



GESTÃO DE PESSOAS, VOLUNTARIADO E SENSÇÃO DE PERTENCIMENTO

Área de concentração: **Gestão Estratégica de Pessoas**

Maria Olívia da Silveira. Cientista Socioambiental. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. E-mail: mariamosilveira@gmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Engenheira-Arquiteta. Publicitária. Desde 2011 presta Consultoria Consultiva para os cursos de pós-graduação do Senac Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). E-mail: rachel.santannamurta@gmail.com

Belo Horizonte, 2021.

Resumo

Este Caso para Ensino apresenta a gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19 pela ótica do voluntariado em um projeto socioeducacional da cidade do Rio de Janeiro e a maneira como os gestores podem lidar com todas as características inerentes a essa situação: tais como *gaps* de comunicação, divisão de equipes e de tarefas de forma adequada, manutenção da continuidade e a valorização do voluntário. O desafio é manter os voluntários interessados, os processos funcionando com eficácia e eficiência e, principalmente, controlar as falhas de comunicação e os *gaps* de informação. O Caso pode ser aplicado como instrumento de aprendizagem em cursos de pós-graduação em gestão de pessoas e áreas afins e ainda em treinamentos e capacitações de pessoas que exerçam cargos de liderança em organizações voluntárias.

Palavras-chave: Voluntariado. Comunicação interna. Gestão de pessoas. Gestão de equipes.

Introdução

O Projeto Fênix foi criado pelo professor José Carlos com o objetivo de oferecer inclusão social e formação cidadã às comunidades do Rio de Janeiro (RJ) através da educação e do voluntariado.

Atualmente, o Projeto Fênix atende mais de 1.000 alunos, conta com aproximadamente 200 voluntários e oferece 18 cursos nas áreas de Inglês, Espanhol, Informática, entre outras...

Com o apoio da Fundação Alexandre Bruno, o Projeto Fênix tem como sede um dos prédios de uma grande universidade da cidade de Rio de Janeiro e seus alunos têm acesso a toda a estrutura por ela oferecida.

Internamente, o Projeto Fênix é dividido em dois núcleos: administrativo e ensino. Dentro da gerência administrativa, estão os setores de *marketing*, coordenação de cursos, recursos humanos e secretaria. A secretaria do Projeto Fênix tem como funções a finalização do processo de matrícula, o atendimento às demandas dos alunos, tais como abono de faltas, emissão de certificados de conclusão de cursos, controle de frequência, alterações de cadastro, entre outras.

A secretaria do Projeto Fênix passou por uma reformulação durante o ano de 2020 e foi dividida em três setores diferentes, sendo eles: resposta aos *e-mails*, resposta ao WhatsApp e suporte aos professores. A coordenadora Helena Oliveira designou três voluntárias para liderar essas equipes.

Essa reformulação se mostrou necessária porque todas as funções e demandas estavam concentradas em Helena, que já estava sobrecarregada com questões pessoais. Havia apenas outras três voluntárias que tinham disponibilidade e conhecimento para ajudá-la e os outros membros da equipe estavam desmotivados e com poucas funções. Ou seja, havia uma divisão injusta das demandas, o que, além de sobrecarregar alguns, também gerava desmotivação em todos os membros da equipe.

O horário de trabalho é das 8h às 12h30, aos sábados, porém era comum, quase regra, que Helena e outros quatro voluntários trabalhassem além desse horário e também levassem tarefas para serem feitas em casa durante a semana.

Diversos membros já haviam se mostrado desconfortáveis em situações nas quais se sentiram desmerecidos ou excluídos por considerarem que não tinham acesso a todas

as informações ou por se sentirem menos importantes na equipe do que determinados colegas de trabalho.

Essa situação foi ficando cada vez mais insustentável para todos os atores envolvidos, já que todos tinham queixas importantes que poderiam resultar em desistência do voluntariado. Então Helena precisava agir logo para resolvê-la.

O Projeto Fênix

Em meados de 2010, o professor José Carlos deu o primeiro passo para a realização de um grande sonho: oferecer acesso à educação à população carente de Rio de Janeiro. José Carlos ouviu críticas e enfrentou os mais diversos empecilhos para colocar em prática o projeto que lhe possibilitaria tentar mudar o mundo através da educação.

Como professor de uma grande instituição de ensino superior de Rio de Janeiro, José Carlos sempre pôde contar com a estrutura física da instituição em questão e, apesar de alguns percalços, com o passar do tempo, conseguiu autorização para utilizar as dependências de um dos prédios da universidade para o funcionamento do Projeto e também passou a contar com o apoio da Fundação Alexandre Bruno.

A partir desse estabelecimento, o Projeto Fênix se tornava cada vez mais reconhecido pela cidade de Rio de Janeiro e também dentro da universidade, que são dois dos pilares mais importantes para a existência e a manutenção do Projeto Fênix: a comunidade carioca se trata do público-alvo a ser atendido pelo Projeto e os alunos da universidade são a força de trabalho voluntária ideal.

A grande maioria dos voluntários do Projeto Fênix é composta por alunos da universidade. Os discentes se voluntariam pelos mais diversos motivos, que vão desde vontade genuína de fazer a diferença até a busca por certificados de participação. Ouso dizer que os voluntários que estão trabalhando genuinamente são os que mais se destacam e também permanecem no Projeto Fênix. Contudo, independentemente do motivo, a disseminação da existência e da atuação do Projeto

Fênix é positiva, pois em algum momento ultrapassou os muros da instituição de ensino e pessoas de fora começaram a se voluntariar também.

Ser reconhecido além dos muros da universidade trouxe muita felicidade ao Projeto Fênix, mas também muitas novas responsabilidades e necessidades de adaptação. O Projeto Fênix oferece cursos semestrais, alguns contínuos (como inglês, espanhol, informática e português) e outros não; as matrículas são renovadas a cada semestre (sempre seguindo o calendário da instituição de ensino que o abriga), sempre dando preferência aos alunos considerados veteranos.

O processo de matrícula funciona da seguinte maneira: os dois sábados que antecedem o início das aulas são reservados para as matrículas. O primeiro sábado é destinado aos alunos veteranos (que foram alunos do Projeto Fênix no semestre anterior e obtiveram frequência igual ou maior que 75%) e o segundo, às pessoas que desejam ingressar no Projeto Fênix. Como um projeto socioeducacional, o Projeto Fênix não cobra mensalidade de seus alunos, mas sim uma taxa de matrícula que consiste em 5kg de alimento não perecível e R\$ 70,00 em dinheiro. Os alimentos são integralmente doados a instituições necessitadas (tais como asilos, creches e abrigos) e o dinheiro é usado para manutenção interna do Projeto Fênix (como, por exemplo, impressão de materiais, compra de alimentos para voluntários e alunos carentes).

A secretaria

Podemos comparar o Projeto Fênix com um colégio, tanto em sua atuação quanto em sua estrutura organizacional. Em um colégio comum, a secretaria é um dos setores mais requisitados por alunos e professores. No Projeto Fênix isso não é diferente.

A secretaria do Projeto Fênix tem como função principal o atendimento aos alunos: resolução de problemas cadastrais, recebimento de documentos, abonos de faltas, emissão de certificados de conclusão de cursos; mas também tem funções internas, tais como: lançamento de frequências no *site* do Projeto Fênix, cadastro e cancelamento de matrículas, impressão de provas e exercícios.

O setor é coordenado por Helena Oliveira, voluntária no Projeto Fênix há aproximadamente oito anos e que possui profundo conhecimento de todas as áreas.

Atualmente, Helena é líder de uma equipe composta por aproximadamente 22 pessoas, mas nem sempre foi assim. Quando assumiu a coordenação, a equipe estava longe de ser tão grande assim, de forma que a demanda acabava ficando exclusivamente nas mãos de Helena. O acúmulo de funções e de tarefas foi tão internalizado por Helena, que, mesmo com a equipe maior e mais preparada, tinha dificuldades em delegar funções e, de alguma forma, todas acabavam retornando para ela.

No ano de 2019, a equipe da secretaria já estava consolidada e era composta por voluntários engajados e que já possuíam conhecimentos consideráveis acerca do funcionamento e da estrutura do Projeto Fênix e, principalmente, da secretaria. Nesse momento, Helena criou uma equipe de “braços direitos” compostas por três desses voluntários (Lara, Beatriz e Felipe), com os quais ela se reunia semanalmente, com o objetivo de reduzir os *gaps* de comunicação entre os membros da secretaria e também entre a gestão geral do Projeto Fênix e os núcleos administrativos. A partir de então, Helena começou a ter mais facilidade de descentralizar tarefas. Ao final do ano de 2019, Helena já tinha verbalizado para essas pessoas a necessidade de dividir as funções e o desejo de que elas a ajudassem nesse processo.

Nesse momento, as voluntárias Lara e Beatriz foram escolhidas para acompanhar Helena nas reuniões da gestão do Projeto Fênix. Lara, Beatriz e Helena são vizinhas, então sempre iam para os compromissos do Projeto Fênix juntas. Com o passar do tempo, criaram uma relação de proximidade muito grande, tanto profissional quanto pessoal, de forma que existe entre elas uma via de mão dupla de confiança, respeito e amizade. A convergência de ideias, pensamentos, posicionamentos e visões permite o fortalecimento de argumentos e opiniões, ao passo que a liberdade de discordar garante uma gestão horizontal e participativa. Mesmo assim, ainda ocorriam falhas na comunicação: tais como desencontro de informações e mudanças bruscas nas indicações e nos protocolos.

A pandemia de Covid-19

Antes de o primeiro semestre de 2020 começar, Helena tinha conversado com Lara e Beatriz sobre a possibilidade de as duas assumirem mais responsabilidades e levarem para Helena somente as demandas que elas não soubessem resolver sozinhas. O semestre se iniciou com as inscrições ocorrendo normalmente, mas o primeiro dia de aula já foi marcado pela incerteza e pela insegurança que o, até então, novo coronavírus carregava.

Até que, em meados de março de 2020, a universidade que abriga o Projeto Fênix suspendeu as aulas presenciais e, conseqüentemente, o Projeto Fênix também. A interrupção das atividades presenciais foi um choque e um momento de aprendizado para todos que passaram por ela, qualquer que seja o contexto, mas, para alguns sujeitos, foi mais complexa do que para outros e o Projeto Fênix entra nesta categoria.

Durante os dez anos de existência, o Projeto Fênix ganhou reconhecimento e atingiu um público mais amplo do que seu público-alvo inicial. Dentre os aproximadamente 1.300 alunos matriculados, existem diferentes faixas etárias e diferentes classes sociais. Essa heterogeneidade, que sempre foi motivo de orgulho para o Projeto Fênix, trouxe dificuldades quando os alunos não conseguiam acompanhar as aulas a distância, seja por não ter familiaridade com computadores e celulares, ou por não ter acesso a esses equipamentos e à internet de qualidade. Em geral, até os alunos que têm acesso e familiaridade com computadores tiveram dificuldade de acessar as aulas *on-line*.

Como os alunos já estavam acostumados a levar todas as suas demandas à secretaria durante o atendimento presencial, esse costume ficou ainda mais forte durante a adaptação ao modelo *on-line*. Presencialmente, todas as demandas eram feitas através do preenchimento de um requerimento e de conversa com os membros da secretaria; no modelo a distância, todas as dúvidas foram encaminhadas ao *e-mail* da secretaria, de forma que a demanda de respostas era muito maior do que os voluntários eram capazes de atender.

Em um primeiro momento, Helena sugeriu a criação de um WhatsApp para atendimento aos alunos, pelo qual Lara ficou responsável. Contudo a demanda por

respostas continuou grande, ao passo que os coordenadores da área de ensino estavam confusos e demandando muita ajuda da secretaria. Nesse momento, Helena convidou Paula e Cauã para se juntarem a ela, a Lara e a Beatriz no atendimento e na resolução de todas as demandas, entretanto grande parte da equipe continuava ociosa.

A criação das equipes

Em uma das inúmeras reuniões via videochamada entre Helena, Lara e Beatriz, surgiu a ideia de dividir a equipe da secretaria em três times enquanto Helena se encarregaria dos assuntos a serem tratados com a gestão geral do Projeto Fênix. Helena, agindo como uma verdadeira líder, fez a divisão das equipes baseada nos pontos fortes de cada voluntário. Com isso, Paula ficou responsável pela resposta aos *e-mails*, Lara continuou responsável pelo WhatsApp e Beatriz liderou o atendimento aos coordenadores de ensino. Cada uma dessas três equipes era composta pela líder e mais seis voluntários. O contato com Helena era feito diretamente pelas líderes.

Helena ligou para cada uma das voluntárias separadamente a fim de escutar as dúvidas, os medos e as inseguranças de cada uma delas e, assim, poder auxiliá-las da melhor forma possível, além de ter a oportunidade de perceber quais as fraquezas de suas líderes e, assim, procurar maneiras de desenvolvê-las.

A visão de Helena

Helena é voluntária do Projeto Fênix há oito anos e já passou pelas mais diversas áreas e funções. Essa experiência traz um profundo conhecimento sobre o funcionamento geral do Projeto Fênix, sobre as características de cada setor e também o perfil geral dos voluntários.

Quando Helena assumiu a coordenação da secretaria, as demandas administrativas eram todas concentradas nela, pois ainda não existiam outros setores na área. Helena mostrou a necessidade de dividir as demandas dos alunos e as demandas dos voluntários, pois estava inviável manejar todas elas ao mesmo tempo.

Por seu tempo de voluntariado, por sua importância e seu reconhecimento, Helena é muito respeitada e admirada dentro do Projeto Fênix. Talvez por isso ela receba demandas de diversos setores e, dentro do possível, resolva todas elas.

A divisão em equipes foi a forma que Helena encontrou para conseguir focar as atividades da coordenação sem deixar nenhuma demanda sem resposta e para, principalmente, manter sua equipe unida. Sobre os motivos para formar os times, ela diz que *“foi importante para diminuir minhas demandas e, principalmente, para diminuir meu receio de uma desistência em massa dos voluntários, motivada por uma possível sensação de desvalorização, além da certeza de que iria obter resultados muito bons. A equipe já estava alinhada, grande parte do pessoal trabalha junto faz tempo, me dando confiança de que a secretaria seria mais eficiente e eficaz”*.

Sobre o processo de criação das equipes e alocação dos voluntários, Helena conta que sua experiência foi determinante para a escolha e a alocação de pessoal: *“para alocar as líderes, levei em consideração a experiência e o conhecimento delas acerca do funcionamento do projeto, também como forma de reconhecimento pelo tempo de voluntariado e pelos serviços prestados. Outro fator determinante foi a confiança que tenho em Paula, Lara e Beatriz. Para saber como alocá-las, levei em consideração seus respectivos talentos e afinidades e as atividades que já tinham o costume de realizar. Quanto aos membros de cada equipe, levei em conta a afinidade e a disponibilidade de tempo e de equipamento de cada um”*.

Helena sabia que seria uma etapa desafiadora, já que seria a primeira vez que faria algo do tipo, mas ela garante que os desafios foram menores do que ela havia imaginado: *“precisei lidar com alguns pequenos desentendimentos causados, principalmente, por situações do passado mal resolvidas entre voluntários mais antigos; precisei internalizar que eu estaria responsável pelas funções estratégicas, mas o maior desafio de todos foi fazer a ‘ponte’ das informações e ordens vindas da gestão até os voluntários da secretaria e, principalmente, o inverso: pegar as demandas e dúvidas que chegavam até a secretaria e eu não sabia responder, perguntar para a gestão e esperar uma resposta que, muitas vezes, nem a própria gestão tinha, já que vivíamos um momento completamente novo para todos nós”*.

Helena se emociona ao relembrar os resultados obtidos a partir da formação das equipes: *“eu tinha certeza de que teríamos resultados satisfatórios, mas fui positivamente surpreendida. Achei que a equipe iria demorar um pouco para se adaptar à nova formação, mas eles se mostraram mais independentes, mais proativos e mais organizados do que eu imaginei que seriam. Ao final do semestre, nossa atuação foi elogiada pela gestão administrativa, pelos professores e pelos alunos. Fiquei muito orgulhosa”*.

Sobre as diferenças entre liderar a equipe antes e depois da divisão em times, Helena diz que: *“com as equipes, senti os voluntários mais dispostos, entusiasmados e com maior sensação de pertencimento e entendendo sua importância dentro do projeto. Todos eles têm funções e horários definidos com suas respectivas líderes e autonomia para negociá-los, além de aumentar a convivência diária entre eles. Depois da consolidação das equipes, pude me dedicar a melhorar a comunicação e a diminuir o desencontro de informações”*.

As visões de Paula, Beatriz e Lara

Paula relembra como se sentiu ao receber o convite para liderar a equipe dos e-mails: *“Recebi com entusiasmo o convite, pois o encarei como um reconhecimento do meu trabalho junto à secretaria e como um estímulo para permanecer no Projeto”*, e diz também que o fato de já ter liderado uma equipe do setor trabalhista em uma banca de advocacia a ajudou bastante, *“pois já tinha em mente como fazer a divisão de tarefas e como abordar os demais membros da equipe, bem como manter boa comunicação com a equipe.”*

Paula acredita que: *“apesar das limitações impostas pelo contexto pandêmico e do novo formato do Projeto, a coordenação ofereceu um bom suporte”* e se refere ao pouco comprometimento dos membros da equipe em relação aos seus respectivos horários, à demora da coordenação em responder seus questionamentos e à indefinição sobre algumas demandas como as maiores dificuldades que enfrentou.

Apesar dessas dificuldades, ela acredita que o saldo final foi positivo: *“Senti que trouxe bons resultados. As atividades da Secretaria se mantiveram organizadas, foi possível uma boa divisão de tarefas para os membros e isto permitiu maior contato entre os membros das equipes”*.

Beatriz, por sua vez, apesar de ter um ótimo relacionamento com Helena, com outros voluntários e estar bastante inserida na rotina do Projeto Fênix, recebeu o convite para liderar a equipe com certa surpresa, por se considerar inexperiente e incapaz de assumir uma função tão importante, mas aceitou o desafio, pois sabia que seria uma experiência importante tanto para seu crescimento profissional quanto para o pessoal e também por considerar o convite como um reconhecimento de seu trabalho e seus esforços para com o Projeto Fênix.

Beatriz nunca havia liderado pessoas antes e deixou claro para Helena sua insegurança quanto a isto e, no mesmo momento, foi acolhida e incentivada a superar esse medo, com a certeza de que Helena estaria sempre pronta a ajudá-la. Essa conversa foi determinante para Beatriz aceitar o convite.

Beatriz diz que o maior desafio: *“com certeza foi lidar com diferentes personalidades. Uma pessoa da minha equipe teve uma reação desproporcional a um acontecimento e acabou misturando situações passadas e que não me envolviam. Esse momento foi o mais dolorido e difícil. Tentei fazer uso da comunicação não violenta e manter a calma, mas foi um desafio. Confesso que, por mais que tenha tentado não levar para o lado pessoal, até hoje tenho certa resistência quando preciso me dirigir a essa pessoa”*.

Beatriz sempre deixa claro que, apesar da dificuldade em obter alguns retornos da coordenação e de alguns problemas de comunicação estruturais que causaram algumas situações complicadas que poderiam ter sido evitadas, a experiência de liderar uma equipe foi excelente e os resultados, também. Sua equipe era muito comprometida, proativa e independente, o que fez com que, em determinado momento, o pessoal começasse a trabalhar sozinho, raramente solicitando sua ajuda.

Lara compartilha dos sentimentos das colegas sobre os bons resultados da divisão em equipes e corrobora que: *“foi bastante gratificante. Eu, particularmente, no último semestre de 2020, quase nem usei o WhatsApp, tanto que ajudei outros núcleos. Mas ficaram claros os resultados positivos dessa divisão”*.

Ela destaca que o bom relacionamento com os membros da secretaria vai além do Projeto Fênix, especialmente com Helena e Beatriz: *“Além das relações diretas que envolvem o Projeto Fênix, a Helena passou a ser minha amiga. Compartilho com ela fatos da minha vida particular, compartilhamos momentos fora do projeto, tanto sós quanto com nossas famílias. Da mesma forma que ocorreu com a Helena, a Beatriz passou a ser uma amiga. E nosso relacionamento extrapolou o Projeto Fênix. Nós nos falamos quase que diariamente, via WhatsApp ou Instagram, tanto de assuntos relacionados ao Projeto Fênix quanto de assuntos particulares”*.

Lara é formada em História, Geografia e especialista em Relações Étnico-Raciais, além de ter experiência de trabalho nos setores administrativo e educacional. Esse histórico lhe permite ter uma visão bastante ampla e integrada do Projeto Fênix, mas não a impediu de sentir dificuldade com a adaptação ao uso de ferramentas *on-line* e aos desafios impostos pelas redes de comunicação, como, por exemplo, acesso e qualidade do acesso à internet e, principalmente, entender que a comunicação está menos dinâmica. Contudo a maior dificuldade enfrentada por Lara é *“a comunicação entre os coordenadores de grupo. É nítida a falta de diálogo entre eles, pois cada um observa apenas seu núcleo, não vê o Projeto como um todo, e tentam ou fazem mudanças que somente lhes dizem respeito. E depois, somos nós, da Secretaria, que precisamos correr ‘para apagar os incêndios’, tomando emprestada a expressão já usada em reuniões.”*

Todas as líderes, apesar de satisfeitas com a divisão em equipes, destacam que os problemas de comunicação da coordenação para com os voluntários continuam e podem ter, inclusive, piorado devido à comunicação totalmente a distância.

Helena pontua que o Projeto Fênix é uma atividade voluntária e não profissionalizada, e, por isso, os *gaps* de comunicação são esperados. Ela acredita que, quando comparado com os primeiros anos de existência do Projeto Fênix, atualmente o fluxo

de informações está mais direto e fluido, mas pondera que se deve levar em consideração as atividades remotas e a inerente dificuldade de comunicação ligada a elas. Helena diz que *“a criação das equipes melhorou consideravelmente a comunicação entre os membros da secretaria e nossos processos e devolutivas ficaram mais dinâmicos, eficazes e eficientes. Quanto às demandas sobre as quais dependemos de retorno externo, infelizmente acontece uma demora maior que não depende do nosso time, mas afeta diretamente nosso trabalho. Tenho certeza de que a gestão está trabalhando incansavelmente para reduzir o tempo de retorno das demandas e acelerar todos os processos”*.

Mesmo com o aproveitamento das equipes, os *gaps* de comunicação continuam presentes impedindo que as equipes realizem seu trabalho de forma eficiente e eficaz. E esse é o maior problema que Helena precisa resolver.