessa posição. As avaliações devem incluir tanto um exame do desempenho das responsabilidades do voluntário como uma discussão de quaisquer sugestões que o voluntário possa ter relativamente à posição ou projeto com os quais o voluntário está relacionado.

A sessão de avaliação é uma oportunidade para tanto o voluntário como a organização examinarem e melhorarem a sua relação.

5.14 Base escrita para a avaliação

A descrição da posição e padrões de desempenho para uma posição de voluntariado devem formar a base de uma avaliação. Deve ser mantido um registo escrito de cada sessão de avaliação.

5.15 Responsabilidade dos funcionários na avaliação

Deve ser da responsabilidade de cada membro dos funcionários, com uma relação de supervisão com um voluntário, agendar e realizar a avaliação periódica e manter registos da avaliação.

5.16 Ação corretiva

Em situações apropriadas, no seguimento de uma avaliação, pode ser tomada uma ação corretiva. Os exemplos de ação corretiva incluem a necessidade de formação adicional, nova atribuição do voluntário a outra posição, suspensão do voluntário ou dispensa do serviço de voluntariado.

5.17 Dispensa de um voluntário

Os voluntários que não concordem com as regras e procedimentos da organização ou que falhem no desempenho satisfatório da sua missão de voluntariado podem ser sujeitos a dispensa. Nenhum voluntário será destituído até ter tido uma oportunidade de discutir as razões de uma possível dispensa com os funcionários supervisores. Anteriormente, à dispensa de um voluntário, qualquer membro dos funcionários implicado deve consultar e pedir ajuda ao Gestor do Programa de Voluntários.

5.18 Razões para dispensa

Os fundamentos possíveis para dispensa podem incluir, mas não estão limitados ao seguinte: insubordinação ou conduta imprópria graves, estar sob influência de álcool ou drogas, roubo de bens ou utilização indevida de equipamentos ou materiais da organização, abusar ou maltratar clientes ou colegas de trabalho, incapacidade de respeitar as políticas e procedimentos da organização, incapacidade de cumprir padrões de desempenho físicos ou mentais e incapacidade em desempenhar satisfatoriamente os deveres atribuídos.

5.19 Preocupações e reclamações

As decisões que envolvam ações corretivas relativas a um voluntário podem ser revistas quanto à adequação. Se uma ação corretiva for tomada, o voluntário implicado deve ser informado dos procedimentos para expressar a sua preocupação ou reclamação.

5.20 Notificação de saída ou nova atribuição de um voluntário

No caso de um voluntário sair da organização, quer voluntária ou involuntariamente, ou lhe ser atribuída nova posição, deve ser da responsabilidade do departamento de gestão de voluntários informar os funcionários e clientes implicados, que o voluntário já não está nomeado para trabalhar com eles. Em casos de dispensa por justa causa, esta notificação deve ser dada por escrito e deve indicar claramente que qualquer contacto adicional com o voluntário deve ser exterior ao âmbito de qualquer relação com a organização.

5.21 Demissão

Os voluntários podem demitir-se do seu serviço de voluntariado, com a organização, a qualquer momento. Pede-se que os voluntários que pretendam demitir-se facultem uma notificação antecipada da sua saída e um motivo da sua decisão.

5.22 Entrevistas de saída

Devem ser conduzidas, sempre que possível, entrevistas de saída com os voluntários que estão a deixar as suas posições. A entrevista deve determinar a causa pela qual o voluntário está a deixar a posição, sugestões que o voluntário possa ter para melhorar a posição e a possibilidade de envolver o voluntário numa outra competência com organização, no futuro.

5.23 Comunicação com o departamento de gestão de voluntários

Os funcionários que supervisionem voluntários são responsáveis por manter uma comunicação regular com o departamento de gestão de voluntários sobre o estado dos voluntários que supervisionam e são responsáveis pelo fornecimento atempado de todos os impressos necessários ao departamento. O departamento deve ser imediatamente informado de qualquer alteração significativa no trabalho ou estado de um voluntário e deve ser consultado, antecipadamente, antes de ser realizada qualquer ação corretiva.

5.24 Avaliação da utilização de voluntários pela organização

O departamento de gestão de voluntários deve conduzir uma avaliação anual da utilização de voluntários pela organização. Esta avaliação incluirá a informação recolhida junto de voluntários, funcionários e clientes.

6. RECONHECIMENTO E APOIO DOS VOLUNTÁRIOS

6.1 Reembolso das despesas

Os voluntários podem ser elegíveis para reembolso das despesas razoáveis ocorridas durante o exercício de negócios para a organização. O departamento de gestão de voluntários deve distribuir informação a todos os voluntários relativamente a itens reembolsáveis específicos. Deve ser procurada aprovação prévia para qualquer despesa importante.

6.2 Acesso aos bens e materiais da organização

Conforme necessário, os voluntários devem ter acesso aos bens da organização e aos materiais necessários ao cumprimento dos seus deveres e devem receber formação acerca da operação de qualquer equipamento. Os bens e materiais, só devem ser utilizados quando diretamente necessários à tarefa do voluntário. Esta política inclui [não inclui] acesso e utilização dos veículos da organização.

6.3 Seguro

É [não é] facultado a todos os voluntários envolvidos no negócio da organização um seguro de responsabilidade e acidentes. [Encoraja-se os voluntários a consultarem os seus próprios agentes de seguros relativamente à extensão do seu seguro pessoal para incluir trabalho comunitário voluntário. A informação específica, relativa a tal seguro, está disponível no departamento de gestão de voluntários.]

6.4 Reconhecimento

Um evento anual de reconhecimento dos voluntários será realizado para salientar e premiar a contribuição dos voluntários para a organização. Os voluntários serão consultados e envolvidos no desenvolvimento do formato adequado ao evento.

6.5 Reconhecimento informal

Encoraja-se todos os funcionários e voluntários, responsáveis pela supervisão de voluntários, a executar, numa base regular ao longo do ano, métodos de reconhecimento do serviço de voluntariado. Estes métodos de reconhecimento informal devem ir de simples “Muito Obrigado” a um esforço concertado de incluir os voluntários como participantes plenos na tomada de decisões e implementação, relativamente a projetos que envolvam o voluntário.

6.6 Percursos profissionais dos voluntários

Os voluntários são encorajados, enquanto ao serviço da organização, a desenvolverem as suas aptidões, e serão auxiliados, através da promoção para novos trabalhos de voluntariado, a assumirem responsabilidades adicionais e superiores. Se desejado pelo voluntário, a organização auxiliará na manutenção de registos adequados da experiência de voluntariado, que irão auxiliar o voluntário em oportunidades profissionais futuras, tanto pagas como voluntárias.

6.7 Reconhecimento dos funcionários

O departamento de gestão de voluntários deve conceber sistemas de reconhecimento dos funcionários que trabalhem bem com os voluntários e deve consultar os voluntários e os supervisores dos funcionários para identificar os funcionários adequados à receção de tais prémios.

PROMOTOR



PARCEIROS



FINANCIADORES

