

Metodologia de
CAPACITAÇÃO
em **GESTÃO DE**
VOLUNTARIADO

CADEI

Capacitação
Diagnóstico
Experimentação
Impacte

GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO

voahr



Voluntariado Organizado para uma
Ação Humanitária de Referência

Metodologia de
CAPACITAÇÃO
em **GESTÃO DE**
VOLUNTARIADO

CADEI

CApacitação
DIagnóstico
EXperimentação
IMPacte



GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO

voahr



Voluntariado Organizado para uma
Ação Humanitária de Referência

ÍNDICE

SIGLAS	4
INTRODUÇÃO	5
1. O projeto VOAHR Municípios	6
1.1 Os pilares de ação do VOAHR Municípios	6
Pilar 1 - Apoio às Estruturas Municipais de Voluntariado (EMV)	7
Pilar 2 - Capacitação dos Agentes de Voluntariado	7
Pilar 3 – Voluntariado Inclusivo	7
1.2. Os Produtos do VOAHR Municípios	8
2. A metodologia CADEI	9
2.1. Criação da metodologia CADEI	9
2.2 A metodologia CADEI como exemplo de Inovação Social	10
2.3. O Processo CADEI	12
1. A fase da Capacitação	12
2. A fase do Diagnóstico	14
3. A fase da Experimentação	19
4. A fase do Impacte	25
SÍNTESE	30
NOTAS FINAIS	31
FONTES DE REFERÊNCIA	32
GLOSSÁRIO	33

SIGLAS

AJDP	Associação de Jovens Diabéticos de Portugal
AMP	Área Metropolitana do Porto
APPC	Associação do Porto de Paralisia Cerebral
ASSP	Associação de Solidariedade Social dos Professores
CADEI	CApacitação Diagnóstico Experimentação Impacte (metodologia de capacitação)
CASO	Católica Solidária
EMV	Estrutura Municipal de Voluntariado
FNAJ	Federação Nacional de Associações Juvenis
FSE	Fundo Social Europeu
IIES	Iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social
NEET	Not in Education, Employment or Training (Não está a Estudar, Trabalhar ou em Formação)
ONG	Organização Não-Governamental
POISE	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound (relativa aos objetivos: Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas, limitados no Tempo)
VOAHR	Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência (designação de projeto da Pista Mágica que é uma marca registada)

INTRODUÇÃO

Esta publicação tem como propósito fornecer os procedimentos e instrumentos para a implementação de uma metodologia inovadora em capacitação em Gestão de Voluntariado testada e com comprovado maior impacto na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

É dirigida a todas as pessoas e organizações que pretendem capacitar de forma impactante os agentes de voluntariado em Gestão de Voluntariado, isto é, que gera efetivamente a aplicação dos conhecimentos adquiridos e, em consequência, um voluntariado de qualidade. Podem ser técnicos de Organizações Não-Governamentais (ONG), de Municípios, de Empresas, de Entidades Educativas como Escolas ou Universidades ou ainda de voluntários com funções de liderança, seja de coordenação de outros voluntários ou membros dos corpos sociais, entre outros.

O lançamento deste Guia acontece no âmbito do VOAHR¹ Municípios, um projeto de três anos, financiado pelo Portugal Inovação Social e com participação e investimento de 14 Municípios da Área Metropolitana do Porto².

A entidade promotora do projeto é a Pista Mágica – Escola de Voluntariado, uma Associação criada em 2008 que dedica a totalidade da sua ação à educação e capacitação na área do Voluntariado.

O projeto VOAHR Municípios foi criado com o principal objetivo de capacitar os agentes de voluntariado locais de forma a potenciar o impacto do trabalho voluntário nos municípios investidores, bem como a nível metropolitano.

Este Guia de Implementação da Metodologia CADEI – Capacitação | Diagnóstico | Experimentação | Impacte – coincide com o segundo ano do VOAHR Municípios, onde os diferentes agentes de voluntariado envolvidos no projeto foram capacitados através da mesma.

Com este Guia pretende-se criar as bases para uma maior disseminação da Metodologia CADEI, através da explicação detalhada da mesma e do respetivo processo de implementação.

Em suma, com a leitura deste guia, ficará capaz de capacitar pessoas e entidades na área da Gestão de Voluntariado recorrendo a uma metodologia inovadora já testada e com demonstrada geração de impacte.

A publicação está dividida em duas partes: a primeira explica o Projeto VOAHR Municípios e a segunda centra-se no propósito deste guia, a metodologia CADEI – explica como foi criada, demonstra a sua componente de inovação social e descreve em pormenor as fases da sua implementação.

“Com a leitura deste guia ficará capaz de capacitar pessoas e entidades na área da Gestão de Voluntariado recorrendo a uma metodologia inovadora já testada e com demonstrada geração de impacte”

¹ Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência

² Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Porto, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.

1. O projeto VOAHR Municípios

“O Projeto VOAHR Municípios nasce da necessidade de dinamizar o voluntariado a nível local, envolvendo todo o tipo de agentes de voluntariado: pessoas voluntárias, organizações da economia social, setor público, empresas e entidades educativas”

O Voluntariado Organizado para uma Ação Humanitária de Referência - Municípios (VOAHR Municípios) nasce da necessidade de dinamizar o voluntariado a nível local, envolvendo todo o tipo de agentes de voluntariado: pessoas voluntárias, organizações da economia social, setor público, empresas e entidades educativas.

É uma iniciativa de 3 anos (2018-2021) que pretende aumentar o impacto do voluntariado a nível municipal através de ações de formação e consultoria que tornem o trabalho voluntário cada vez mais eficiente e eficaz.

É financiado pelo Portugal Inovação Social através do Fundo Social Europeu (FSE), no âmbito do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE) e conta ainda com 14 investidores sociais, nomeadamente as Câmaras Municipais de Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Porto, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia. A Área Metropolitana do Porto (AMP) apoia institucionalmente esta Iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES).

Neste capítulo pretendemos explicar quais são os pilares de ação do projeto e os produtos criados.

1.1 Os pilares de ação do VOAHR Municípios

O plano de ação do VOAHR Municípios assenta num programa de capacitação (teórico-prático) dos agentes de voluntariado que tem como objetivo último a dinamização do voluntariado que sabe como atuar e que tira o melhor partido dos talentos dos voluntários e dos contextos onde o voluntariado tem lugar, para gerar maior impacto na comunidade.



Figura 1 - Pilares do projeto VOAHR Municípios, 2018-21

Este programa de capacitação tem a duração de 36 meses e contempla uma intervenção a 360º, isto é, com o envolvimento de todos os agentes de voluntariado. Essa intervenção está dividida em três pilares:

Pilar 1 - Apoio às Estruturas Municipais de Voluntariado (EMV)

Começa com o processo de capacitação às EMV³ dos 14 municípios investidores sociais. Esta fase é iniciada com um inquérito às EMV e ao tecido associativo dos 14 municípios, com vista à aferição do desempenho no que diz respeito à gestão e dinamização do voluntariado, como vista a medir a melhoria no final do projeto. Após a análise dos dados recolhidos no inquérito é dada a capacitação aos técnicos dos municípios para que possam pensar a reestruturação das suas EMV, as suas estratégias, atividades e até o seu modelo de gestão. Cada município usufrui de uma intervenção à sua medida, adaptada à realidade local. Ao mesmo tempo, existe um trabalho coordenado a nível metropolitano com os 14 Municípios que se materializa em atividades conjuntas (reuniões, encontros e oficinas).

Pilar 2 - Capacitação dos Agentes de Voluntariado

Através da metodologia inovadora CADEI (CApacitação | Diagnóstico | Experimentação | Impacte), os agentes de voluntariado são capacitados em Gestão de Voluntariado. As EMV aprendem a implementar a metodologia CADEI juntos dos agentes de voluntariado locais. Depois da formação em Gestão de Voluntariado é realizado o Diagnóstico que, na verdade, é um autodiagnóstico através do preenchimento de um breve questionário. Com o autodiagnóstico feito, é criado um plano de ação adaptado e que será implementado na fase seguinte, a Experimentação. Nesta fase tem lugar a consultoria e o Dia D (dia de mudança de hábitos e rotinas). Por fim, é medido o Impacte dessa ação ao aplicar o mesmo questionário de autodiagnóstico e ao verificar o progresso realizado desde o primeiro.

Pilar 3 – Voluntariado Inclusivo

Implementação de estratégias em prol do Voluntariado Inclusivo, para que todas as pessoas (crianças, jovens NEET, pessoas com deficiência, idosos, pessoas em situação/risco de exclusão social e pessoas com problemas de saúde mental) sejam incluídas em oportunidades de voluntariado. O objetivo principal é criar bolsas de voluntariado inclusivo, com posterior capacitação às entidades acolhedoras para a criação de oportunidades de voluntariado inclusivas. Também as pessoas voluntárias são orientadas para um voluntariado adaptado à sua condição/vocação. Este elemento é totalmente pioneiro e representa uma forma inovadora de trabalhar a inserção social e a orientação vocacional.

No final do projeto é feita a avaliação de impacte, transversal a todas as fases, bem como uma cerimónia de encerramento e partilha da Boas Práticas.

3 Na designação Estrutura Municipal de Voluntariado incluem-se: Bancos Locais de Voluntariado, Plataformas Locais de Voluntariado, Centros de Voluntariado Municipais, Bolsas Locais de Voluntariado, entre outras...

1.2. Os Produtos do VOAHR Municípios

Para além da capacitação, esta Iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES) pretende conceber 3 manuais de implementação. Estes funcionam como um veículo de disseminação das metodologias utilizadas ao longo do VOAHR Municípios, de forma a permitir a sua mais fácil replicação. Será também produzido um manual digital com a compilação e análise dos impactes sociais gerados pela IIES. Os 3 manuais de implementação são:

- 1. Guia para a criação e gestão de Estruturas Municipais de Voluntariado:** contém as diretrizes da metodologia para criação ou reorganização das estruturas municipais que se dedicam à dinamização do voluntariado local, partindo da metodologia da organização americana *Points of Light*.
- 2. Metodologia de capacitação em Gestão de Voluntariado CADEI:**
Guia de Implementação: contém as linhas orientadoras para levar a cabo a metodologia inovadora CADEI (CApacitação | Diagnóstico | Experimentação | Impacte) de forma a capacitar todos os Agentes de Voluntariado (pessoas voluntárias, empresas, entidades governamentais, organizações da sociedade civil e as entidades educativas) em Gestão de Voluntariado.
- 3. Manual de implementação de projetos de voluntariado inclusivo:** compreende as diretrizes para a criação/formalização de programas de voluntariado inclusivos que incluem nas suas oportunidades de voluntariado populações habitualmente excluídas do exercício do mesmo, nomeadamente crianças, jovens NEET, pessoas com deficiência, idosos, pessoas em situação/risco de exclusão social e pessoas com problemas de saúde mental, entre outras.



«Agradecemos por nos darem as ferramentas necessárias para implementar o Programa de Gestão de Voluntariado que permitirá melhorar o trabalho desenvolvido pela AJDP.»

Associação de Jovens Diabéticos de Portugal (AJDP),
Testemunho da participação no projeto VOAHR

2. A metodologia CADEI

Neste capítulo apresentamos como foi criada a metodologia CADEI, o porquê de ser um exemplo de inovação social, os passos detalhados para a sua implementação e os testemunhos de quem a testou.

2.1. Criação da metodologia CADEI

A metodologia CADEI (CApacitação | Diagnóstico | Experimentação | Impacte) foi criada entre 2013 e 2014 pela fundadora e presidente da Pista Mágica – Escola de Voluntariado, Sónia Fernandes.

A ideia da criação de uma metodologia de capacitação inovadora tem como base as conclusões da tese de mestrado da própria, apresentada em 2013. Nesse estudo científico⁴, Sónia Fernandes avalia o impacte da formação ministrada pelo seu recente projeto de empreendedorismo social: a Pista Mágica – Escola de Voluntariado:

A investigação pretendeu identificar e compreender qual o impacte na realidade individual, profissional e nas atividades de ajuda num grupo de formandos constituído por 137 indivíduos resultante da aplicação de conhecimentos provenientes dos cursos de formação ministrados entre outubro de 2008 e julho de 2012 pela Pista Mágica (Fernandes, 2013).

No fundo, o objetivo principal era compreender se as formações ministradas pela Pista Mágica desenvolviam ou mobilizavam competências nas pessoas participantes e se melhoravam a forma de atuação das Organizações Sociais a que estas pertenciam. O estudo analisou “em que medida aqueles formandos aplicaram os conhecimentos adquiridos e os integraram na sua realidade individual, profissional e nas atividades de ajuda.” (Fernandes, 2013).

Entre os resultados do estudo, a autora conclui que:

- 1) As formações ministradas pela Pista Mágica “são um instrumento com forte potencial de mudança ao nível pessoal e das atividades de ajuda.” (Fernandes, 2013).
- 2) Nem sempre os conhecimentos eram aplicados nas organizações sociais devido à “força do hábito/rotinas” (Idem).

À luz destes resultados, Sónia Fernandes refere no seu estudo que “parece justificar incluir nos conteúdos e metodologias dos cursos formas de contrariar estes comportamentos”.

Tendo em consideração as conclusões, é iniciado o processo de criação de uma metodologia inovadora de capacitação em Gestão de Voluntariado que não inclui apenas a formação, mas que contempla também outros aspetos de capacitação que potenciam a aplicação efetiva dos conhecimentos no *modus operandi* das entidades. Contudo, seria preciso testar esta metodologia e compreender até que ponto ela seria eficaz.

“Nem sempre os conhecimentos eram aplicados nas organizações sociais devido à “força do hábito/rotinas”.”

Sónia Fernandes

⁴ Fernandes, Sónia (2013) “O impacte da formação da Escola de Voluntariado Pista Mágica (2008-2012): A sua repercussão nos formandos aos níveis individual, profissional e atividades de ajuda” Universidade Fernando Pessoa.

“A tese de mestrado mostrou que o projeto VOAHR, através da utilização da metodologia CADEI, gerou impacto nas organizações e tornou-se parte integrante das suas rotinas pois aposta na emancipação dos indivíduos e capacita-os para uma gestão eficaz”

Ana Luísa Azevedo

Para tal, surge em 2014 o Projeto VOAHR, no âmbito do Programa Cidadania Ativa, financiado pelo EEA Grants, fundo gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian. Tendo como entidade promotora a FNAJ – Federação Nacional de Associações Juvenis, como entidade implementadora a Pista Mágica – Escola de Voluntariado e como parceiros o IPDJ, I.P. - Instituto Português do Desporto e da Juventude e a Asserbiz, o VOAHR esteve no terreno entre outubro de 2014 e março de 2016. O objetivo principal era capacitar Associações Juvenis (ou que trabalhem com jovens) em Gestão de Voluntariado, tornando-se o projeto VOAHR o piloto ideal para testar a metodologia CADEI com 52 Organizações Sociais por todo o território nacional.

Os resultados de impacto do VOAHR, compilados numa das publicações finais do projeto⁵, mostraram não só que a metodologia CADEI resultou numa eficaz capacitação em Gestão de Voluntariado para as organizações beneficiárias, como também que muitos dos indicadores de resultado inicialmente definidos foram ultrapassados. A nível qualitativo concluiu-se que, após a CADEI, as organizações

tiveram mais facilidade em recrutar voluntários e que todas desenvolveram uma maior dinâmica, empenho e motivação. Também se confirmou uma maior visibilidade, consciencialização e reconhecimento pelo serviço de voluntariado, assim como uma melhor gestão dos voluntários. Todas as ONG melhoraram internamente os seus processos e constatou-se um elevado grau de satisfação por parte das pessoas voluntárias, da organização e dos seus públicos. Em suma, todas as organizações sentiram um impacto positivo do projeto (Fernandes, 2016).

2.2 A metodologia CADEI como exemplo de Inovação Social

Em 2016, a metodologia CADEI estava testada e com provas de sucesso no âmbito do projeto VOAHR. O conhecimento no terreno mostrava que a fórmula era eficaz para gerar mudança na forma como as organizações faziam a gestão das pessoas voluntárias. Contudo, estava ainda por comprovar, através do método científico, a validade da metodologia em questão. Assim, em 2017, no âmbito de uma tese de mestrado apresentada à Universidade Católica⁶ por Ana Luísa Azevedo, atual colaboradora da Pista Mágica, a metodologia CADEI foi estudada e foi analisado se o Projeto VOAHR se tratava, ou não, de um exemplo de Inovação Social.

Segundo o estudo científico em questão, “as soluções inovadoras devem constituir abordagens sistémicas dos problemas e resultarem de diferentes formas de conhecimento”. Nesse sentido, a metodologia CADEI cumpria com esse pressuposto por ser o resultado “da junção de ferramentas de Gestão de Voluntariado anglo-saxónicas presentes no livro *“Volunteer Management”* de Steve McCurley e Rick Lynch, com conheci-

5 Fernandes, Sónia (2016) “Casos de Estudo – Gestão de Voluntariado”, FNAJ.

6 Azevedo, Ana (2017) “O Projeto VOAHR: Uma visão acerca da inovação social”, Univ. Católica Portuguesa

mento científico através de um estudo sobre o impacte da formação dada pela Pista Mágica, juntamente com o conhecimento experiencial da organização implementadora” (Azevedo, 2017).

O estudo também refere que “a inovação deve ser eficaz na medida em que não seja temporária e gere impacte de forma a tornar-se constante”. Segundo os dados recolhidos,

74% das organizações respondentes adotaram a metodologia de Gestão de Voluntariado proposta pelo VOAHR, 91% delas continuam a utilizar o Manual de Apoio na Gestão de Voluntariado (um dos produtos resultantes do projeto) como ferramenta de trabalho e a maioria delas afirma ter feito alterações num nível intermédio e alto (nível 3 a 5 numa escala de 1 a 5) na maneira como geriam os voluntários, o que gerou alterações significativas dentro da organização” (Azevedo, 2017).

Em suma, a tese de mestrado mostrou que o projeto VOAHR, através da utilização da metodologia CADEI, “gerou impacte nas organizações e tornou-se parte integrante das suas rotinas” pois aposta “na emancipação dos indivíduos” e capacita-os “para uma gestão eficaz”. Esta gestão eficaz refletiu-se no facto de que a maioria das organizações participantes “aumentaram o número de voluntários”, “aumentaram a sua rede de relações e ganharam assim mais recursos para gerar mudança social”. O aumento das suas redes de relações faz com que estas “melhorem as suas capacidades, consigam refletir e trocar experiências e sejam mais eficazes na resolução de problemas”.

Após a publicação deste estudo, estava comprovado, tanto a nível de conhecimento científico, como de conhecimento prático que a metodologia CADEI é um exemplo de Inovação Social e que é eficaz na capacitação de organizações em Gestão de Voluntariado, gerando, não só um aumento no conhecimento, mas também alterações nas estratégias de Gestão de Voluntariado.

“A metodologia CADEI é um exemplo de Inovação Social eficaz na capacitação de organizações em Gestão de Voluntariado, gerando, não só um aumento no conhecimento, mas também alterações nas estratégias de Gestão de Voluntariado”



«A participação no VOAHR permitiu-nos materializar e concretizar a vontade e o desejo, que andava a ser adiado, de criarmos um serviço de voluntariado devidamente organizado e de acordo com os respetivos procedimentos formais e legais.»

Associação de Solidariedade Social dos Professores de Guimarães (ASSP),
Testemunho da participação no projeto VOAHR

2.3. O Processo CADEI

O processo CADEI consiste na implementação de 4 fases distintas nas organizações a capacitar, nomeadamente:

1) Capacitação, 2) Diagnóstico, 3) Experimentação e 4) Impacte.

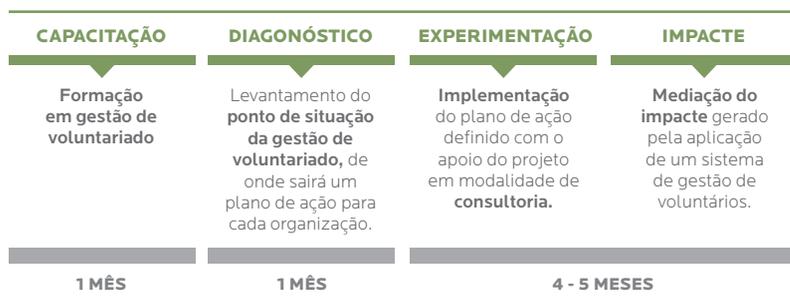


Figura 2 - Processo CADEI, Sónia Fernandes 2016

Segue-se a explicação de cada uma das quatro fases, bem como as diretrizes a ter em consideração na aplicação de cada uma delas.

1. A fase da Capacitação

A fase de capacitação é composta por dois momentos específicos de formação: uma formação em Gestão de Voluntariado e uma Oficina à Medida.

A formação em Gestão de Voluntariado

A formação em Gestão de Voluntariado, idealmente com uma carga horária entre 12 e 24 horas⁷, deve ser implementada em sessões de 6 horas por dia, 3 horas da parte da manhã e 3 horas da parte da tarde. Da experiência da Pista Mágica, esta é a distribuição horária mais produtiva e eficaz para conseguir resultados pois não torna os dias de formação demasiado pesados e permite uma aquisição de conhecimento mais contínua. Os dias de formação podem ser seguidos, interpolados, ou em dias específicos da semana (por exemplo, sempre à quarta-feira) de forma a não sobrecarregar tanto os participantes numa só semana.

Os principais destinatários desta formação são os recursos humanos que estão envolvidos diretamente na gestão e coordenação das pessoas voluntárias: aqui incluem-se, idealmente, um membro dos corpos sociais da entidade, uma pessoa gestora de voluntariado e uma pessoa voluntária que desempenhe um papel de liderança na coordenação de voluntariado. A escolha destas três figuras para estarem presentes vai permitir que a pertinência da implementação de um programa de Gestão de Voluntariado seja compreendida por, pelo menos, uma pessoa nos diferentes níveis da entidade (desde os voluntários até à direção). Este alinhamento será fundamental na fase da Experimentação.

⁷ O número de horas da formação é uma decisão que depende de cada contexto específico. Os fatores a ter em consideração são, por exemplo, a área geográfica abrangida, o número de ONG, a duração de tempo total do projeto, os recursos financeiros disponíveis,...

De forma a promover a criação de redes e a partilha de boas práticas, é proposto que os dias de formação aconteçam nas instalações das diferentes organizações que estão a ser capacitadas, ou seja, o primeiro dia de formação pode acontecer na Organização 'A', o segundo dia na Organização 'B', o terceiro na Organização 'C' (e por aí em diante caso a carga horaria seja superior). Esta rotatividade ajudará não só a quebrar hábitos, como gerará em cada dia de formação novos estímulos e potenciará a capacidade de inovar. Além disto, as organizações participantes têm a oportunidade de conhecer melhor o trabalho e as instalações da organização acolhedora, o que potenciará um maior trabalho em rede e o aumento do conhecimento de novas realidades e formas de agir.

Nesta ação pretende-se que os participantes possam aprender a implementar a metodologia de Gestão de Voluntariado de Steve McCurley e Rick Lynch. Os conteúdos estão disponíveis em Língua Portuguesa no "Manual Completo de Gestão de Voluntariado"⁸ da autoria de Sónia Fernandes, Steve McCurley e Rick Lynch.

A Oficina à Medida

Paralelamente à formação em Gestão de Voluntariado, tem lugar uma Oficina dirigida aos colaboradores da organização acolhedora, nomeadamente dirigentes, outros técnicos e/ou funcionários e voluntários. Esta Oficina varia em estrutura e duração consoante necessidades da própria organização e a sua dimensão de colaboradores. Daí a designação "à Medida". Utiliza as técnicas usadas na Educação Não Formal como estratégia para entusiasmar os colaboradores para o potencial de integrar pessoas voluntárias na organização com um ambiente positivo e estimulador. A oficina tem de motivar para o uso de voluntariado talentoso de modo a melhorar a qualidade do serviço prestado e até potenciar o cumprir da Missão organizacional junto de mais pessoas beneficiárias, por exemplo.

Esta Oficina tem como principal objetivo criar uma mentalidade comum acerca do papel do voluntariado na organização e poderá ter um papel fundamental para uma maior aceitação das mudanças a serem implementadas na fase de Experimentação. Esta ação também é uma forma de dar retorno ao contributo da Organização que, ao acolher o dia de formação, investe tempo e recursos para receber todos os participantes, preparar as instalações e preparar um lanche ou pausa para café.

Conselhos adicionais

- O número de organizações a integrar na formação pode ser definido consoante os objetivos. Se o pretendido for chegar ao maior número de participantes possível, podem ser incluídas, por exemplo, 15 organizações diferentes (se cada uma levar os 3 participantes propostos em cima serão 45 participantes). Se o objetivo for criar um formato mais participativo em que todas as pessoas participantes possam ter oportunidade de

⁸ Publicação distribuída pela Pista Mágica – Escola de Voluntariado, para aquisição contacte info@pista-magica.pt

partilhar as suas ideias, será mais sensato envolver até 25/30 participantes em sala (entre 8 a 10 organizações participantes).

- A formação não se baseia apenas na transmissão de conteúdos teóricos. A Educação Não Formal é uma ferramenta muito poderosa que pode contribuir para criar um ambiente profícuo de aprendizagem, bem como uma assimilação dos conteúdos mais descontraída e divertida, potenciando a criação de relações positivas entre os participantes. Existem várias dinâmicas que pode utilizar para apresentar os participantes uns aos outros no primeiro dia de formação (dinâmicas de apresentação e de “quebra gelo”) e para aumentar os níveis de energia do grupo em momentos mais desafiantes (designadas de “*energizers*”) ou até para potenciar a reflexão sobre a temática da formação (dinâmicas de trabalhos de grupo, dinâmicas de “chuva de ideias” sobre tópicos específicos, dinâmicas de interpretação de papéis, entre outras).

- As pausas para café e os momentos de *networking* são fundamentais para manter o nível de energia dos formandos e para que o processo de criação de rede seja potenciado. É importante que existam pausas a cada 1h30/2h de formação e que esses momentos sejam potenciados para *networking*. Podem ser sugeridos tópicos para discussão durante a pausa e partilha dos resultados quando a formação retomar. Esta estratégia pode ser uma forma de garantir que as pessoas participantes, durante a pausa, não se cinjam a conviver apenas com as pessoas que já conhecem e que são da sua organização.

2. A fase do Diagnóstico

Após a fase de capacitação as organizações envolvidas compreendem a complexidade da implementação de um programa de Gestão de Voluntariado com impacte e estão criadas as bases para realizar uma autoavaliação relativamente aos procedimentos de Gestão de Voluntariado.

Para tal, é solicitado o preenchimento de um primeiro questionário de autodiagnóstico que tem como objetivo conhecer quais são as práticas da organização no que toca à Gestão do Voluntariado. A análise das respostas permite elaborar um plano de ação que define o caminho a percorrer nas sessões de consultoria na fase seguinte (Experimentação).

O autodiagnóstico é constituído por 9 questões acerca de diferentes etapas da metodologia de Gestão de Voluntariado:

1. Existe descrição escrita do papel dos voluntários na contribuição da missão da organização?
2. Tem procedimentos do programa de voluntariado? Existe uma pessoa qualificada para gerir o programa de voluntariado?
3. O processo de seleção de voluntários é comunicado e consistente?
4. As funções das pessoas voluntárias são recompensadoras?
5. O recrutamento e a seleção chegam a fontes da comunidade diversas?

6. Existe preparação dos voluntários para todas as oportunidades de voluntariado (com orientação, formação e aconselhamento)?
7. A Supervisão é adequada e providenciada para dar e receber feedback?
8. Os voluntários são bem acolhidos e tratados pelos funcionários da organização?
9. Os contributos dos voluntários são reconhecidos com regularidade formal e informal?

A organização que está a ser capacitada deve responder a todas estas 9 questões com recurso à seguinte escala:

1. Atualmente realizado em grande medida
2. Atualmente realizado parcialmente
3. Não está a ser feito
4. Não aplicável/Não relevante

Podem ser recolhidas apenas uma resposta por organização (em que todos os elementos envolvidos podem chegar a um consenso e dar apenas uma resposta em grupo). Caso sejam recolhidas diferentes respostas por parte de diferentes pessoas pode ser considerada a média das respostas dadas para perceber o resultado. O importante é que seja um autodiagnóstico, ou seja, realizado pela própria entidade, de forma a que os elementos comecem já a tomar consciência das suas forças e fraquezas.

Este autodiagnóstico será novamente implementado na fase de impacto para levar a cabo uma análise mais qualitativa dos resultados do processo de capacitação CADEI. Mais à frente será explicado em maior detalhe como fazer essa medição.

Como já foi referido, após a análise das respostas ao autodiagnóstico e das informações sobre a organização, é elaborado um Plano de Ação adaptado à realidade da mesma e com diretrizes específicas a implementar. A título de exemplo segue-se um Plano de Ação fictício:

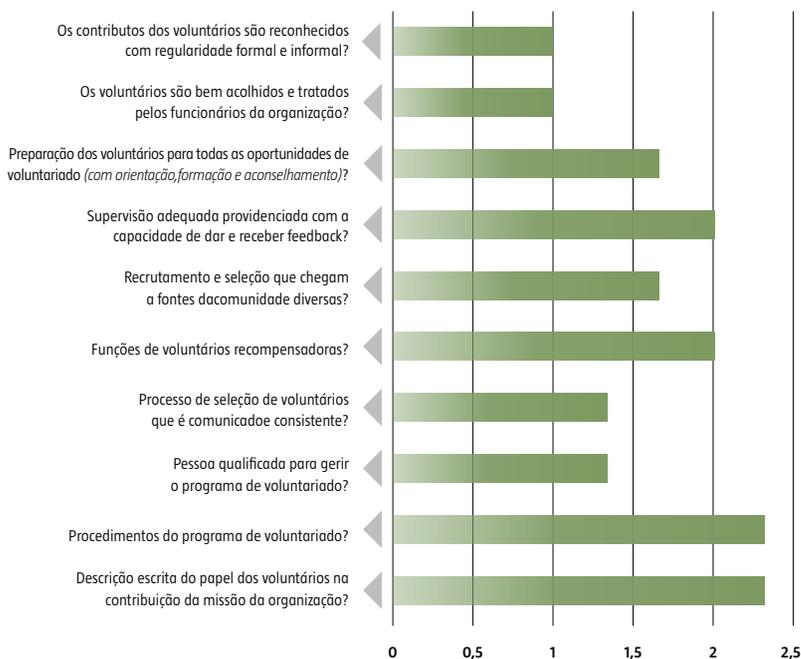
Introdução

*O presente relatório decorre do processo de capacitação em Gestão de Voluntariado à Organização XYZ. Este processo de capacitação em voluntariado baseia-se na **Metodologia de Capacitação CADEI (CApacitação|Diagnóstico|Experimentação|Impacte)** como ferramenta para a melhoria da Gestão de Voluntariado na entidade capacitada. Esta metodologia foi desenvolvida pela Pista Mágica, experimentada através do Projeto VOAGR (financiado pelo EEA Grants, Programa Cidadania Ativa 2014 – 2016), e validada cientificamente como uma Inovação Social por uma tese de mestrado da Universidade Católica Portuguesa em 2017.*

Este relatório contém os resultados do primeiro autodiagnóstico realizado após a fase de Capacitação, que se realizou através de uma Formação em Gestão de Voluntariado com a carga horária de 18 horas.

Com os dados obtidos e com a recolha de informações durante o processo de formação, foi criado um Plano de Ação a ser implementado pela organização de forma a potenciar a Gestão de Voluntariado.

RESULTADOS DO AUTODIAGNÓSTICO À ORGANIZAÇÃO XYZ



Nº DE RESPOSTAS DADAS AO INQUÉRITO: 3

Legenda:

1	Atualmente realizado em grande medida
2	Atualmente realizado parcialmente
3	Não está a ser feito
4	Não aplicável/Não relevante

Sugestões para plano de ação:

Dado que todas as fases do Processo de Gestão de Voluntariado estão já implementadas, sugere-se a melhoria das que estão a ser realizadas de uma forma mais parcial, para que passem a ser implementadas em grande medida. Propõe-se a criação formal dos procedimentos do programa de voluntariado e da descrição escrita do contributo das pessoas voluntárias para a organização. Relativamente às funções sugere-se a criação formal dos perfis de funções que levarão à melhoria nos processos de recrutamento e seleção, na criação de perfis recompensadores e no processo de preparação.

SEGUIE EM BAIXO A PROPOSTA DO PLANO DE AÇÃO:

Elementos-chave a otimizar no programa de voluntariado	O que fazer
<p>1. Abordagem baseada na missão</p> <p>Os corpos sociais da organização, líderes voluntários e funcionários reconhecem e apoiam o papel vital dos voluntários na concretização da missão da organização</p>	<p>Redigir um texto com a fundamentação lógica o programa de voluntariado respondendo à pergunta: “porque é que a organização quer envolver voluntários”.</p>
<p>2. Planeamento do programa e procedimentos</p> <p>Procedimentos são adotados pela organização para providenciar um enquadramento que define e suporta o envolvimento de pessoas voluntárias.</p>	<p>Elaboração do Regulamento/Manual de Gestão de Voluntariado.</p> <p>Elaboração do Manual do Voluntário.</p>
<p>3. Tarefas das pessoas voluntárias</p> <p>As tarefas atribuídas às pessoas voluntárias contribuem para o cumprimento da missão da organização e envolvem o corpo de voluntariado de formas relevantes que refletem as competências, necessidades e a experiência da pessoa voluntária e da organização.</p>	<p>Redigir perfis de funções para cada função de voluntariado tendo em conta as diferentes tarefas que podem ser desempenhadas dentro da organização (p.e apoio na gestão e supervisão de outros voluntários). Ter em consideração que os perfis de funções devem ter benefícios claros para a pessoa voluntária e devem ser recompensadores. Sugere-se também uma reflexão do perfil de pessoa pretendida para cada função de forma a tornar o recrutamento o mais focalizado possível.</p> <p>Para tornar possível a criação do processo de avaliação é essencial que sejam definidos indicadores e resultados para cada função existente.</p>
<p>4. Recrutamento</p> <p>O recrutamento incorpora estratégias internas e externas para alcançar e envolver uma base diversificada de pessoas voluntárias.</p>	<p>Realizar campanha de recrutamento adequada às oportunidades de voluntariado existentes na organização e focalizada no tipo de pessoa voluntária que se procura.</p>
<p>5. Seleção</p> <p>É adotado um claro processo de seleção, comunicado e consistentemente aplicado pela organização.</p>	<p>Clarificar os critérios de avaliação e seleção para as diferentes funções, que devem ser comunicados.</p> <p>Sugere-se também a definição de técnicas específicas no momento da entrevista de forma a compreender se a pessoa proponente possui, ou não, as competências procuradas (p.e dinâmicas de role play, resolução de problemas concretos).</p>
<p>6. Preparação das pessoas voluntárias</p> <p>Cada pessoa voluntária é devidamente preparada através das várias metodologias possíveis.</p>	<p>Elaborar e implementar um plano de preparação, cujas atividades possíveis são a formação, treino, aconselhamento e tutoria.</p>
<p>7. Supervisão (acompanhamento)</p> <p>As pessoas voluntárias recebem um nível de supervisão adequada para a tarefa e são-lhes fornecidas oportunidades regulares de dar e receber feedback.</p>	<p>Cada pessoa voluntária tem designada uma pessoa responsável pelo seu acompanhamento, a quem pode dar/receber feedback de uma forma regular.</p>
<p>8. Gestão de documentos</p> <p>Práticas de documentação e gestão de registos padronizados são seguidas e em consonância com a legislação.</p>	<p>Definir e aplicar instrumentos de gestão quotidiana</p> <p>Ex.: Ficha de inscrição, Compromisso de voluntariado, ...</p>
<p>9. Avaliação</p> <p>O impacto e a contribuição das pessoas voluntárias e do programa de voluntariado são continuamente avaliados para garantir que as necessidades da organização estão a ser atendidas no cumprimento do seu mandato.</p>	<p>Criar e implementar momentos de avaliação do programa de voluntariado e inclui-los no cronograma de atividades da organização.</p>

Próximos Passos

Agora que estão enunciadas as diferentes áreas de intervenção ao nível da capacitação em voluntariado importa definir os próximos passos da intervenção.

A prioridade será a elaboração do **Manual de Procedimentos/Regulamento do Voluntariado**. Para esse efeito será enviado, em anexo a este relatório, um documento template que poderá servir de base para esse trabalho. Este documento será elaborado pela própria entidade com o apoio constante da entidade capacitadora através de **X horas de consultoria**. Esta consultoria poderá ser feita através de reuniões por videochamada, chamadas telefónicas e também através da revisão do documento referido em cima.

Para atingir este objetivo serão **agendadas reuniões semanais** de forma a acompanhar a evolução do processo. Relativamente ao **Manual/Regulamento**, deverá ser enviada uma **primeira versão** do mesmo para revisão até **dia X de Z**.

A segunda prioridade será **elaborar os Perfis de Funções** das pessoas voluntárias da organização. Estes perfis devem ser remetidos para revisão da entidade capacitadora até **dia Y de Z**.

Data	Tarefa
Até dia X de Z	Elaborar e enviar 1ª versão do Manual/Regulamento
Até dia Y de Z	Elaborar e enviar Perfis de Funções

O exemplo apresentado em cima é meramente ilustrativo (seguindo as respostas do autodiagnóstico) e deve ser adaptado à organização a capacitar, às suas necessidades e capacidade de reestruturação. É importante que o Plano de Ação seja concretizado com prazos e todos os objetivos sejam SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas e limitados no Tempo). Isto permitirá não só um maior sucesso no cumprimento dos objetivos e metas – por parte da organização – como também facilitará o trabalho da pessoa consultora na fase seguinte – a Experimentação.

Conselhos adicionais

- É fundamental que a fase de diagnóstico aconteça após a fase da capacitação e que apenas as pessoas envolvidas no processo formativo procedam ao autodiagnóstico. Quando as pessoas não estão presentes na formação, muitas das vezes fazem autodiagnósticos em que sobrevalorizam as suas práticas em Gestão de Voluntariado. Quando têm formação sobre o que é uma Gestão de Voluntariado eficaz antes de fazerem o autodiagnóstico, conseguem fazer avaliações muito mais realistas e acertadas. A qualidade do autodiagnóstico vai afetar diretamente as fases seguintes (Experimentação e Impacte), pelo que é importante que este seja adequado à realidade da organização.

- Uma estratégia que poderá enriquecer a qualidade do autodiagnóstico e, conseqüentemente, do Plano de Ação é o envolvimento das pessoas voluntárias no mesmo. Essas pessoas podem (ou não) estar presentes na fase de Capacitação e o seu *feedback* sobre a forma como a entidade dinamiza o voluntariado é sempre muito valioso. Muitas das vezes as pessoas

voluntárias conseguem identificar aspetos menos positivos e aspetos a manter que passam despercebidos aos olhos de quem faz a Gestão de Voluntariado (p.e. a importância de ter um espaço para lanchar, ajustar a iluminação no espaço de trabalho). Pode ser necessário fazer esse diagnóstico sem a presença dos gestores e dos recursos humanos remunerados em sala, de forma a criar maior abertura à partilha.

3. A fase da Experimentação

Com o Plano de Ação definido, a Experimentação é colocar o mesmo em prática, assim como os conhecimentos adquiridos na formação. São propostas duas estratégias específicas para a implementação do Plano de Ação: o Dia D e as sessões de consultoria.

O Dia D

Na sua tese de mestrado⁹, Sónia Fernandes percebeu que um dos maiores impedimentos à implementação dos conhecimentos na vida da organização era a força dos hábitos e das rotinas, que funcionavam como travão à mudança e à implementação de novas estratégias.

Foi com o objetivo de contrariar essa resistência que surgiu a proposta do Dia D – Dia de Mudança de Hábitos e Rotinas. Concretamente, este é um dia em que se propõe à organização que “saia da zona de conforto” para que consiga assimilar de forma mais eficaz a necessidade de mudança no que toca à Gestão de Voluntariado. A proposta consiste em trocar de papéis/funções na organização durante um dia inteiro, ou seja, a pessoa voluntária pode ocupar funções de coordenação, a direção pode exercer funções na portaria, entre outros. O importante é que todos os recursos humanos (voluntários e não voluntários) saiam do esquema de funcionamento habitual. O envolvimento de toda a estrutura hierárquica nesta experiência é imprescindível e prende-se com a necessidade de que todas as pessoas, sem exceção, sejam um elemento ativo na mudança e melhoria do processo de acolhimento das pessoas voluntárias, recursos muito especiais pela natureza da sua ação e pela disponibilidade intrínseca.

⁹ Fernandes, Sónia (2013). *O impacto da formação da Escola de Voluntariado Pista Mágica (2008-2012): A sua repercussão nos formandos aos níveis individual, profissional e atividades de ajuda*. Porto, Universidade Fernando Pessoa.

Existem 3 momentos na organização deste Dia D:



Figura 3 - Fases para a implementação do Dia D (Mudança de Hábitos e Rotinas).

Eis, para cada uma das fases na implementação do Dia D, as tarefas a realizar:

1. Preparação

- Definir quem será(ão) o(s) dinamizador(es) do Dia D;
- Definir a forma de troca e/ou atribuição de funções (proposta por parte dos recursos humanos, por sorteio, por áreas de trabalho, estabelecimento...);
- Definir se a troca de papéis é realizada individualmente ou em pares, de forma a existir entreatajuda nas dificuldades sentidas na execução das tarefas;
- No dia anterior ao Dia D, cada pessoa deve organizar o dia seguinte (D) de modo a facilitar a troca de funções;
- Definir quais as tarefas mais específicas, complexas e de responsabilidade maior que não devem ser atribuídas a outra pessoa.

Como organizar o Dia D de forma a facilitar a troca de funções:

- Definir uma lista de tarefas que a “pessoa substituta” deve realizar;
- Definir como se preparará a pessoa para uma boa execução das tarefas;
- Quando a experiência se realize em pares, a preparação não deverá exceder uma hora de duração por pessoa;
- É muito importante comunicar o Dia D a todos os recursos humanos, técnicos, membros dos corpos sociais, pessoas voluntárias e beneficiárias, explicando que é um dia especial na organização com o propósito de estimular a comunicação, o espírito de equipa e a mudança;
- A divulgação do Dia D deverá ser feita pelo menos com uma semana de antecedência e a atividade deverá ser lembrada 2/3 dias antes;
- Se a organização optar por sortear os pares, mencionar nessa divulgação o dia do sorteio e encontrar formas de suprir as faltas de quem não puder estar presente pessoalmente;
- Atribuir a tarefa de registar os momentos do Dia D com fotografias e vídeos e ir colocando nas redes sociais ao longo do dia.

2. Execução

- Espera-se que o Dia D decorra durante todo o dia de trabalho, envolvendo membros da direção, técnicos, recursos humanos pagos e voluntários;
- Se a organização entender pertinente, as pessoas voluntárias podem assumir funções de recursos humanos ou direção e vice-versa, os “pares de troca” podem ser constituídos por colaboradores de diferentes áreas funcionais;
- No início e final do Dia D sugere-se que ocorra um momento breve com todas as pessoas participantes: no início para dar instruções e recordar as regras, no final para fazer um resumo e solicitar testemunhos.

Como executar o dia:

- A primeira hora da manhã será dedicada a “passar a pasta” ao/à colega;
- Explica-se a lista de tarefas a realizar e os objetivos de cada tarefa (o que se pretende especificamente alcançar);
- Sugere-se que no final do dia, tenha lugar uma reunião dos pares que realizaram a troca de funções, de modo a permitir partilhar as dificuldades sentidas e serem fornecidas sugestões de melhoria.

Exemplo de um possível plano para o Dia D:

- 09h00 Encontro geral com todas as pessoas participantes
- 09h20 Reunião de pares que irão trocar de funções
- 09h20 Preparação dos pares
- 11h20 Troca de funções
- 13h00 Almoço
- 16h00 Reunião de pares (troca de impressões para melhorias)
- 17h00 Encontro final com todas as pessoas participantes (15mins)

3. Balanço

- O encontro final com todos os colaboradores participantes servirá para fazer um balanço e resumo do Dia D e solicitar testemunhos escritos e verbais;
- Propõe-se que os testemunhos escritos sejam compilados e enviados a todas as pessoas participantes da organização na semana seguinte ao Dia D, de forma a que fiquem a conhecer a opinião dos que quiseram partilhar as suas vivências;
- Deverá ser permitido o anonimato dos testemunhos.

Testemunhos da participação no Dia D (Mudança de Hábitos e Rotinas):

No final da experiência do Dia D, era solicitado às pessoas participantes que dessem o seu testemunho através da redação da finalização de quatro frases. De seguida apresentamos o exemplo do exercício de uma pessoa da APPC em Gondomar que assumiu funções no Bar da organização.



Agora compreendo... «que há uma hora da manhã em que as pessoas se dirigem ao bar em peso e torna-se mais difícil o atendimento».

A partir de hoje... «irei tentar não ir ao bar à hora mais complicada e retirarei da louça todos os papéis para o lixo, pois percebi que isso em horas apertadas atrasa o desenvolver das tarefas».

O que mais gostei... «Da compreensão das pessoas tanto de quem procurou o serviço como quem é responsável por ele (funcionários do bar)».

O que menos gostei... «De ter partido um copo».

APPC

Conselhos adicionais

- Algumas organizações optaram por, antes do Dia D, realizar o Dia S (S de sombra). A ideia é que, antes da troca de funções, os pares sejam a “sombra” do(a) colega durante um determinado período. Dessa forma, observaria o/a colega no exercício das suas funções e teria uma ideia mais fiel do seu dia de trabalho. Poderia, por exemplo, realizar-se a observação durante a manhã e proceder-se à troca da parte da tarde. Houve uma ONG que organizou a Semana S – durante uma semana os recursos humanos aprendiam as funções dos pares, sendo a sua sombra durante vários dias e vice-versa.

- No que concerne à comunicação do Dia D, é muito importante que chegue a todas as pessoas participantes, explicando que é um dia especial na organização com o propósito de estimular a comunicação e o espírito de equipa. O voluntariado é um valor estratégico para a organização e, por ser tão importante, é dedicada uma jornada a realizar a troca de papéis.

As sessões de consultoria

As sessões de consultoria têm como objetivo acompanhar e apoiar o processo de mudança da entidade, retirando qualquer questão que surja e apoiando na solução de problemas encontrados.

Existem diversas publicações com informações de como implementar um processo de consultoria com sucesso, sendo que se reúnem aqui algumas dicas e sugestões principais.

A pessoa consultora tem como principal função empoderar a entidade que apoia, permitindo que esta desenvolva poder de liderança, de tomada de decisão e seja capaz de implementar o que considera ser o mais adequado do programa de Gestão de Voluntariado na organização.

É importante que fique claro que o consultor é apenas um instrumento que a entidade pode utilizar para gerar a mudança pretendida. A responsabilidade de criar a mudança será sempre da entidade, o consultor apenas guia o raciocínio através de um processo hermenêutico¹⁰ que conduz à mudança e à resolução de problemas. Por sua vez, o consultor deve basear a sua ação nos procedimentos de Gestão de Voluntariado eficaz e na sua experiência factual dentro da área. A receita para o sucesso não está na opinião pessoal do consultor, mas sim no processo de Gestão de Voluntariado.

O processo de encontrar o caminho para uma solução adequada deve ser feito pela própria entidade, com recurso ao *know-how* da pessoa consultora. Para que se possa guiar a entidade neste processo, é importante ter uma noção apurada dos momentos em que devemos ouvir (escuta ativa) ou quando emitir uma opinião. Por vezes, podem surgir situações em que o consultor (por ter uma visão externa e mais abrangente dos problemas) veja claramente qual é a fonte do problema e a possível resolução. No entanto, é importante respeitar o facto de que a entidade possa ainda não ter essa percepção. O mais importante é guiar a entidade até à fonte do problema para poder definir o melhor plano para a sua solução. A assertividade é, portanto, essencial.

A pessoa consultora em Gestão de Voluntariado pode encontrar dois tipos distintos de desafios: o desafio processual e o desafio contextual.

O desafio processual

Este tipo de desafio é aquele cuja resolução depende apenas da implementação de um processo (ex. problema na retenção de voluntários, problemas de recrutamento). Nestes casos, a pessoa consultora pode ser mais diretiva e transmitir os conhecimentos técnicos da metodologia de Gestão de Voluntariado.

O desafio contextual

Este tipo de desafio exige um processo mais hermenêutico. Nesta situação, a pessoa consultora deve ser o apoio para a entidade identificar o problema, desenhar a possível resolução, refletir sobre as hipóteses de resolução e fazer a tomada de decisão sobre que caminho seguir. O desafio está em ajudar as pessoas a pensarem no problema e refletirem sobre a sua origem até chegarem à falha do procedimento (desafio processual). Identificar a raiz do problema permite que o problema não volte a acontecer. Este processo, na maior parte das vezes, é feito através de perguntas-chave e estratégias de *coaching*. Seguem alguns exemplos de questões-chave que podem ser colocadas:

¹⁰ Hermenêutico significa "capaz de explicar, capaz de se exprimir, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/hermen%C3%Aautico> [consultado em 10-02-2020]".

- O que desejam alcançar no final deste processo de consultoria em Gestão de Voluntariado?
- Qual é a Missão da vossa organização? O que vos motiva a trabalhar?
- O que têm feito para dinamizar o voluntariado de forma eficaz?
- O que podem fazer para transformar essa prática menos positiva numa aprendizagem?
- Como é que essa situação negativa pode contribuir positivamente para a entidade?
- O que fará, na prática, para não perder o foco na Gestão Eficaz de voluntariado?
- O que acha que levou à criação dessa prática tão positiva e importante?
- Se identificasse um modo diferente de atuar, estaria disponível para adotar essa prática?
- De 0 a 10, qual é o seu nível de compromisso para com determinada tarefa/processo?
- De que forma determinada prática contribui para o objetivo final?

Estas são apenas algumas questões que podem levar as pessoas a identificar aspetos que podem ter passado despercebidos e que influenciaram outros processos de decisão. Nenhuma entidade muda uma prática da qual não esteja consciente. Para pensar na solução temos de estar cientes do que originou o problema.

Neste tipo de desafios é importante ter sempre em mente que dar uma resposta absoluta a uma questão que depende de um contexto, circunstância ou situação que não se conhece completamente, pode ser muito perigoso. Existem sempre duas versões da mesma história. Se não souber como agir, tente redirecionar a questão para que esta se torne processual e aí dar uma resposta mais direta.

Conselhos adicionais

- Quando, numa sessão de consultoria, for pedida a sua opinião pessoal e se for disruptiva da prática levada a cabo naquela altura na organização, pode optar por perguntar “Quer mesmo a minha opinião pessoal?”. O propósito é de consciencializar quem pergunta de que a resposta pode ser contrária à prática estabelecida e diminuir o potencial grau de desagrado pela resposta a ser dada. O processo de consultoria pode gerar sentimento de desconforto pela necessidade identificada de gerar mudança (que implica trabalho ou sentimento de ineficácia e, por isso, frustração). No entanto, não se pretende gerar antagonismo com a pessoa consultora. O desejável é que esta seja vista como um recurso de apoio para a mudança.

- Se identificar uma situação em que a pessoa que está a apoiar teve uma postura menos positiva no processo que, de certa forma, contribuiu para a existência do problema, é melhor não fazer afirmações do género: “A culpa também é sua porque agiu mal”. Em vez disso, pode questionar de forma a incentivar um processo de reflexão: “Considera que agiu de forma assertiva nesta situação?” ou “Acha que o seu comportamento/atitude contribuíram de alguma forma para a situação atual?”.

É absolutamente essencial que as lideranças de topo estejam envolvidas (e a par) dos processos de decisão gerados pelo processo de consultoria. Podem não estar presentes em todos os momentos de reflexão, mas devem perceber o porquê da criação daquelas estratégias e aprovar as mesmas.

4. A fase do Impacte

A última fase do processo CADEI deve acontecer até 5/6 meses depois do preenchimento do questionário de autodiagnóstico inicial. Na verdade, este questionário pode ser preenchido até três vezes na totalidade: a primeira vez logo após o período de formação em Gestão de Voluntariado, a segunda vez após seis meses da primeira e a terceira vez passados mais seis meses da segunda vez.

Os três preenchimentos vão permitir uma análise de impacte mais rica e completa, no sentido de facilitar a identificação das alterações feitas nas práticas de Gestão de Voluntariado por parte das entidades capacitadas.

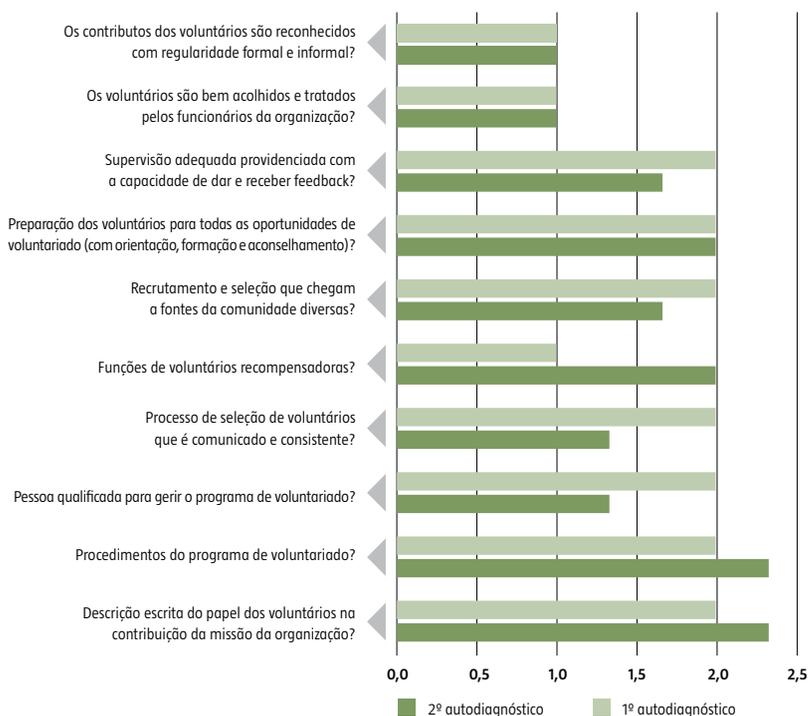
Com a análise de dados, recomenda-se que seja realizado um relatório final onde se destaca o impacte, partindo do Plano de Ação realizado aquando do primeiro autodiagnóstico. Segue abaixo um exemplo ilustrativo de Relatório Final, numa situação em que só foram realizados dois autodiagnósticos (um inicial e um final).

Introdução

*O presente relatório decorre do processo de capacitação em Gestão de Voluntariado à Organização XYZ. Este processo de capacitação em voluntariado baseia-se na **Metodologia de Capacitação CADEI (CApacitação | Diagnóstico | Experimentação | Impacte)** como ferramenta para a melhoria da Gestão de Voluntariado na entidade capacitada. Esta metodologia foi desenvolvida pela Pista Mágica, experimentada através do Projeto VOAHR (financiado pelo EEA Grants, Programa Cidadania Ativa 2014 – 2016), e validada cientificamente como uma Inovação Social por uma tese de mestrado da Universidade Católica Portuguesa em 2017.*

Este relatório contém os resultados do segundo autodiagnóstico. Com os dados obtidos e com a recolha de informações durante o processo de consultoria, será possível verificar o impacte inicial da intervenção nos processos de Gestão de Voluntariado na Organização XYZ.

EVOLUÇÃO



ORGANIZAÇÃO XYZ

Legenda:

1	Atualmente realizado em grande medida
2	Atualmente realizado parcialmente
3	Não está a ser feito
4	Não aplicável/Não relevante

Principais conclusões:

Como podemos concluir através do gráfico, 30% das diferentes fases do Processo de Gestão de Voluntariado foram melhoradas. As fases que já eram realizadas em grande medida (20%) mantiveram-se. As fases relacionadas com o recrutamento e seleção, com a supervisão e com as competências da pessoa que gere o programa foram avaliadas de uma forma mais intermédia, o que indica uma maior consciência do nível de complexidade que implica a Gestão de Voluntariado (após a fase de consultoria). Estas fases são exigentes e contínuas pelo que não é possível verificar impactes significativos em tão curto espaço de tempo. Idealmente seria necessário realizar um terceiro autodiagnóstico para verificar os impactes mais a longo prazo.

ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO EM GESTÃO DE VOLUNTARIADO

Elementos-chave a otimizar no programa de voluntariado	O que fazer (indicações do relatório inicial)	Grau de cumprimento do Plano de Ação (relatório final)
<p>1. Abordagem baseada na missão Os corpos sociais da organização, líderes voluntários e funcionários reconhecem e apoiam o papel vital do voluntariado na concretização da missão da organização</p>	<p>Redigir um texto com a fundamentação lógica o programa de voluntariado respondendo à pergunta: "porque é que a organização quer promover oportunidades de voluntariado".</p>	<p>Totalmente cumprido: A fundamentação do envolvimento de pessoas voluntárias consta no Manual criado.</p>
<p>2. Planeamento do programa e procedimentos Procedimentos são adotados pela organização para providenciar um enquadramento que define e suporta o envolvimento de pessoas voluntárias.</p>	<p>Elaboração do Regulamento/Manual de Gestão de Voluntariado. Elaboração do Manual do Voluntário.</p>	<p>Totalmente cumprido: Foi criado um Manual de Gestão de Voluntariado onde constam todos os procedimentos. Foram também criados documentos e procedimentos que auxiliam a orientação inicial (ex. compromisso de voluntariado)</p>
<p>3. Tarefas das pessoas voluntárias As tarefas atribuídas às pessoas voluntárias contribuem para o cumprimento da missão da organização e envolvem as mesmas de formas relevantes que refletem as competências, necessidades e a experiência da pessoa e da organização.</p>	<p>Redigir perfis de funções para cada função de voluntariado tendo em conta as diferentes tarefas que podem ser desempenhadas dentro da organização (p.e apoio na gestão e supervisão). Ter em consideração que os perfis de funções devem ter benefícios claros para a pessoa voluntária e devem ser recompensadores. Sugere-se também uma reflexão do perfil de pessoa pretendida para cada função de forma a tornar o recrutamento o mais focalizado possível. Para tornar possível a criação do processo de avaliação é essencial que sejam definidos indicadores e resultados para cada função existente.</p>	<p>Parcialmente cumprido: Foi reconhecida a importância da definição de perfis de funções para cada posto e este reconhecimento está refletido no Manual de Gestão de Voluntariado criado. No entanto, por motivos de calendário, esta redação só poderá ser feita após o período definido para esta capacitação.</p>
<p>4. Recrutamento O recrutamento de voluntários incorpora estratégias internas e externas para alcançar e envolver uma base diversificada de pessoas voluntárias.</p>	<p>Realizar campanha de recrutamento adequada às oportunidades de voluntariado existentes na organização e focalizada no tipo de pessoa voluntária que se procura.</p>	<p>Parcialmente cumprido: foi reconhecido que uma campanha de recrutamento eficaz deve surgir do Perfil de Funções específico. Por essa razão, a campanha só poderá ser totalmente implementada após a definição destes perfis.</p>

Elementos-chave a otimizar no programa de voluntariado	O que fazer (indicações do relatório inicial)	Grau de cumprimento do Plano de Ação (relatório final)
<p>5. Seleção É adotado um claro processo de seleção, comunicado e consistentemente aplicado pela organização.</p>	<p>Clarificar os critérios de avaliação e seleção para as diferentes funções, que devem ser comunicados.</p> <p>Sugere-se também a definição de técnicas específicas no momento da entrevista de forma a compreender se a pessoa proponente possui, ou não, as competências procuradas (p.e. dinâmicas de role play, resolução de problemas concretos).</p>	<p>Totalmente cumprido: o processo de seleção está claro no Manual de Gestão de Voluntariado e faz referência a ferramentas que devem ser utilizadas na entrevista (p.e. Ficha de candidatura).</p>
<p>6. Preparação das pessoas voluntárias Cada voluntário(a) é devidamente preparado(a) através das várias metodologias possíveis.</p>	<p>Elaborar e implementar um plano de preparação, cujas atividades possíveis são a formação, treino, aconselhamento e tutoria.</p>	<p>Totalmente cumprido: Estão definidas no Manual as diferentes estratégias de preparação (p.e. criação do período experimental e de formação contínua).</p>
<p>7. Supervisão (acompanhamento) As pessoas voluntárias recebem um nível de supervisão adequada para a tarefa e são-lhes fornecidas oportunidades regulares de dar e receber feedback.</p>	<p>Cada voluntário(a) tem designada uma pessoa responsável pelo seu acompanhamento, a quem pode dar/receber feedback de uma forma regular.</p>	<p>Totalmente cumprido: Foi reconhecido no Manual de Gestão de Voluntariado que todas as pessoas voluntárias devem ter um(a) supervisor(a) identificado que é responsável pela orientação, bem como pelo fornecimento de comentários relativamente ao seu trabalho.</p>
<p>8. Gestão de documentos Práticas de documentação e gestão de registos padronizados são seguidas e em consonância com a legislação.</p>	<p>Definir e aplicar instrumentos de gestão quotidiana dos voluntários</p> <p>Ex.: Ficha de inscrição, Compromisso de voluntariado, ...</p>	<p>Totalmente cumprido: Foram desenvolvidos e contemplados no Manual diversos documentos para gestão dos voluntários (p.e. Registo Individual do Voluntário)</p>
<p>9. Avaliação O impacte e a contribuição do programa de voluntariado são continuamente avaliados para garantir que as necessidades da organização estão a ser atendidas no cumprimento do seu mandato.</p>	<p>Criar e implementar momentos de avaliação do programa de voluntariado e inclui-los no cronograma da organização.</p>	<p>Totalmente cumprido: Foi estipulada e contemplada no Manual uma avaliação anual e foram também criados documentos de apoio ao processo (p.e. Avaliação do trabalho do voluntário)</p>

Este modelo é apenas um exemplo de um relatório final que parte do relatório inicial para fazer uma análise de impacto mais completa e detalhada. No entanto, pode contemplar diferentes questões e análises no seu relatório inicial/final.

Seguem alguns exemplos:

- Comparar o nº de pessoas voluntárias no início e no final da capacitação (perceber se existiu um aumento/diminuição e porquê);
- Perceber o estado (antes e depois) do Programa de Gestão de Voluntariado, colocando questões como 'Existe um Programa de Gestão de Voluntariado escrito?', 'O que corre bem?', 'O que corre menos bem?', 'Quais as soluções implementadas?', 'O que faria diferente?', 'Que práticas foram implementadas na Gestão de Voluntariado na organização?', 'Quer acrescentar alguma observação ou comentário sobre este processo de capacitação?'



«Foi um privilégio para a APPC e para os gestores do voluntariado, em particular, termos participado neste projeto que veio ajudar na organização que já tínhamos do voluntariado, uniformizando e melhorando os procedimentos deste serviço.»

*Associação do Porto de Paralisia Cerebral (APPC),
Testemunho da participação no projeto VOAHR*

«A participação no VOAHR permitiu-nos materializar e concretizar a vontade e o desejo, que andava a ser adiado, de criarmos um serviço de voluntariado devidamente organizado e de acordo com os respetivos procedimentos formais e legais.»

*Associação de Solidariedade Social dos Professores de Guimarães (ASSP),
Testemunho da participação no projeto VOAHR*

SÍNTESE

“O processo CADEI pretende que as organizações possam gerir melhor as pessoas voluntárias, de forma a que passem a ser um agente importante no âmbito de uma estratégia organizacional focalizada no alcançar de resultados que tenham um forte impacte junto das pessoas beneficiárias”

É importante termos em conta que as diferentes fases exigem flexibilidade e adaptabilidade por parte da entidade que está a capacitar.

Na 1ª fase (**Capacitação**), o estilo deve ser mais diretivo através da transmissão de conhecimentos, ferramentas e estratégias sobre a Gestão de Voluntariado.

Na 2ª fase (**Diagnóstico**), o processo é o inverso, as organizações e as pessoas participantes no processo de capacitação alimentam a pessoa consultora com a sua visão de como está a funcionar o processo de Gestão de Voluntariado à data. É importante que seja a própria organização a transmitir e refletir sobre as práticas de gestão que utiliza.

Na fase de **Experimentação**, a 3ª, as duas fases anteriores culminam para que sejam aplicados os conhecimentos e colocadas em prática as ferramentas e técnicas de Gestão de Voluntariado, tendo sempre o apoio da consultoria.

A fase final, do **Impacte**, acaba por ser o instrumento de medição em que é feita a análise comparativa dos autodiagnósticos feitos pela organização.

A figura que se segue esquematiza as atividades levadas a cabo em cada uma das fases da metodologia CADEI:

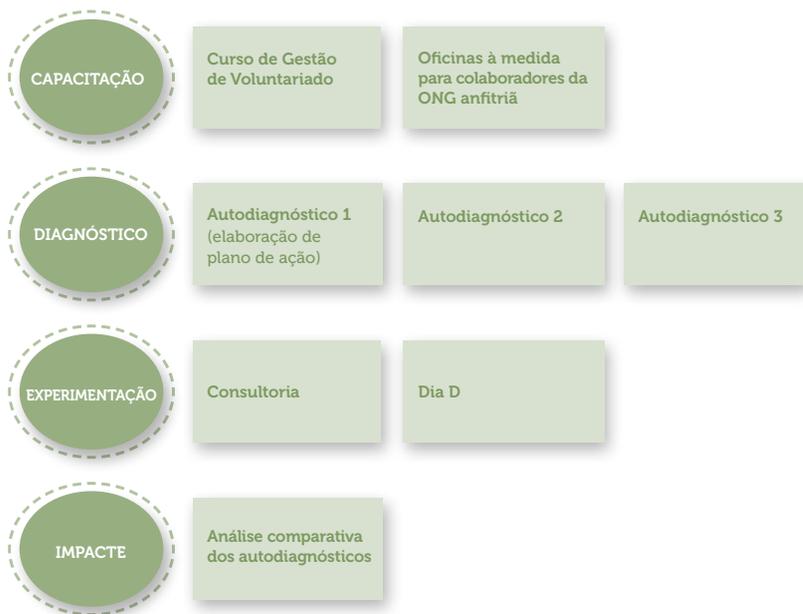


Figura 4 - Sequência de atividades da Metodologia CADEI. Sónia Fernandes, 2006

Todo este processo pretende que as organizações possam gerir melhor as pessoas voluntárias, de forma a que passem a ser um agente importante no âmbito de uma estratégia organizacional focalizada no alcançar de resultados que tenham um forte impacte junto das pessoas beneficiárias.

NOTAS FINAIS

Com esta publicação pretende-se dar a conhecer uma metodologia já testada de capacitação inovadora em gestão de voluntariado, a CADEI, para que possa ser utilizada por quem dela necessite.

Decorrente do conhecimento acumulado – empírico (prático) e científico –, a Pista Mágica percebeu que a formação tradicional é limitada, quando se pretende mudar procedimentos e mentalidades nas organizações. A mudança só surge se toda a organização reconhecer a importância do voluntariado (e da sua gestão eficaz) e compreender que este pode trazer uma riqueza ímpar à organização – se esta estiver disposta a investir na sua implementação.

Por essa razão, a Metodologia CADEI abarca não só a formação, mas também a autorreflexão sobre as práticas existentes, o envolvimento alinhado de todos os atores da organização, a definição conjunta de novas estratégias e a partilha inter organizacional. A consultoria permite personalizar todo o processo de Experimentação de forma a que a organização se sinta sempre apoiada e empoderada para a tomada de decisões difíceis e para agir. A medição do Impacte vem mostrar que o esforço trouxe resultados e motiva para continuar a trabalhar na direção de um voluntariado mais eficaz.

O voluntariado pode ser o caminho para uma maior eficácia no alcançar da Missão de cada organização e, conseqüentemente, para a resolução e diminuição dos problemas do Mundo. Sabemos que uma adequada Gestão de Voluntariado é a chave para um forte impacte da ação voluntária e que a metodologia CADEI é uma ferramenta eficaz para empoderar as organizações a fazerem esse caminho.

“A maior inovação do projeto VOAHR foi o processo CADEI, uma metodologia que utiliza alguns métodos tradicionais conjugando-os de um modo diferente: apesar das formações seguirem o modelo normal são sempre realizadas na ONG; o investimento na consultoria é muito elevado; as formações (em formato de Oficina) à medida das necessidades das ONG; a implementação do Dia D (de mudança de hábitos e rotinas) alavancando as organizações para um processo de mudança; o contacto pessoal e personalizado, aberto, disponível e caloroso por parte da equipa de gestão do projeto e das consultoras.”

Fernandes (2016)

Nota: A metodologia CADEI pode ser aplicada a outros contextos de capacitação. Não tem de se cingir à área onde nasceu (Gestão de Voluntariado), pelo que sugerimos a sua implementação em contextos mais alargados. Se a utilizar e obtiver o sucesso que alcançamos na nossa área, agradecemos que nos comuniquem, de modo a podermos disseminar o mais possível a metodologia. Para o efeito podem contactar a equipa Pista Mágica para info@pista-magica.pt.

FONTES DE REFERÊNCIA

Azevedo, Ana (2017). “O Projeto VOAHR: Uma visão acerca da inovação social”. Porto, Universidade Católica Portuguesa.

Fernandes, Sónia (2013). “O impacte da formação da Escola de Voluntariado Pista Mágica (2008-2012): A sua repercussão nos formandos aos níveis individual, profissional e atividades de ajuda”. Porto, Universidade Fernando Pessoa.

Fernandes, Sónia (2016). “Casos de Estudo – Gestão de Voluntariado”. Porto, FNAJ – Federação Nacional de Associações Juvenis.

Volunteer Canada (2006). The Canadian Code for Volunteer Involvement: An Audit Tool. [Em linha] Disponível em <<https://volunteeralberta.ab.ca/wp-content/uploads/2017/06/CCVI-audit-tool.pdf>>. [Consultado em 07/02/2020].



«Foi muito vantajoso a participação no VOAHR, pois aumentou a qualidade do nosso desempenho junto dos voluntários, não só devido às formações teóricas/ partilhas de práticas, mas também ao importante acompanhamento personalizado nas sessões de consultoria.»

*Católica Solidária (CASO),
Testemunho da participação no projeto VOAHR*

«A organização não possuía práticas de gestão do voluntariado, estando agora a defini-las. Destaca-se a mobilização dos colaboradores em torno desta temática, com a conseqüente sensibilização para a importância da definição de uma política de Gestão de Voluntariado na organização.»

*Centro de Ação Social do Concelho de Ílhavo,
Testemunho da participação no projeto VOAHR*

GLOSSÁRIO

Agentes de Voluntariado

São pessoas ou organizações com um papel-chave na dinamização do voluntariado, designadamente: voluntária/os (de todos os tipos, pois também incluem os membros dos corpos sociais das ONG), Gestores de Voluntariado, Empresas, Organizações Não-Governamentais, Organismos Públicos (inclui as autarquias locais e organismos do Estado), Escolas e Universidades.

Sónia Fernandes

Consultoria

Atividade ou cargo de consultor ou de quem dá pareceres e trata de assuntos técnicos da sua especialidade.

Priberam¹¹

Estrutura Municipal de Voluntariado

Desenvolve esforços coordenados na dinamização de um voluntariado com impacto positivo junto das comunidades que serve, na área geográfica abrangida pelo município. Esses esforços materializam-se no emparelhamento de voluntários em oportunidades de voluntariado; na promoção do voluntariado e reconhecimento das pessoas voluntárias; numa eficaz construção de competências através da capacitação de indivíduos e organizações para a realização de um voluntariado de qualidade.

Sónia Fernandes

Gestão de Voluntariado

É a gestão estratégica dos recursos humanos não-remunerados – as pessoas voluntárias – ao serviço de uma Causa¹² levada a cabo por organizações da economia social, empresariais ou governamentais. Permite definir métodos e processos mais ajustados a cada organização que incluem – entre outros – o recrutamento, o acompanhamento, a retenção, a avaliação e o reconhecimento das pessoas voluntárias. Só é profícua quando o trabalho de voluntariado faz sentido para todos os agentes e se materializa na melhoria do cumprimento da Causa com maior impacto (seja da qualidade da ação – humana ou técnica –, seja no aumento dos resultados pretendidos – como por exemplo chegar a mais pessoas beneficiárias, diminuir o número de mortes, aumentar a esperança de vida, diminuição dos níveis de poluição, entre muitos outros).

Sónia Fernandes

¹¹ in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/consultoria> [consultado em 10-02-2020]

¹² Uma Causa é um problema identificado (por uma organização ou um grupo de pessoas) como importante a resolver, seja de natureza social, ambiental, patrimonial, cultural, desportiva, entre muitas outras.

Gestor(a) de Voluntariado

É a pessoa responsável pela Gestão de Voluntariado, isto é, pela gestão estratégica dos recursos humanos não-remunerados – as pessoas voluntárias – ao serviço de uma Causa levada a cabo por organizações da economia social, empresariais ou governamentais.

Sónia Fernandes

Voluntário

Alguém que oferece o seu tempo, esforço e talento a uma necessidade ou causa sem proveito financeiro (perspetiva do executor); alguém que contribui com tempo, esforço e talento para suprir uma necessidade ou contribuir para uma missão, sem fazer parte da folha de pagamento (perspetiva do destinatário do serviço).

Energize¹³

Voluntariado

É uma atividade relativamente incoerciva, realizada com intenção de ajudar e sem o pensamento primário ou imediato de ganho financeiro. É trabalho, não divertimento.

Ivan Scheier



«A participação no Projeto VOAHR foi bastante importante para o crescimento do Projeto TreVo e abriu a perspetiva de realização de voluntariado internacional, que está, neste momento, em fase de desenvolvimento.»

*Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria – Projeto TreVo,
Testemunho da participação no projeto VOAHR*

FICHA TÉCNICA

Título Metodologia de Capacitação em Gestão de Voluntariado CADEI.
Guia de Implementação

Autoras Sónia Fernandes e Ana Luísa Azevedo

Revisão do texto Isadora Freitas e Susana Godinho

Design e Paginação Ângela Calheiros

Edição Pista Mágica - Associação

Impressão Greca Artes Gráficas

ISBN 978-989-54619-2-9

Depósito Legal 471532/20

© 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.

ISBN 978-989-54619-0-5



9 789895 461905

*Decorrente do conhecimento acumulado – empírico (prático) e científico –, a **Pista Mágica** percebeu que a formação tradicional é limitada, quando se pretende mudar procedimentos e mentalidades nas organizações. A mudança só surge se toda a organização reconhecer a importância do voluntariado (e da sua gestão eficaz) e compreender que este pode trazer uma riqueza ímpar à organização – se esta estiver disposta a investir na sua implementação.*

*Com esta publicação pretende-se dar a conhecer uma metodologia já testada de capacitação inovadora em gestão de voluntariado, a **CADEI**, para que possa ser utilizada por quem dela necessite.*

COFINANCIADO POR:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu