

COORDENAÇÃO E ACÇÃO VOLUNTÁRIA

ENRIQUE ARNAZ VILLALTA

CADERNO
VOLUNTARIADO

06

DESAFIO ORGANIZATIVO



banco de voluntariado
FUNDAÇÃO FUGARTE DE AVARUA

COORDENAÇÃO E ACÇÃO VOLUNTÁRIA

ENRIQUE ARNAZ VILLALTA

lc. Iniciativas





APRESENTAÇÃO

A Fundação Eugénio de Almeida acredita no Voluntariado enquanto valor e prática exemplar de uma cidadania activa, livre, responsável e solidária.

O Voluntariado é o resultado de uma opção pessoal de mudar a realidade social a partir do encontro com o outro. Nessa medida, a acção voluntária não se restringe ao campo social – onde a sua presença continua a ser indispensável –, mas alarga-se também à cultura, ao ambiente, à educação, à justiça, e a todas as outras dimensões da vivência humana.

Por outro lado, o Voluntariado é também uma escolha individual de desenvolvimento pessoal através da abertura a novas experiências e aprendizagens.

O Voluntariado tem vindo a assumir novas formas para responder às questões que continuamente emergem do tecido social, económico e político, de que são exemplo o voluntariado empresarial, o voluntariado de competências ou o voluntariado de proximidade.

Eno entanto, os valores identitários do Voluntariado permanecem imutáveis, quaisquer que sejam as circunstâncias de tempo ou lugar. Falamos da solidariedade, da generosidade, da partilha, do compromisso responsável, da acção construtiva, da gratuidade, do espírito de serviço.

A convergência da ética e da *praxis* do Voluntariado com a cultura institucional e a missão da Fundação Eugénio de Almeida fez com que esta o escolhesse como uma das suas áreas preferenciais de trabalho. É assim que, desde 2001, a Fundação desenvolve um projecto com vista à valorização e qualificação do Voluntariado e à criação de condições para o seu exercício efectivo.

Trata-se de um projecto amplo, transversal e continuado, orientado pela investigação-acção e para o desenvolvimento de novos modelos de actuação, com uma forte aposta na formação de voluntários e quadros das organizações.

Neste contexto, o voluntário é, ele próprio, o centro e o objecto de uma linha de acção integrada que passa pela motivação, pela formação geral e especializada, pelo enquadramento e acompanhamento no terreno, em suma, pela oferta de um itinerário formativo que permita ao voluntário crescer como pessoa e servir a comunidade.

O carácter diferenciador deste projecto da Fundação assenta na produção e sistematização de conhecimento enquanto factor estruturante da qualificação da acção voluntária. Destaca-se, como marco desta estratégia, a *Officebox do Voluntariado*, que disponibiliza uma metodologia e um conjunto de instrumentos operativos pioneiros em Portugal na gestão e animação de Voluntariado de Proximidade.

O Banco de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida tem sido outro instrumento importante na implementação do projecto, funcionando como mediador activo entre voluntários e organizações, e animando uma rede onde a informação, o conhecimento e as oportunidades criam sinergias com impactos positivos na comunidade.

Paralelamente, a Fundação tem desenvolvido um conjunto de projectos de voluntariado em parceria com diversas instituições públicas e privadas.

O âmbito destas parcerias alarga-se também a outros níveis de colaboração aquém e além-fronteiras, disso mesmo dando bom exemplo a presente publicação.

Face à escassez de publicações sobre o Voluntariado em Portugal, quer do ponto de vista conceptual quer do ponto de vista prático, a Fundação considerou imperativo disponibilizar informação sistematizada sobre este tema. Nesse sentido, e com o apoio da Plataforma do Voluntariado de Espanha, apresenta um conjunto de

cadernos seleccionados a partir da colecção *A Fuego Lento*, da autoria de reputados especialistas espanhóis e editada por aquela Plataforma.

Estes cadernos, agora traduzidos e adaptados para Português, abordam um leque diversificado de temas e vão conhecer uma divulgação alargada, a partir da região de Évora para todo o país. A Fundação espera assim dar mais um contributo para a formação e qualificação dos diversos agentes envolvidos na prática do Voluntariado.

Estar na vanguarda da promoção de um Voluntariado qualificado é, para a Fundação Eugénio de Almeida, uma opção estratégica movida por uma forte convicção institucional: a de que só um Voluntariado qualificado pode tornar um compromisso individual num movimento colectivo com verdadeiro poder de transformação social.



COLECÇÃO «A FUEGO LENTO»

PARTINDO das diferentes entidades e plataformas nacionais* de voluntariado, temos vindo a reflectir em fóruns, Escolas de Outono e comissões de formação acerca da necessária actualização das nossas entidades sobre tudo o que tenha a ver com a formação de voluntários. A partir da nossa experiência e do diálogo em curso, vamos descobrindo a necessidade de nos ajustarmos a novas e imaginativas formas de conceber e pôr em prática este trabalho de formação. A nossa inquietação prende-se com a urgência em apostar nos processos educativos de longo alcance, que vão além da formação entendida como a mera transmissão de conteúdos ou de capacidades com vista a «preparar» os voluntários. Estamos convencidos de que os processos sob a forma de itinerário educativo respondem de uma forma mais integrada às necessidades tanto do voluntariado actual como da própria acção voluntária. Quando falamos de itinerário, não nos limitamos a um método de trabalho formativo, mas referimo-nos a uma vasta constelação de preocupações e ocupações quotidianas relativas a:

- _ Questões relacionadas com os processos de formação dos voluntários;
- _ Questões relacionadas com a acção voluntária;
- _ Questões relacionadas com a organização do voluntariado;
- _ Questões relacionadas com a criação de redes com terceiros.

*Nota do Editor: Referência às plataformas espanholas de voluntariado.

Gostaríamos de dar resposta a todas estas inquietações nestes cadernos, sabendo que os estilos educativos marcam e modelam as formas organizativas, os modelos de actuação e os tipos de coordenação com terceiros. Tudo isto requer grandes doses de paciência, flexibilidade e sentido de tempo educativo: um tempo que é *contracultural*, porque aposta necessariamente no *fogo lento*, e não no microondas dos cursos e *workshops* caracterizados pela pressa ou pela eficácia. Daí surge o título da nossa colecção *A Fuego Lento*, expressão de um compromisso educativo conjunto a longo prazo.

Nesta colecção pretendemos responder a três tipos de desafios com que nos deparamos actualmente.

- 1_ *Desafios educativos*, dado tratar-se de processos educativos que vão além dos espaços e tempos formativos tradicionais e que requerem visões do mundo e concretizações que devem conter uma clara perspectiva educativa.
- 2_ *Desafios organizativos*, dado que uma determinada forma de centrar os processos educativos no voluntariado constitui um modo concreto de entender a organização sociovoluntária, na qual todos somos afectados pelas linhas de actuação destes itinerários educativos, onde não só falamos de voluntários, mas também de animadores de voluntariado, de redes de animadores, de referências de grupo, etc.
- 3_ *Desafios transformadores*, dado que o voluntariado não é um gestor social, mas sim um transformador do ambiente que nos rodeia e um agente dinamizador que trabalha para obter condições de vida dignas para os mais desfavorecidos.

COLECÇÃO A FUEGO LENTO		
	TÍTULO	AUTOR
DESAFIO EDUCATIVO	1_ Os itinerários educativos do voluntariado	Luis Aranguren
	2_ Acompanhamento na acção. A figura do animador ou animadora de voluntariado	Jully Rodríguez
	3_ Motivação da pessoa voluntária	Miguel Ángel Díaz
DESAFIO ORGANIZATIVO	4_ A referência de grupo do voluntariado	José Luis Pérez Álvarez
	5_ A participação do voluntariado no desenvolvimento da comunidade local	Alejandro Romero
	6_ Coordenação e acção voluntária	Enrique Arnanz Villalta
DESAFIO TRANSFORMADOR	7_ Presença pública do voluntariado	Sebastián Mora Rosado
	8_ Sociedade da informação e voluntariado	Carmen Laviña
	9_ Metodologias de análise da realidade global e local	Fernando de La Riva

A estrutura de cada um dos 9 cadernos da colecção é praticamente idêntica, consistindo em quatro secções diferentes:

- A. Conteúdo teórico do tema
- B. Propostas didácticas
- C. Vocabulário básico
- D. Bibliografia comentada

Os cadernos *A Fuego Lento* foram concebidos para serem trabalhados, mais do que lidos, para serem discutidos em grupo, mais do que «engolidos» individualmente, e para potenciarem, em última instância, o crescimento pessoal e colectivo do voluntariado e o reforço da qualidade da acção voluntária das nossas entidades e plataformas.

Luis A. Aranguren Gonzalo

Coordenador da Colecção *A Fuego Lento*, da Plataforma do Voluntariado de Espanha



ÍNDICE

13	PRÓLOGO
15	INTRODUÇÃO: O QUE PINTAMOS NESTE CENÁRIO?
15	1. Solidez económica...
16	2. ...Mas um importante défice comunitário e participativo
18	3. Quem se move com base na lógica do comunitário?
19	4. Contudo, o que nos enfraquece mais é a descoordenação
19	5. O que pretendemos com este caderno?
21	I. CONTEÚDO TEÓRICO
23	O QUE É A COORDENAÇÃO E COMO DEVE SER APLICADA?
23	1. Deixar falar a realidade
23	1.1. O preço da descoordenação
23	1.2. A descoordenação e o voluntariado instrumental
26	1.3. A coordenação/descoordenação com a administração pública
27	2. Natureza e identidade da coordenação
29	3. Coordenação, uma questão de técnicas e atitudes
30	4. A coordenação enquanto processo
31	5. Condições necessárias para a existência de coordenação
32	6. Os níveis de coordenação
34	6.1. Primeiro nível de coordenação: nível informativo
35	6.2. Segundo nível de coordenação: nível de consulta
36	6.3. Terceiro nível de coordenação: elaboração conjunta de programas
37	6.4. Quarto nível de coordenação: execução do programa
38	6.5. Quinto nível de coordenação: criação e utilização conjunta de recursos

41	II. PROPOSTAS DIDÁTICAS
43	CHAVES PARA UMA PRÁTICA INTELIGENTE
43	1. O que deve ser e o que não deve ser um coordenador
45	2. O papel e o sentido das entidades coordenadoras e das plataformas locais, territoriais e nacionais
49	3. Tarefas da coordenação de reuniões
55	III. UM VOCABULÁRIO PARA NOS ENTENDERMOS MELHOR
59	IV. BIBLIOGRAFIA COMENTADA



PRÓLOGO

Estou convencido de que, se algum dos títulos da colecção *A fuego lento* faz jus ao título, é este. Não quero confessar quando é que me pediram para escrever este Caderno, mas não tenho pudor em confessar que o entreguei em meados de Fevereiro de 2003. A partir de agora, passarei a admirar sempre «a paciência revolucionária e patriótica», como diriam os velhos sandinistas, que os amigos do departamento de formação da Plataforma, sobretudo Luis Aranguren, tiveram comigo.

Durante o tempo entretanto decorrido, e compreendo que pareça uma desculpa, muitas das actividades desenvolvidas estiveram relacionadas com a coordenação e poderíamos afirmar que serviram para cozinhar, a lume brando e com apuro, este prato que é oferecido a todos, com os mais sinceros votos de que seja útil e gere novas energias.

A meu ver, a coordenação é uma das principais questões pendentes do desenvolvimento comunitário. Creio também que a descoordenação existente em tantos locais e a tantos níveis é uma expressão metodológica que mostra como ainda nos encontramos na fase do acne juvenil na construção de uma democracia participativa, consensual e interdependente, onde todos tenham voz, voto, importância, presença, capacidade de decisão, organização e mobilização.

A descoordenação de programas, recursos e políticas de acção é mais do que um simples problema de gestão. Acima de tudo, é e reflecte um problema de sentido, um problema de identidade.

O que está em jogo é um modelo de gestão comunitária que traduz um sentido «do comunitário», «do democrático». É o impulso entre a sinergia e o atomismo, entre a visão inteligente do partilhado e o nanismo do «meu» como único ou principal elemento de referência, entre o processo de somar diferenças ou a decisão de excluir o que vem dos outros porque não é pertinente.

Pouco a pouco devemos ir removendo «o crude da descoordenação» que inunda muitas praias, escarpas, paisagens e ecossistemas belíssimos e imaculados, o que já vai sendo feito, e substituí-lo pela globalização da coordenação enquanto estratégia inteligente que nos enriquece a todos e que contribui para a manifestação de facetas da vida e dimensões da nossa personalidade individual e colectiva que expressam o melhor de nós mesmos.

Gostaria muito que este Caderno da colecção *A Fuego Lento* nos ajudasse um pouco nesse esforço.



INTRODUÇÃO: O QUE PINTAMOS NESTE CENÁRIO?

1_ SOLIDEZ ECONÓMICA*...

A Espanha ocupa uma clara posição de vanguarda no panorama económico mundial.

Com um rendimento *per capita* de cerca de 15 000 dólares por habitante/ano, inclui-se entre os quinze países mais ricos do mundo e, embora tenha descido bastante nos últimos anos em indicadores importantes de política económica e social, continua a ser o sexto ou sétimo país investidor mundial, com um protagonismo absoluto dos seus investimentos na América Latina. É o nono país consumidor de energia, o segundo em transplantes para doação de órgãos, o segundo em esperança de vida e em consumo farmacêutico, e o quarto país do mundo onde se consomem mais produtos para combater a obesidade ou se aplicam terapias e programas com esse objectivo. Há alguns anos, a revista *The Economist*, com base em 31 indicadores económicos, culturais e políticos, chegou a referir a Espanha como o terceiro país do mundo com melhor qualidade de vida.

Por último, é também um dos países do mundo com a mais baixa taxa de mortalidade infantil e uma taxa insignificante de maus-tratos e abandono de menores. Mostra ainda uma notável coesão e solidariedade intrafamiliar em comparação com outros países do mundo e da Europa.

*Nota do Editor: Este Caderno foi produzido pelo autor em 2002, como tal os dados estatísticos e indicadores apresentados neste ponto devem ser lidos nesse contexto.

2_ ...MAS UM IMPORTANTE DÉFICE COMUNITÁRIO E PARTICIPATIVO

No entanto, apenas cerca de 6% de cidadãos espanhóis desenvolvem actividades em benefício da comunidade com uma certa regularidade ou reconhecem ter um papel activo na associação ou grupo onde participa ou com quem colabora. 88% dos espanhóis não pertencem a nenhum tipo de associação organizada e 94% ou 95% não participam activamente em nenhuma causa social, cultural, educativa, artística, ecológica, de género, etc. Como é, então, a vida diária de muitos espanhóis? Quais são as actividades quotidianas de muitos dos nossos cidadãos? Levantar-se, trabalhar, comer, trabalhar, ver televisão, dormir. Levantar-se, trabalhar, comer, trabalhar, ver televisão, dormir... e assim sucessivamente, dia após dia. De tal forma que, para muitos, o que distingue a segunda-feira da terça-feira, a quarta-feira da quinta-feira é, apenas e sobretudo, o programa de TV que se consome passivamente à noite.

O que significa isto? Que, em Espanha, um dos países mais ricos do mundo, existe um desenvolvimento muito forte do poder económico, do poder político, do poder legislativo, do poder judicial e do poder mediático, mas existe um subdesenvolvimento da capacidade social. Significa que, em Espanha, um dos países mais ricos do mundo, existe uma fraca cultura da participação e da colaboração comunitária, uma escassa solidariedade de oferta, embora a solidariedade de procura seja muito forte, porque são muitos os espanhóis que desejam e exigem que o Estado assegure e se preocupe com o desenvolvimento dos direitos sociais e comunitários dos seus cidadãos.

Para mim, é este o problema mais grave da nossa democracia, embora reconheça que o problema do terrorismo é o que mais nos agita e nos rasga a alma. Aparentemente somos um corpo grande e vistoso. Porém, uma radiografia bem feita da nossa vida quotidiana revela nos uma posição de debilidade crónica: é um corpo com muita carne, mas com pouco esqueleto.

Considero que a questão pendente mais grave na construção da nossa democracia é a deficiente estrutura da nossa sociedade civil, o nosso baixo nível de participação comunitária e o impressionante desenvolvimento da *cultura da satisfação* que conseguimos atingir.

E, quando falo de «cultura da satisfação», expressão utilizada pelo prémio Nobel da Economia John Galbraith, refiro-me à convicção latente de que a abundância é, entre nós, um direito adquirido e o resultado de um modelo de organização e de um funcionamento social inteligente, de um trabalho **que vê na abundância a sua justa recompensa**. Espanha, EUA, grande parte da Europa, aquilo a que se chama o «Norte desenvolvido» e que, desde o 11 de Setembro de 2001, muitos qualificam como o «Norte civilizado», vivem mergulhados na *cultura da satisfação*, que se traduz na cultura do consumo, e não sentem necessidade de mudar. Temos um mercado voraz, perfeitamente organizado para nos satisfazer, para nos tranquilizar e para responder amplamente a todas as nossas necessidades, desejos e caprichos, sendo muitos, muitíssimos, os cidadãos que sentem a necessidade de consumir mais para se sentirem mais protegidos. Muitos a quem a vida corre bem querem que corra ainda melhor. Muitos que vivem em evidente desafogo opõem-se vivamente a tudo o que possa implicar um risco não para a totalidade, mas para uma mínima parte do seu conforto. Por conseguinte, a nossa *cultura da satisfação* e do consumo é adversa a mudanças estruturais, tolerando apenas pequenos avanços e alterações estéticas. E, embora seja cada vez maior o número daqueles que protestam contra a fome, a pobreza, a exclusão social de milhares de milhões de seres humanos, a degradação do ambiente e o crescimento absurdo do abismo da desigualdade entre uns e outros, embora sejam cada vez mais os que manifestam com insistência uma séria preocupação com o nosso futuro e dos nossos filhos, o certo é que ainda não constituímos nenhuma ameaça para a maioria eleitoral.

COMO PRIMEIRA IDEIA, que contextualizaria todo este trabalho sobre a coordenação da acção voluntária, parece-me interessante realçar o enorme desequilíbrio que existe entre o sobredesenvolvimento económico, político, legislativo e mediático da nossa sociedade e o subdesenvolvimento da participação comunitária da nossa própria sociedade.

3_ QUEM SE MOVE COM BASE NA LÓGICA DO COMUNITÁRIO?

Como segunda ideia-chave, considero o seguinte:

O primeiro poder, o Estado, move-se com base na lógica da legalidade, mas todos sabemos que «o legal» é uma coisa e que «o justo» é outra. Há muitas decisões, sentenças, mandatos e normas de acção que são legais, mas não são justos. Por outro lado, a lógica da realidade não se esgota, nem pouco mais ou menos, na lógica política ou na lógica da administração, onde persiste frequentemente uma impressionante transformação do técnico em político.

O segundo poder, o Mercado, move-se com base na lógica da mais-valia, ou seja, do princípio de ganhar o mais possível no menor período de tempo. Agora, até o Mercado já ergue a bandeira da solidariedade, tendo-a transformado numa das suas principais estrelas, como imagem de marca, criando um impressionante caleidoscópio de presenças curiosas, imaginativas e agressivas cujo objectivo estratégico consiste em transmitir a ideia interessada da contribuição do Mercado para o desenvolvimento social, artístico, ecológico, cultural e cívico das comunidades, para a luta contra a pobreza e o sofrimento humano, e para o desenvolvimento dos povos.

Então quem é que se move com base na lógica do comunitário e não se conforma nem se identifica com a lógica da mais-valia nem com a lógica da legalidade? Quem mantém e potencia a lógica do comunitário, a criação de redes de solidariedade, a criação da cidadania, a partir das quais se trabalhem os processos socioculturais e de desenvolvimento das nossas comunidades, processos esses necessariamente longos, lentos e difíceis?

Considero que a sociedade civil organizada não deve ter um papel exclusivo, mas sim um grande protagonismo em tudo o que designamos por alternativas de capacidade social. Neste contexto, a sociedade civil organizada e associada em Espanha é ainda muito frágil e, por outro lado, não existem políticas suficientes de reforço e promoção da cultura da participação porque um amplo sector do poder político olha para o lado e teme a autonomia de uma sociedade organizada que se mova com base na lógica do comunitário.

4_ CONTUDO, O QUE NOS ENFRAQUECE MAIS É A DESCOORDENAÇÃO

Tudo o que referi anteriormente é relevante para contextualizar o conteúdo do nosso Caderno.

Há, no entanto, uma última ideia que iremos desenvolver mais adiante, mas à qual faremos agora apenas uma breve referência: é uma pena que sejamos poucos, mas o que nos torna verdadeiramente frágeis não é só nem principalmente a reduzida quantidade de pessoas dispostas a fazer algo em prol da comunidade, mas sim o facto de a nossa coordenação ser insuficiente ou inexistente.

O ESPECTÁCULO de descoordenação que se verifica entre instituições, grupos e programas de carácter educativo, de assistência, de cooperação para o desenvolvimento; a guerra de guerrilha entre as próprias instituições, áreas, serviços e grupos; a segmentação de programas, grupos e associações que por vezes trabalham na mesma comunidade e em domínios idênticos sem que flua entre eles a mínima coordenação de informação: todo este cenário demonstra que somos muito frágeis e que somos pouco inteligentes, porque queremos ser mais chefes Sioux do que índios.

Entretanto, é curioso ver como o Mercado, a partir da sua lógica da mais-valia, consegue uma coordenação até na capacidade de criar novos produtos, separar territórios de influência e criar empresas novas e mais fortes.

A descoordenação não gera desenvolvimento e cultura, apenas debilidade e marginalização.

5_ O QUE PRETENDEMOS COM ESTE CADERNO?

Responder a este desafio. Apresentar uma espécie de Unidade Didáctica relativa à coordenação na acção voluntária que possa funcionar, simultaneamente, como fundamentação teórica e contribuição técnica para trabalhar, com profissionalismo, esta condição metodológica e que é necessário gerir.

Não vamos falar da coordenação como um elemento estético que «convém» aplicar ao nosso trabalho para «melhorar» os seus resultados. Vamos referir-nos à coordenação como uma estrutura estável e imprescindível de gestão que é necessário integrar no planeamento e no desenvolvimento das nossas iniciativas e que deve ser perfeitamente avaliável.

Vamos falar da coordenação enquanto categoria metodológica que é absolutamente necessário integrar nos nossos modelos de gestão e de trabalho e que permite distinguir se existe ou não um funcionamento inteligente numa equipa, numa entidade, numa associação ou numa instituição. Falaremos da coordenação enquanto elemento normalizado no planeamento dos nossos programas e, portanto, enquanto indicador claramente avaliável.

Partindo desta ideia e tendo muito em conta a orientação prática a dar ao conteúdo deste Caderno, propomos quatro objectivos nesta publicação monográfica:

- 1** Colocar a coordenação no centro da gestão das nossas entidades e dos nossos programas de acção voluntária;
- 2** Realizar ou promover a realização de uma auto-análise sobre o funcionamento mais ou menos coordenado das nossas equipas, programas e entidades;
- 3** Apresentar e adquirir ideais, ferramentas e critérios metodológicos que possam ser úteis para a nossa acção;
- 4** Iniciar entre nós e as nossas entidades um debate comum sobre a importância e a necessidade da coordenação para melhorar a eficácia da gestão da acção voluntária.

I.

CONTEÚDO
TEÓRICO

O QUE É A COORDENAÇÃO E COMO DEVE SER APLICADA?

1_ DEIXAR FALAR A REALIDADE

1.1_ O PREÇO DA DESCOORDENAÇÃO

Como acabámos de referir, um dos desequilíbrios e carências mais graves na organização inteligente do nosso trabalho como voluntários é a falta de coordenação.

Que consequências advêm, para a nossa organização e funcionamento, da descoordenação de recursos e programas existente em muitos dos domínios onde está presente a acção voluntária?

O que acontece numa câmara municipal quando não garante a mínima coordenação, independentemente dos motivos, entre as divisões de Cultura e Educação, por exemplo, ou entre as divisões de Bem-Estar Social e Participação para a Cidadania?

O que acontece quando o mesmo grupo ou colectivo (o sector feminino de um estabelecimento prisional, jovens adolescentes de um bairro marginal em situação de risco, comunidades de imigrantes) é alvo da intervenção de diferentes instituições ou associações sem nenhuma coordenação entre as mesmas?

Quais os efeitos da descoordenação entre associações que trabalham na mesma cidade e nos mesmos domínios, por exemplo, no mundo das perturbações psíquicas, no mundo do apoio aos idosos, no mundo do desenvolvimento cultural, sem que se articule entre elas uma estrutura de coordenação objectiva e periódica?

Que consequências advêm da descoordenação entre os profissionais de uma mesma equipa multidisciplinar que trabalha num mesmo programa social, educativo, de género, etc.?

A observação destas anomalias em diferentes cenários e âmbitos da acção voluntária levou-me a esta conclusão indiscutível: *a descoordenação, nas suas inúmeras formas e variedades, tem efeitos perversos.*

Para enumerar alguns:

- _ Gera competitividade e rivalidade entre grupos, que lutam pela obtenção de recursos económicos e de uma imagem de marca que lhes traga vantagens ou benefícios em relação aos outros;
- _ Induz o aproveitamento e a obtenção autista dos escassos recursos existentes, mesmo sabendo que outros podem ficar sem eles;
- _ Resulta na sobreposição de programas e iniciativas destinados a um mesmo alvo e, muitas vezes, com conteúdos iguais ou parecidos, dando a sensação de que existe uma guerra de guerrilha;
- _ Dá origem a uma dispersão e multiplicação de actividades;
- _ Desenvolve um activismo (por vezes voraz) com elevadas doses de desorganização, activismo esse resultante, entre outros motivos, da necessidade de mostrar que fazemos mais e melhor do que os outros, sem respeitar minimamente o carácter lento e prolongado dos processos educativos e de mudança social em que se deve enquadrar a acção voluntária;
- _ Provoca uma evidente perda de recursos ao não partilhar e, frequentemente, ao não conhecer os recursos de que os outros dispõem no próprio território ou âmbito de intervenção. Por outro lado, a descoordenação pode também gerar uma multiplicação exagerada dos recursos necessários para a execução das actividades;
- _ Implica ausência de comunicação, informação e consulta mútua, falta de visão partilhada e uma enorme probabilidade de avaliar e julgar as próprias associações e grupos ou profissionais com base no desconhecimento e no estigma dos estereótipos;
- _ Cria instabilidade e precariedade nos programas desenvolvidos, visto não existirem outros elementos externos de referência com que comparar as actividades realizadas e a respectiva finalidade;
- _ Facilita a dependência excessiva em relação às instituições que tutelam ou financiam os programas;

- _ Promove a busca obsessiva de resultados imediatos, com muito pouco respeito pela identidade dos processos no âmbito do desenvolvimento comunitário;
- _ Reflete ou expressa a falta de carácter de signo, ou seja, é um contra-signo se forem tidos em conta os pressupostos ideológicos a partir dos quais se fala e o modelo de mundo desejado que se procura construir através da acção voluntária.

Mais especificamente, observei que, quando se trata da falta de coordenação dentro de uma equipa de trabalho, é frequente recorrer à posição ocupada na estrutura piramidal para delimitar e definir o próprio território e as próprias responsabilidades em relação aos outros; agravar a ausência de delimitação de funções e as respectivas consequências, acentuar o desequilíbrio na distribuição de tarefas (uns com carga excessiva e outros muito, demasiado descontraídos); e, sobretudo, é frequente aumentarem as atitudes de desconfiança.

Quando se trata de falta de coordenação com outras equipas ou profissionais da mesma zona, verifiquei que, para além do que referi anteriormente, não existem nem se elaboram programações conjuntas. As relações entre uns e outros são muito pontuais e conjunturais.

As funções ou os campos de actuação não são claramente definidos e alguns âmbitos de trabalho ficam por abordar.

Por último, observei, com frequência, que a coordenação com as autarquias está sujeita a ameaças e riscos: a transformação do técnico em político; a dificuldade em evitar que a descoordenação interna dos próprios serviços municipais extravase para o exterior; a preferência da quantidade em relação à qualidade; as consequências da decisão de orçamentos tardios; a instabilidade laboral decorrente da dependência de programas municipais cuja sustentabilidade não é garantida ao longo de todo um mandato; a busca de resultados imediatos; os problemas decorrentes das rivalidades locais e localistas; as consequências do desinteresse demonstrado por muitas autarquias em coordenar-se com a sociedade civil, à qual recorrem frequentemente de forma instrumental, não respeitando os ritmos dos processos, propondo temas que não são procurados, impondo-lhes a execução de programas que as associações não planearam nem avaliaram, etc., etc..

1.2_ A DESCOORDENAÇÃO E O VOLUNTARIADO INSTRUMENTAL

Todo este puzzle de observações e dados confirma e consubstancia a afirmação feita nas primeiras páginas deste Caderno: o que nos torna verdadeiramente frágeis e o que reflecte a nossa debilidade não é o facto de sermos poucos, é o facto de estarmos mal coordenados.

Se, à falta de cultura de participação social e comunitária a que nos referimos anteriormente, acrescentarmos a falta de cultura da coordenação ou o autismo excessivo com que muitas instituições e grupos actuam e, além disso, acrescentarmos a falta de cultura de eficácia da gestão na acção voluntária com que muitos voluntários intervêm, concluimos que o aumento considerável do número de voluntários em Espanha não corresponde directamente a um aumento proporcional da participação social e comunitária.

HOJE HÁ, sem dúvida, mais voluntários do que há alguns anos. No entanto, não tenho nenhuma certeza de que haja mais participação social e comunitária. Entre outros motivos, porque o voluntariado é muitas vezes utilizado como um «kleenex» que se usa e deita fora, sem ligação, sem processos e sem coordenação com nada nem ninguém.

Hoje em dia, o voluntariado, sobretudo o voluntariado social, está a ser usado como uma loja de serviços. Está a criar-se, ou foi já criado, um voluntariado ideologicamente cinzento para execução de tarefas puramente instrumentais e finalizadoras. Hoje, muitos voluntários são usados como meros executores de acções que outros diagnosticam, programam e avaliam, esquecendo-se, com arrogância, que o que define a identidade do voluntariado não é unicamente a ausência de fins lucrativos, mas também o projecto social que se tenta construir e o modelo ou a metodologia de auto-organização, gestão e funcionamento com que se intervém. É aqui que entra a coordenação.

Há muitos voluntários que fazem muitas coisas, mas a sua participação interna nos processos de desenvolvimento comunitário é insuficiente e bastante ineficaz, porque a sua presença nos programas é muito conjuntural, porque se desenvolve sem coordenação estável com ninguém ou quase ninguém, e porque não existe o suporte de um projecto de trabalho e de mudança social lento e sustentável.

Não nos esqueçamos: não basta não amar o dinheiro para mudar o mundo. Mesmo sem amor ao dinheiro é possível fazer e desenvolver estratégias ineficazes que desgastam as pessoas e não resolvem quase nada.

1.3_ A COORDENAÇÃO/DESCOORDENAÇÃO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O desenvolvimento da qualidade de vida das nossas comunidades exige intensos esforços de coordenação e de trabalho conjunto entre a administração pública e a sociedade civil organizada em todos os âmbitos, em todos os territórios, a todos os níveis. Na verdade, um dos aspectos mais inovadores na figura contemporânea do voluntariado foi a sua crescente institucionalização (com a sua inevitável regulamentação jurídica) como consequência da crescente intervenção estatal neste âmbito e da transferência massiva de todo o tipo de programas, actividades e responsabilidades da administração pública para as ONG e as organizações de acção voluntária.

Em geral, esta relação está a ser desenvolvida com pouca coordenação entre ambas as partes, com uma evidente relação de domínio e desigualdade. Porquê? A meu ver, porque não foram devidamente definidos os princípios que devem reger as relações entre o voluntariado e a administração.

Na minha opinião, esses princípios devem ser os da complementaridade e da dissidência.

Complementaridade significa que a administração pública e a sociedade civil organizada não podem funcionar como se fossem os pólos de uma contradição. Ser complementar à administração não significa servi-la irremediavelmente onde esta não quer ou não pode chegar nem significa remediar beneficentemente a injustiça que esta cria ou mantém só porque nos dá dinheiro ou porque subsidia a actividade que desenvolvemos. Complementaridade não significa sermos meros executores de processos e programas que a administração decide por sua conta e planifica e avalia de forma autista. Tão pouco é aceitar sem contestação o princípio comercial de que a administração paga e a sociedade civil executa.

Complementaridade significa que o espaço de colaboração entre a sociedade civil e a administração pública não se resume apenas à execução mecânica dos programas, mas também à planificação, gestão e avaliação das iniciativas e programas executados. Significa ainda que, na medida do possível, não podemos duplicar de forma descoordenada os programas, os recursos e as iniciativas numa mesma comunidade apenas com a razoável justificação de uns pertencerem à câmara municipal, outros a determinado departamento, outros à associação X e outros à paróquia Y, dando a sensação de estarmos envolvidos numa guerra de guerrilha sem sentido.

Considero que a administração pública, tanto em relação como em comparação com a própria sociedade civil organizada, tem a obrigação de definir as linhas estratégicas da política social, assistencial, cultural, educativa, etc., do meio que nos envolve, enquanto as organizações sociais e cívicas activas nestes domínios têm a obrigação política de respeitar esse limite – ainda que mantendo o princípio da dissidência –, sobretudo se se tratar de uma política previamente acordada, de modo a não criar fortes desavenças e contradições nas comunidades e a ir criando gradualmente redes cívicas que funcionem como referência para a cidadania.

Como também já foi referido, o segundo princípio que deve reger as relações entre a administração pública e a sociedade civil é o da **dissidência**. Precisamente porque o legal não pode ser confundido com o justo, precisamente porque não se pode falar da administração como fonte de solidariedade, mas sim, no melhor dos casos, como espaço de igualdade legal. Quanto à sociedade civil, deve exercer uma colaboração dissidente com a administração pública. Tal não significa condenar o poder político nem manter a absurda convicção de que tudo o que a administração faz é mau ou impuro e que a intervenção da sociedade civil é sempre boa ou melhor. Por outro lado, o princípio da dissidência não legitima a crítica mordaz em relação à administração nem a negação do princípio da referida colaboração se não tiver havido previamente um esforço de informação ou de colaboração e trabalho conjunto.

Para mim, a dissidência é, sobretudo, um princípio ético que tem uma tradução metodológica e que se manifesta, por exemplo: na realização de determinadas análises da realidade que se baseiem sempre nas necessidades reais e nas verdadeiras exigências e expectativas dos utilizadores e destinatários; na opção por determinados projectos, deixando outros em suspenso; numa preocupação especial com os interesses das minorias e a defesa dos direitos dos mais pobres; no trabalho expressamente dedicado à educação e à cultura da participação; à não subordinação do nosso movimento ou organização a nenhum partido ou instituição política; na exploração imaginativa de novas formas de financiamento que permitam reduzir gradualmente a dependência em relação aos subsídios públicos; na participação activa na elaboração dos programas de desenvolvimento comunitário das comunidades com as próprias associações e redes activas no terreno; etc.

A meu ver, a coordenação entre a administração pública e a acção voluntária não é possível se este enquadramento não for claramente definido.

2_ NATUREZA E IDENTIDADE DA COORDENAÇÃO

O DICIONÁRIO da Real Academia da Língua Espanhola define coordenar como «dispor as coisas metodicamente», assim como «concertar meios, esforços, etc., com vista a uma acção comum».

A COORDENAÇÃO, no nosso âmbito sociocultural e comunitário, seria o processo e a acção de preparar, acordar, pactuar e convir, entre várias partes, um conjunto de esforços, recursos, iniciativas e planos que nos conduzam à execução de uma acção comum ou à prossecução de um objectivo comum aceite por todos.

A força e a inteligência da coordenação não nascem propriamente do facto de «estarmos reunidos», mas sim de uma abordagem inteligente que pretende relacionar diferentes elementos sem que nenhum perca a sua identidade. Com uma coordenação mínima, um conjunto de diferentes profissionais ou associações pode realizar tarefas complexas e de maior alcance do que uma pessoa ou associação isolada. Ao disporem de mais informação, podem fundamentar mais e melhor as suas decisões, contam com mais referências e podem corrigir melhor os seus erros; no desenvolvimento das suas acções e programas, não dependem tanto do ritmo pessoal de cada pessoa ou associação; entre actores comunitários minimamente coordenados impõe-se um sistema de autocontrolo ou de controlo de qualidade colectivo; o grupo de profissionais ou associações coordenado apresenta mais e melhores soluções para os problemas e as suas acções podem ter um efeito multiplicador, etc., etc.

A coordenação no âmbito da acção voluntária não pode ser consequência da liderança (imposta ou não, mas exercida) de um sobre os outros, mas sim da descoberta e do exercício da liderança de cada um.

Dito de outra forma, não se trata de reclamar o surgimento ou a existência de «homens 10» ou «mulheres 10», de «associações 10» ou «ONG 10»; não se trata de impor uma associação às outras e, em consequência, levar avante o desenvolvimento da actividade ou do programa acordado. Há coordenação se houver um somatório: um contribui com 2, outro com 3, outro com 6, outro com 2, e por aí adiante, perfazendo 100.

Naturalmente, pressupõe-se a existência de um eixo comum de referência que lhes dê sentido. Este eixo comum pode ser a prossecução de um mesmo objectivo geral (por exemplo, melhorar a qualidade de vida num estabelecimento prisional) ou específico (melhorar o conhecimento dos próprios direitos por parte dos imigrantes), uma mesma visão partilhada (associações feministas que se coordenam para a organização de programas de educação não sexista), a convicção de que a união faz a força (apesar das diferenças encontradas), a resolução de um problema concreto, etc.

3_ COORDENAÇÃO, UMA QUESTÃO DE TÉCNICAS E ATITUDES

A COORDENAÇÃO não é apenas nem principalmente uma questão de **técnicas**, é também uma questão de **atitudes**. Há pessoas que querem e sabem coordenar-se; há pessoas que sabem e não querem coordenar-se; há pessoas que não sabem, mas querem coordenar-se; e, por último, todos conhecemos mais do que uma pessoa que não sabe nem quer coordenar-se.

Entramos aqui em terreno escorregadio, porque as atitudes das pessoas têm muito a ver com o seu mundo de valores, a sua educação, a sua cultura da solidariedade, o seu nível de inteligência, a posição institucional que detêm e que querem deter, os interesses económicos que defendem e que escondem, etc., etc.

É por isso que a coordenação é tão difícil, porque é uma questão de atitudes, de disposição pessoal. Não é apenas nem principalmente uma questão de metodologias, técnicas ou sistemas. Do ponto de vista metodológico, a coordenação é, fundamentalmente, a criação de uma estrutura de reunião periódica e constante. Nada mais do que isso. O difícil é querer, o difícil é sentir a sua necessidade, o difícil é perceber que a coordenação nos torna mais fortes e eficazes, ainda que diluindo uma certa dose de protagonismo.

Conheço responsáveis de importantes programas e organizações de acção voluntária que não querem sequer coordenar-se a nível informativo, porque consideram que transmitir informação é perder poder. Conheço responsáveis de instituições e associações que precisam de um protagonismo excessivo na sua gestão e que pensam que, em muitos casos, a coordenação pode ser ou transmitir um sinal de fragilidade. Fui testemunha de como a inimizade ou o confronto pessoal entre profissionais ou responsáveis políticos afectaram os

programas desenvolvidos posteriormente sem nenhum tipo de coordenação e com pouca racionalidade. Fui frequentemente testemunha de como actores comunitários afirmam que a coordenação é algo «muito cansativo», que exige «muitas reuniões» e que, em última instância, é pouco eficaz.

Vejo que, pouco a pouco, associações de acção voluntária que trabalham nos mesmos domínios vão adquirindo uma maior capacidade de trocar informações de forma sistemática e organizada. Em alguns casos, vão sendo capazes de elaborar e desenvolver conjuntamente um programa, ainda que depois cada instituição o execute através da sua própria identidade e da sua própria equipa.

Este exercício de inteligência comunitária está a contribuir para um importante reforço da eficácia e da eficiência das actividades levadas a cabo.

4_ A COORDENAÇÃO ENQUANTO PROCESSO

QUANDO FALAMOS de coordenação, não nos referimos a circunstâncias pontuais, conjunturais ou dispersas que dependem de situações mais ou menos subjectivas e ocasionais, do género «coordeno-me contigo porque somos amigos, apesar de as nossas instituições não se entenderem», ou «já que te encontrei na paragem do autocarro, informo-te sobre uma iniciativa que vamos desenvolver», ou «coordenamo-nos enquanto durar esta situação de emergência». Não nego o valor e a importância destas «coordenações ocasionais» nem a inteligência de as executar se tal se proporcionar. Simplesmente não é a elas que nos estamos a referir.

Referimo-nos à **coordenação enquanto processo de criação de uma rede de relações com a qual podemos atingir objectivos comuns**. Refiro-me à capacidade de criar procedimentos de entendimento mútuo ágeis e eficazes para desenvolver um programa e atingir determinados fins. Refiro-me à organização de um conjunto de fases e iniciativas para efeitos de encontro, abertura e entendimento, as quais não se resolvem num encontro, num dia ou num momento, mas que requerem períodos longos, por vezes muito longos. Refiro-me a um progresso gradual, estruturado em níveis sucessivos. Não é algo que cai do céu, mas sim que nasce da terra.

Este processo de inter-relação e interdependência nunca é linear – assim como não é linear nem mecânico nenhum processo de relacionamento humano –, sendo apenas possível se forem garantidas as condições a que faremos referência na secção seguinte, quando falarmos das condições necessárias para a existência de coordenação.

Por último, e neste contexto de coordenação enquanto processo, devemos salientar que nos referimos à coordenação de programas. Não falamos de coordenação de sentimentos (os sentimentos são intrínsecos, não razoáveis e, portanto, não são objecto de coordenação), de coordenação de boas intenções nem de coordenação de desejos. Falamos da **coordenação de programas**. Isto significa duas coisas: em primeiro lugar, que se não houver programas de intervenção expressamente elaborados não há coordenação, porque os elementos de interacção e discussão são os próprios programas (coordenamo-nos com base em programas e não com base em declarações ou intenções); em segundo lugar, que se a coordenação não se materializar também num programa ou num plano de coordenação, vê-se reduzida a um jogo de intenções pouco produtivo.

5_ CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A EXISTÊNCIA DE COORDENAÇÃO

ASSIM COMO NENHUM de nós poderia fazer pão sem levedura, água e farinha (o sal depende da nossa preocupação com a hipertensão), ingredientes que constituem condições necessárias e imprescindíveis para o seu fabrico, também não pode existir coordenação entre equipas, entidades ou membros de um mesmo grupo se não forem garantidas as seguintes quatro condições:

- a. **Estarmos muito cientes do contexto em que nos movemos.** As possibilidades de coordenação são muito diferentes, consoante os modelos ou contextos organizativos em que intervimos.

Dito de outra forma, a coordenação num ministério (estrutura piramidal onde as relações profissionais são orgânicas e de comando, dependendo do nível atingido na estrutura hierárquica) não é igual nem funciona do mesmo modo que a coordenação numa comunidade cristã de base ou numa cooperativa de iniciativa social, onde as relações são, ou devem ser, muito mais horizontais e onde, por norma, não existem «posições de poder» porque não deveria existir uma «estrutura de poder».

É necessário saber e conhecer as possibilidades estruturais de coordenação de que dispomos, de acordo com o modelo ou a identidade organizativa da entidade a que pertencemos.

Não falo aqui de modelos bons nem maus, melhores nem piores. Cada modelo serve para o que serve.

Falo da inteligência de não fixar expectativas de coordenação que rapidamente podem gorar-se porque o modelo não dá para mais, assim como de antever as máximas possibilidades reais de coordenação da nossa instituição e o cenário onde nos movemos, a fim de lutar para atingir esses níveis e não cair em inquietações que acabem por gerar desânimo e desencanto.

b. A existência de uma clara delimitação de tarefas e funções, de modo a não estarmos todos em todo o lado, que é o caminho mais certo para que ninguém esteja em lado nenhum.

Se não existir um organograma definido de tarefas e funções numa entidade de acção voluntária, numa equipa ou num grupo, ou se, mesmo que exista tal organograma, as tarefas, responsabilidades e funções de cada um não forem bem definidas na prática, a coordenação torna-se impossível, visto não haver referências fixas de base (tudo está diluído), nem elementos, espaços, conteúdos ou objectos de coordenação.

Quando o agente de desenvolvimento local realiza, de facto, as tarefas profissionais do assistente social, quando o educador se sobrepõe ao animador sociocultural, quando diferentes profissionais repetem as mesmas acções a favor do mesmo grupo, significa que não existe uma delimitação bem definida de tarefas e funções, gerando uma desordem sem efeitos práticos.

c. Incluir a coordenação como um elemento normalizado, fixo e inegociável do planeamento operativo. De tal modo que, ao elaborarmos um programa de acção voluntária, seja em que domínio for, possamos sempre responder a estas duas perguntas: com quem nos vamos coordenar para a execução deste programa? A que nível? É importante sublinhar que a coordenação não é um elemento estético ou de conveniência na nossa gestão inteligente da acção voluntária. Trata-se de uma condição necessária, decorrente da própria identidade do trabalho de desenvolvimento comunitário que realizamos.

«O comunitário» não é apenas um princípio ético, visto traduzir-se metodologicamente na coordenação enquanto organização e canal de sinergias.

d. A existência de uma estrutura de coordenação específica.

Essa estrutura de coordenação específica consiste em dois aspectos: as reuniões e a equipa de coordenação.

A coordenação virtual não existe: não falamos de coordenação carismática ou de coordenação em espírito ou em intenção.

A coordenação real traduz-se em reuniões de coordenação organizadas, planeadas e periódicas (as entidades de acção voluntária que trabalham no estabelecimento prisional reúnem-se de dois em dois meses, às segundas-feiras de meses alternados, para se informarem sobre as actividades realizadas e os problemas encontrados; a equipa de gestão da associação cultural reúne-se em terças-feiras alternadas; os vereadores da cultura, serviços sociais, mulher, educação e participação cívica, etc., reúnem-se trimestralmente para coordenar programas, acções e recursos). As reuniões podem ser presenciais, físicas, ou realizadas através da rede informática (correio electrónico, videoconferência, etc.). No entanto, sem um conjunto organizado e planeado de reuniões fixas não pode haver coordenação.

A coordenação real consiste igualmente na equipa de coordenação, ou seja, o João, a Raquel, a Fátima, a Neves ou o Mohamed Abdelasiz é, na nossa associação, entidade ou grupo, a pessoa responsável por nos representar no centro de coordenação da imigração do bairro, na rede de programas de educação para adultos da nossa cidade ou noutra qualquer entidade. Na coordenação não há, nem pode haver, rotação de pessoas. Não pode aparecer quem estiver livre nesse dia, quem tiver menos trabalho ou quem for mais simpático. Não se pode deixar o rosto, a voz e o tom da coordenação à improvisação do momento.

6_ OS NÍVEIS DE COORDENAÇÃO

ESTA FICHA TÉCNICA sobre os níveis de coordenação é bastante útil e prática. Para garantir uma coordenação efectiva, devemos saber a que nível nos queremos coordenar. Deste modo, evitaremos falsas expectativas, assim como a definição de metas inatingíveis.

SE JÁ REFERIMOS anteriormente que a coordenação é um processo, agora afirmamos que se trata de um processo gradual, com diferentes níveis, que requer um exercício de inteligência organizativa que consiste em definir claramente em que nível de coordenação queremos actuar e com quem.

Este escalonamento significa que, regra geral, para chegar ao terceiro nível, devemos ter passado antes pelo primeiro e pelo segundo. No entanto, devemos ter cuidado para não atribuímos a esses níveis qualquer categorização axiológica, ou seja, o primeiro não é pior do que o terceiro nem o segundo é pior do que o quarto. Aqui funciona o princípio da realidade, princípio esse que nos diz que, se houver condições para atingir este ou aquele nível, o mais realista e inteligente é mantermo-nos no nível que podemos atingir e não no nível desejado.

6.1_ PRIMEIRO NÍVEL DE COORDENAÇÃO: NÍVEL INFORMATIVO

É o primeiro nível e o menos exigente, de tal modo que, se não conseguirmos sequer atingir este nível, não haverá nenhum tipo de coordenação.

Consiste numa reunião mensal, (por exemplo) na primeira quinta-feira de cada mês, das diferentes entidades que trabalham no estabelecimento prisional de Soto del Real, onde nos **informamos mutuamente** das actividades e programas que vamos realizar ou das actividades que já desenvolvemos no mês anterior e comparamos os tipos de problemas com que nos deparamos, mesmo que uns trabalhem no domínio do Direito, outros na área sociocultural, outros na área da saúde e outros na preparação para a saída em liberdade.

O importante é perceber que, se não houver informação, apenas poderá haver marginalização. Neste contexto, através das nossas *reuniões de coordenação informativa*, estabelecemos um mecanismo preciso, simples e útil

para saber o que fazem os outros grupos e entidades, para que estes estejam informados das nossas actividades e para, deste modo, incentivar a participação dos beneficiários e evitar sobreposições desnecessárias e o desperdício de recursos.

A coordenação gira em torno da informação: a partilha da informação como um recurso que ninguém guarda para si, mas como um bem comunitário.

Devemos coordenar-nos para todos sabermos o que fazem, o que têm, o que oferecem e como trabalham os outros; coordenar-nos para trocar informações sobre questões comuns; coordenar-nos para saber como os outros resolveram determinadas situações; coordenar-nos para aceitar sugestões concretas sobre algumas situações; coordenar-nos para partilhar a informação sobre experiências e procedimentos próprios e alheios.

6.2_ SEGUNDO NÍVEL DE COORDENAÇÃO: NÍVEL DE CONSULTA

Consiste em reunirmo-nos periodicamente para consultar outras pessoas ou grupos sobre algum aspecto do nosso programa. Não nos obriga a aceitar as sugestões recebidas, embora convenha «encerrar» a consulta, dando a conhecer aos nossos interlocutores as decisões que tomámos em relação ao assunto sobre o qual lhes pedimos opinião.

É um nível de coordenação superior, porque o pedido de consulta a alguém significa automaticamente um reforço da credibilidade, da confiança, suficiente para esclarecer uma dúvida sem entraves. Além disso, a consulta não pode ser efectuada se antes não tiverem sido transmitidas informações detalhadas sobre a actividade realizada e o contexto em que se intervém.

Trata-se de nos coordenarmos, por exemplo, para avaliar conjuntamente e discutir entre todos a evolução da procura pelos nossos utilizadores, o surgimento de novos perfis de beneficiários, as urgências e necessidades no domínio de intervenção em que actuamos, os critérios mais adequados para pedir subsídios, etc. Avaliar conjuntamente e debater, entre todos, por exemplo, os novos procedimentos terapêuticos ou de assistência que cada entidade pretende iniciar no seu trabalho com os sem-abrigo, sobretudo a sua importância. Avaliar conjuntamente e debater, entre todos, por exemplo, a pertinência de definir, enquanto rede, enquanto entidade coordenadora, e do ponto de vista técnico, novas estratégias de intervenção ao nível da política municipal ou autónoma. Avaliar conjuntamente e debater, entre todos, por exemplo, a pertinência de definir, enquanto rede, o tipo de voluntariado que queremos e necessitamos e aquele que não queremos nem necessitamos.

Obviamente, este nível de coordenação implica:

- _ Conhecer a outra pessoa ou grupo e confiar na sua capacidade de contribuir;
- _ Não encerrar o assunto sobre o qual se vai desenrolar a consulta;
- _ Estar aberto a sugestões.

6.3_ TERCEIRO NÍVEL DE COORDENAÇÃO: ELABORAÇÃO CONJUNTA DE PROGRAMAS

Duas ou mais equipas ou entidades chegam a acordo quanto à elaboração de um determinado programa de acção voluntária, mesmo que posteriormente não se comprometam em executá-lo conjuntamente, ou seja, cada entidade desenvolve o programa com os seus próprios recursos, com o seu próprio carisma, com a sua própria identidade e no seu próprio âmbito ou espaço de influência. A coordenação diz respeito ao processo de elaboração conjunta do programa, com tudo o que isso implica.

Como é evidente, um tal nível de relação e interdependência implica a existência prévia de conhecimento e confiança mútuos, de uma visão partilhada, de uma linguagem comum, de um certo caminho já percorrido, etc., porque isso não se consegue de repente nem se estabelece por decreto, mas sim após um processo de entendimento e reunião que foi dando gradualmente bons resultados.

Poderia dar aqui inúmeros exemplos.

Trata-se de elaborar conjuntamente, por exemplo, um programa de promoção, selecção e formação dos voluntários que vão trabalhar no nosso âmbito de actuação; de elaborar, entre todos, ou entre várias pessoas, um programa de reciclagem e formação própria; de elaborar entre todos, ou entre várias pessoas, um programa de conhecimento de novas experiências e métodos de trabalho noutros países do nosso espaço europeu; de elaborar, entre as diferentes associações culturais da nossa entidade coordenadora, o programa de educação artística no âmbito da educação para adultos; de elaborar, entre os diferentes grupos junto dos quais intervimos no estabelecimento prisional, o programa da semana cultural que iremos levar a cabo no mês de Maio, etc., etc.

6.4_ QUARTO NÍVEL DE COORDENAÇÃO: EXECUÇÃO DO PROGRAMA

Enquanto equipas ou entidades responsáveis pela elaboração conjunta de um programa de acção voluntária, decidimos executar e desenvolver também conjuntamente o projecto, que passa a pertencer a todos.

Sem dúvida, este é um nível de coordenação muito exigente, pois implica muita preparação e, sobretudo, partilhar a mesma ideologia e caminhar no mesmo sentido, apesar de, posteriormente, ser possível optar por áreas de especialização diferentes.

A execução conjunta de um mesmo programa elaborado e acordado por diferentes entidades também implica, possivelmente, uma certa partilha de recursos e o abandono do sentido de posse em relação ao que se considera seu. Por exemplo, se tivermos um monitor ou um voluntário que trabalha muito bem nos clubes de leitura, certamente estará disponível para trabalhar com os beneficiários de outra entidade que tenha participado na elaboração e execução do programa se for necessária a sua intervenção.

Assisti a experiências interessantes a este nível de coordenação: diferentes entidades que elaboram e executam conjuntamente um programa de sensibilização da população envolvente para um problema grave, mais concretamente a prevenção da toxicodependência no bairro entre grupos de risco. Outro caso: Actualmente, no módulo 11 do estabelecimento prisional de Aranjuez, uma equipa de profissionais da rua contratados pelo INJUVE, uma equipa de profissionais prisionais e uma entidade de acção voluntária elaboraram e estão a desenvolver um programa piloto de preparação para a saída em liberdade de setenta jovens que serão libertados dentro de menos de um ano.

Várias associações culturais de Vallecas (Madrid) elaboraram e estão a desenvolver em conjunto, há cerca de dois ou três anos, um programa comum de educação para a saúde no âmbito dos seus programas de educação para adultos e de desenvolvimento comunitário.

6.5_ QUINTO NÍVEL DE COORDENAÇÃO: CRIAÇÃO E UTILIZAÇÃO CONJUNTA DE RECURSOS

Em resultado do processo de coordenação acima descrito, várias equipas ou entidades criam um recurso comum, assumido por todos, para o desenvolvimento do programa ou de uma parte qualitativamente importante do programa.

Este nível de coordenação pressupõe um elevado nível de confiança mútua no que se refere a finalidades, métodos, capacidade técnica dos intervenientes e um acordo quanto à avaliação económica dos recursos e à partilha dos custos.

Não nos referimos ao caso de muitas associações de municípios que, por meras razões económicas, demonstrando assim uma forte inteligência colectiva, contrataram, por exemplo, a mesma assistente social para as diferentes localidades da mesma associação, ou compraram um camião de recolha de resíduos destinado à utilização nas várias localidades do mesmo meio.

Refiro-me, por exemplo, ao caso de um novo equipamento de assistência, acolhimento e protecção aos sem-abrigo (um novo apartamento, uma quinta terapêutica) comprado entre várias entidades ou comprado ou construído por uma instituição e gerido pelos restantes parceiros. Refiro-me à criação, entre várias entidades, de uma cooperativa de iniciativa social, de produção ou de consumo. Refiro-me à criação, entre várias entidades, de um mesmo equipamento interdisciplinar de trabalho que atenda às necessidades de determinada população. Refiro-me à criação, entre várias entidades, de um equipamento de investigação e desenvolvimento destinado a aprofundar novas metodologias de intervenção ou o âmbito do voluntariado junto dos idosos.

Por dedução, poderíamos afirmar que, quando dois ou mais grupos ou instituições decidem constituir uma nova entidade que cumpra os nossos objectivos, sem com isso substituir os grupos anteriores, estão a concretizar também este nível de coordenação, sobretudo se o nascimento desta «nova criatura» surge em resultado de todo um processo de trabalho conjunto previamente desenvolvido. Por exemplo, a criação de uma associação de municípios, uma federação de associações, uma plataforma de entidades ou uma associação de empresas, etc.

II.

PROPOSTAS
DIDÁCTICAS

CHAVES PARA UMA PRÁTICA INTELIGENTE

EMBORA TENHA PROCURADO que todas as orientações teóricas até aqui referidas tenham uma fácil e imediata tradução prática, gostaria agora de abordar, de forma especial, quatro variáveis que apresento sob a forma de «fichas de trabalho». Fichas de trabalho comparadas com a prática e elaboradas a partir da mesma.

Creio que podem ser de grande utilidade, visto dizerem respeito a aspectos necessários no trabalho de coordenação.

1_ O QUE DEVE SER E O QUE NÃO DEVE SER UM COORDENADOR

QUAIS DEVEM ser as funções do coordenador da equipa, da entidade, independentemente de se tratar de um organismo unipessoal ou de uma Comissão *ad hoc*?

Antes de passar às funções, gostaria de chamar a atenção para o facto de que todas estas funções de coordenação não devem recair necessariamente sobre a mesma pessoa. Podem ser distribuídas por várias pessoas, podem ser funções rotativas, pode haver uma pessoa a desempenhar algumas funções e outra pessoa (consoante o seu carisma ou capacidade de liderança inata) a desempenhar outras. As variações são infinitas. O que não é negociável são as funções propriamente ditas ou, por outras palavras, para uma equipa ou entidade de acção voluntária estar bem coordenada é necessário garantir o cumprimento das tarefas ou perfis que enumeramos em seguida.

Deve ficar claro que o coordenador do grupo:

- a. Não é o chefe do grupo, não tem a última palavra;
- b. Não é alguém que recebe toda a informação e a distribui arbitrariamente conforme lhe convém;
- c. Não é representante político de ninguém;
- d. Não é o psicólogo do grupo que deve resolver os problemas de relacionamento ou entendimento entre os outros;
- e. Não é a tábua de salvação que faz tudo o que os outros não querem nem fazem;
- f. Não é a pessoa do grupo que mais sabe, a mais criativa, a que convence mais e melhor...

O coordenador é um colega (ou vários) escolhido dentro da equipa e cuja missão é facilitar o trabalho de todos, desempenhando as seguintes tarefas:

- _ Conhecer as capacidades dos membros da equipa, ou seja, conhecer as qualidades, capacidades e competências dos diferentes elementos do grupo, para que o desempenho das suas funções seja o mais adequado possível às suas possibilidades e capacidades;*
- _ Conhecer também a disponibilidade de tempo e de recursos de todos os elementos;*
- _ Evitar a duplicação de tarefas;*
- _ Garantir e assegurar a participação de todos nos processos de tomada de decisões, sobretudo nos aspectos relacionados com a organização e o funcionamento da própria equipa;*
- _ Convocar as reuniões (ordinárias e extraordinárias) e assegurar a sua correcta estrutura e funcionamento;*
- _ Assegurar e garantir que a informação funciona e chega a todos, de modo a que ninguém se sinta excluído ou posto de parte porque não recebe a informação ou a recebe de forma inadequada;*
- _ Assegurar a formação individual e colectiva da equipa, dando especial atenção às necessidades de formação e reciclagem da equipa e propondo oportunidades e formatos adequados;*
- _ Desempenhar ocasionalmente uma certa função de mediação e arbitragem na resolução de conflitos internos, sabendo que, em última instância, o conflito deve ser resolvido pelas partes envolvidas;*
- _ Desempenhar a função de representação da equipa ou da entidade.*

No nosso contexto enquanto coordenadores de voluntariado ou de formação ou de qualquer outro programa que tenha sido atribuído à nossa entidade,

- _ Encaixamos no perfil aqui apresentado?*
- _ Em que aspecto estamos mais desviados?*

2_ O PAPEL E O SENTIDO DAS ENTIDADES COORDENADORAS E DAS PLATAFORMAS LOCAIS, TERRITORIAIS E NACIONAIS

AS PLATAFORMAS e entidades de coordenação de âmbito local e territorial **têm crescido muito**. Existem igualmente algumas plataformas e entidades coordenadoras de âmbito nacional.

Embora este não seja o momento nem o lugar para analisar os motivos deste crescimento (julgo que, em alguns casos, tenha havido motivos interessantes, ligados à união de forças para atingir melhores e maiores objectivos e, noutros casos, o nascimento destas entidades coordenadoras ou plataformas ter-se-á devido a protagonismos políticos, interesses conjunturais municipais, lideranças pessoais, etc.), mas sim o momento para descrever a utilidade e eficácia destas redes quando conseguem um modelo de organização e funcionamento adequados.

Além disso, creio que, salvaguardando os contextos socioculturais de cada plataforma ou entidade coordenadora em função do ecossistema político e cívico em que se enquadram, os objectivos e finalidades destas plataformas locais e territoriais deveriam ser os seguintes:

- _ Tornar-se num espaço qualitativamente importante de intercâmbio de programas e experiências entre todas ou várias das entidades nela incluídas;*
- _ Tornar-se num espaço qualitativamente importante de informação geral e específica sobre iniciativas, programas, métodos e técnicas de trabalho, linhas de financiamento, novas entidades coordenadoras e plataformas, etc., informação essa produzida a nível europeu, nacional e, sobretudo, territorial. Ser a melhor base de dados territorial sobre as organizações e os programas de acção voluntária;*
- _ Tornar-se num espaço qualitativamente importante de organização de iniciativas de formação e aconselhamento, assistência e apoio técnico para todas as entidades, mas especialmente para as entidades mais frágeis e necessitadas,*
- _ Tornar-se num espaço de optimização e partilha de recursos, num espaço de intercâmbio de recursos entre as entidades pertencentes à entidade coordenadora, colocando de parte um sentido possessivo «do próprio», que não é comunitário nem inteligente;*

- _ Tornar-se num espaço qualitativamente importante de planeamento e proposta de novas iniciativas de âmbito local para a própria sociedade civil e para a própria administração municipal ou autónoma. Desse modo, a entidade coordenadora transforma-se num interlocutor privilegiado do debate político para a própria cidadania e para a própria administração;*
- _ Tornar-se num espaço qualitativamente importante de união e consenso para exercer a dissidência em relação à administração, sempre que necessário.*

A experiência mostrou-me que estas plataformas ou entidades coordenadoras não funcionam se não se verificarem, pelo menos, as seguintes condições:

a) Uma participação efectiva, não oficial, das entidades/membros no funcionamento e na organização da plataforma, atribuindo, entre outros, um poder real de representação e decisão às pessoas delegadas.

O que é que acontece em muitas situações? Acontece que as organizações das plataformas não se comprometem. Que mais do que coordenadoras de entidades, são ou funcionam como coordenadoras de pessoas individuais que, muitas vezes, não sabem o que fazer porque não se sentem delegadas pelos seus grupos para tomar decisões, sentindo uma evidente indiferença nas suas associações.

Conheci entidades coordenadoras ou plataformas que nasceram por interesses pessoais, por interesses políticos, por ser mais importante, por ter mais peso, mas esse crescimento quantitativo não se fez acompanhar de uma maior coordenação ou de uma melhor gestão.

b) A existência de uma equipa ou mini-equipa técnica com dedicação suficiente à organização e ao funcionamento da entidade coordenadora.

A tentativa de conciliar este trabalho com as actividades profissionais ou voluntárias decorrente da função desempenhada na entidade a que se pertence faz com que, em muitos casos, não se dedique o esforço, a atenção e o tempo suficientes à plataforma, que se transforma na pobre gata borralheira de um desejo virtual de algo a que se dá valor «teoricamente», mas que, na prática, não é objecto de atenção nem uma prioridade.

c) A existência de um plano estratégico da plataforma através do qual se planeie tudo ou, pelo menos, os aspectos mais importantes relacionados, por exemplo, com os serviços prestados aos associados, a captação de recursos, as relações com as administrações, o posicionamento político perante situações relativas ao âmbito de actuação e à comunidade social, etc.

Noto que algumas plataformas se transformaram em mais uma ONG, que funcionam em função dos subsídios obtidos. E não só sem planos, mas sim – o que é ainda mais grave – sem critérios nem uma clara definição da sua identidade e do papel que desempenham no meio em que se enquadram. São carne para canhão e alvo de instrumentalização por qualquer político que assegure um financiamento insignificante.

Por outro lado, ao não terem um plano de acção e de trabalho próprio, são gravemente afectadas por todas as fragilidades e problemáticas dos seus associados, demonstrando assim uma debilidade crónica.

d) Para além da existência de uma equipa central, deve existir uma estrutura organizativa por comissões, delegações e grupos de trabalho a partir da qual se planifiquem e desenvolvam as iniciativas e os programas da plataforma. Estas delegações e comissões de trabalho devem ser formadas por voluntários das próprias entidades.

Muitas plataformas não dispõem destas comissões de trabalho. Noutras entidades coordenadoras que as prevêem no seu organograma, estas comissões não funcionam nem se reúnem. Isto faz com que todo o peso da vida e da actividade quotidiana da plataforma recaia sobre os ombros de uma ou duas pessoas, acabando a plataforma por ser não aquilo que as suas entidades querem, mas aquilo que os seus técnicos querem ou podem. Não há cultura de produção colectiva, nem sentido de pertença, nem visão partilhada nem, em última instância, sentido de identidade.

e) Por último, uma clara definição das linhas e dos critérios objectivos de participação e compromisso por parte das entidades associadas, estabelecendo diferentes níveis de participação. O incumprimento permanente e constante dessas condições, aceites por todos desde o início, podem e devem ser motivos de exclusão.

Este é um critério básico de organização e pertença, mas de difícil aplicação, porque muitos dos que nos movemos neste contexto comunitário e de compromisso social temos uma «falsa moralidade democrática» que nos impede de excluir alguém de alguma coisa, mesmo em situações de abuso, laxismo e indiferença.

Uma entidade coordenadora ou plataforma de entidades que não conte com a participação dessas mesmas entidades é como um jardim sem flores ou uma partitura musical sem notas. Não podemos negar a evidência de que, na verdade, não vemos flores nem notas musicais. A participação pode ser gradual, pode ser mais ou menos intensa, pode passar por fases boas e más. Mas ou há ou não há, existe ou não existe, é visível ou invisível. Ou, pelo menos, percebemos a atitude de mudar, corrigir, tornar presente, de não prolongar esse vazio *sine die*.

Proponho-vos que façam uma análise do nível de aplicação dos critérios aqui enumerados no que se refere à vossa participação, enquanto organização, nas entidades coordenadoras e plataformas, seja no âmbito local, autónomo, estatal ou internacional.

Escolham uma das entidades coordenadoras ou plataformas onde estão presentes e comentem os seguintes pontos:

- _ Há uma participação efectiva da entidade no funcionamento e na organização da plataforma ou da entidade coordenadora?
- _ A plataforma em causa dispõe de um plano de trabalho a médio e longo prazo?
- _ Existem critérios claros de participação e compromisso por parte de todas as entidades pertencentes à plataforma ou entidade coordenadora?

3_ TAREFAS DA COORDENAÇÃO DE REUNIÕES

Nestes últimos dias, os meus colegas de trabalho Fernando Cembranos e José Ángel Medina têm estado a corrigir as provas do último livro que escreveram durante mais de um ano, intitulado *Grupos Inteligentes* (*Grupos Inteligentes*. Ed. Popular. Madrid. 2003. Autores: Cembranos F. e Medina J. A.). É um livro extraordinário que analisa, descreve, orienta, propõe soluções, dá pistas, examina comportamentos, etc., sobre a dinâmica, a estrutura e a organização dos Grupos Inteligentes, ou seja, de grupos humanos que, independentemente do seu âmbito de actuação, fazem ou querem fazer da sua relação e interdependência algo útil, proveitoso e positivo.

Num extenso capítulo dedicado à reunião, falamos das tarefas do coordenador das reuniões. Este tema é muito importante para nós, porque, como já referimos anteriormente, a estrutura da coordenação no contexto da nossa análise é, fundamentalmente, composta pelas reuniões: reuniões informativas, de consulta, de elaboração de programas, de avaliação, etc. Digamos que a reunião é a unidade de produção, a estrutura básica da coordenação da acção voluntária, tal como já a descrevemos. Por conseguinte, assegurar e garantir o bom funcionamento das reuniões é um aspecto muito importante para assegurar e garantir que existe coordenação.

Por outro lado, o bom funcionamento das reuniões depende, embora não exclusivamente, da obtenção de uma boa dinâmica.

Por isso, transcrevo literalmente todo o capítulo «Tarefas de Coordenação» do livro **Grupos Inteligentes**, pois sei que pode ser-nos extremamente útil. Trata-se de uma excelente ficha de trabalho para saber coordenar e gerir as nossas reuniões ordinárias e extraordinárias.

TAREFAS DA COORDENAÇÃO

Para conseguir transformar a inteligência colectiva em resultados numa reunião, a coordenação deve incluir um conjunto de tarefas. Mais concretamente, é importante decidir ou fazer com que se decidam várias funções. Ou seja, a pessoa coordenadora tem a responsabilidade de fazer com que as tarefas sejam realizadas, mas não deve ser necessariamente ela a fazê-lo.

As tarefas de coordenação de uma reunião são as seguintes:

TAREFAS DA COORDENAÇÃO DE REUNIÕES:

- _ Preparar a reunião;*
- _ Gerir os trabalhos de preparação;*
- _ Introduzir temas;*
- _ Propor procedimentos;*
- _ Orientar o tipo de pensamento;*
- _ Gerir a participação;*
- _ Propor técnicas;*
- _ Gerir o tempo;*
- _ Controlar os desvios ao tema;*
- _ Gerir a continuidade.*

PREPARAR A REUNIÃO

Recolher e preparar os assuntos a abordar na reunião, estabelecer a ordem de trabalhos, definir os resultados associados a cada assunto (um acordo, um documento, um projecto de plano, um repertório de ideias), formular o procedimento e determinar os tempos.

GERIR OS TRABALHOS DE PREPARAÇÃO

Preparar e providenciar fotocópias, avisos, convites, revisões, documentos, reuniões entre departamentos ou sectores, indicações para o trabalho individual, etc.

INTRODUZIR TEMAS

Introduzir e dar sentido aos assuntos que serão debatidos e explicar claramente ao grupo os resultados pretendidos para cada um (acordos, ideias, planos, etc.).

PROPOR PROCEDIMENTOS

Propor a forma como cada tema será abordado, como serão tomadas as decisões, como serão formados os grupos de trabalho, quando se dá uma discussão por terminada, o que é que se considera um repertório suficiente de ideias, quando fazer uma pausa, etc.

ORIENTAR O TIPO DE PENSAMENTO

Intervir para orientar o tipo de pensamento a utilizar em função da tarefa realizada, fixar os limites de pensamento, estabelecer mudanças de pensamento, corrigir os erros de pensamento, etc.

GERIR A PARTICIPAÇÃO

Promover a participação efectiva do grupo, dar a palavra alternadamente, convidar a participar, controlar os silêncios, propor espaços para reflectir, etc.

PROPOR TÉCNICAS

Propor técnicas de acordo com a tarefa (*brainstorming*, ideias para desenvolvimento, depois de amanhã) ou de acordo com as necessidades do grupo (sensor, listar as alternativas, dividir o grupo por partes).

GERIR O TEMPO

Pensar no tempo necessário para cada assunto e resultado, de modo a não haver desproporção, e controlar a utilização do tempo durante a reunião sem rigidez excessiva.

CONTROLAR OS DESVIOS AO TEMA

Evitar desvios em relação ao assunto discutido, assegurando que o grupo não divaga nem se centra em questões que não são pertinentes para a reunião.

GERIR A CONTINUIDADE

Dar a continuidade necessária às reuniões (o que é que se decidiu, o que é que não se decidiu, quem se encarrega de uma tarefa, quando será realizada a próxima reunião) para que as reuniões da equipa sejam um conjunto e não uma mera sucessão de ocorrências individuais.

CONCLUINDO, a coordenação implica mais do que dar a palavra aos intervenientes. Para uma boa coordenação, convém deixar-se guiar pelo senso comum. Na verdade, há uma boa parte da coordenação em que as tarefas se vão resolvendo de forma lógica, desde que haja sempre uma pessoa que controle essas soluções. Ou seja, na coordenação de reuniões, pode acontecer que o mero facto de saber que alguém está a par dos tempos ou dos desvios em relação aos assuntos discutidos tem um efeito directo na melhoria da gestão dos tempos e das divagações por parte da maioria dos elementos do grupo.

Não obstante, é importante adquirir um conjunto de recursos e instrumentos que permitam desempenhar essa tarefa com segurança.

Também é possível utilizar a coordenação por defeito. Neste caso, quem coordena só actua quando necessário. A reunião decorre livremente, mas apenas em aparência, uma vez que a pessoa coordenadora entra em acção quando é preciso (um impasse, uma mudança de tarefa ou um problema momentâneo). No entanto, esta coordenação funciona apenas em grupos muito pequenos, bastante experientes, que se reúnem periodicamente e que têm um hábito adquirido. Não há motivo para que a coordenação da reunião se centre numa única pessoa durante o seu decurso, nem é necessário que seja sempre a mesma pessoa a orientá-la. Pelo contrário, é desejável a distribuição dessa tarefa entre os membros do grupo.

Para distribuir a coordenação, é possível dividir os pontos da reunião (cada pessoa coordena um ponto), as técnicas, as reuniões (cada reunião é coordenada por pessoas diferentes), etc. Em qualquer dos casos, a coordenação é uma competência e, como tal, é algo que se pode aprender a fazer. Ou seja, todas as pessoas de um grupo podem assumi-la.

O conteúdo da coordenação é sempre o mesmo, consistindo nas tarefas acima descritas, pelo que os grupos podem decidir a sua distribuição de forma diferente.

Certamente, já todos fomos incumbidos de coordenar uma ou outra reunião. Façamos uma simples auto-avaliação do nosso trabalho com base nas dez tarefas atrás referidas. Apresentemos os nossos comentários ao próprio grupo que coordenamos ou onde simplesmente participamos.

- _ Das dez tarefas descritas, em quais me considero suficientemente qualificado e com a sensação (em comparação com outros) de que as desempenho razoavelmente bem?
- _ Das dez tarefas descritas, em quais considero que, apesar de tentar, não me saio bem, tenho dificuldades ou preciso de pedir ajuda?
- _ Das dez tarefas descritas, quais nem sequer me tinham ocorrido como importantes para a coordenação de uma reunião?

III.

UM VOCABULÁRIO
PARA NOS ENTENDERMOS
MELHOR

- _ **Coordenação:** processo e acção de preparar, acordar, pactuar e convir, entre várias partes, um conjunto de esforços, recursos, iniciativas e planos que nos conduzam à execução de uma acção comum ou à prossecução de um objectivo comum aceite por todos.
- _ **Processo de coordenação:** conjunto das sucessivas fases de encontro, desbloqueamento, organização de reuniões e superação de níveis pelas quais devem ir passando os elementos de uma equipa de intervenção, as entidades que intervêm num mesmo meio comunitário ou diferentes membros de uma plataforma, a fim de adquirir gradualmente uma maior e melhor coordenação.
- _ **Níveis de coordenação:** diferentes graus de intensidade a que se pode recorrer no processo de coordenação, sabendo que o êxito não está em atingir um dos níveis superiores só porque sim, mas na inteligência de assegurar qualquer um deles, em função das condições e possibilidades reais.
- _ **Atitudes de coordenação:** a coordenação é uma questão de técnicas (ferramentas, capacidades e competências, métodos e sistemas de coordenação aprendidos) e de atitudes, ou seja, de estados de alma e da vontade manifestada pelo interesse decidido em relacionar-se e interagir com os restantes membros da equipa ou com as entidades que actuam no mesmo meio. A coordenação é, pois, algo complexo, visto não ser apenas uma questão de técnica que se aprende numa formação. É uma questão de atitudes, o que tem a ver com o nosso mundo de valores.
- _ **Entidade coordenadora ou plataforma:** referimo-nos ao conjunto de entidades que formam, por iniciativa própria, uma rede de relações e que interagem entre si com vista a atingir objectivos úteis e vantajosos para os seus membros e para a sociedade civil em que se enquadram.

Uma entidade coordenadora funciona como tal não só quando tem uma organização adequada, mas também quando existe um forte sentido de identidade e pertença entre os seus membros, quando se adquire um determinado nível de visão partilhada e quando se assegura um certo nível de co-responsabilidade das entidades na plataforma, o que vai para além do pagamento de uma quota de associado.

_ **Funções de coordenação:** capacidades de acção próprias do coordenador, podendo ser exercidas por uma pessoa (sempre a mesma ou em regime rotativo) ou por várias, com base numa decisão do grupo.

O que é realmente importante é que as funções de coordenação sejam aplicadas e executadas. A questão de quem as exerce é secundária – embora por vezes haja quem lhe dê demasiada importância –, sobretudo se a nossa estrutura organizativa for horizontal, ou seja, se as nossas relações não forem orgânicas ou de comando, mas sim relações assentes na igualdade de valores e de consideração.

IV.

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

CEMBRANOS F. & MEDINA J. A., *Grupos Inteligentes*. Ed. Popular. Madrid, 2003.

_ Este livro, prestes a ser publicado, é um excelente manual sobre o funcionamento das equipas e dos grupos de trabalho. Apresenta muitas informações importantes sobre interação, reuniões, coordenação, dinâmicas e trabalho de equipa, visão partilhada, tomada de decisões, processos de informação, procedimentos horizontais de organização, criatividade de grupo, etc. Pode ser uma ajuda inestimável para o nosso trabalho voluntário.

CEMBRANOS F.; BUSTELO M. H.; MONTESINOS, D., *La animación socio-cultural, una propuesta metodológica*. Ed. Popular. Nona edição. Madrid, 2002.

_ É um clássico no âmbito da animação sociocultural e da gestão e planificação inteligentes de actividades e programas neste domínio. As metodologias de análise da realidade, elaboração de programas, avaliação, etc., apresentadas são aplicáveis à grande maioria de programas de acção voluntária que levamos a cabo.

VÁRIOS

Quinto Congreso Estatal del Voluntariado. Ponencias. Ed. Junta de Castilla y León y Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales. 2002.

Mesa Redonda: Experiencia e itinerarios del voluntariado. Incluí esta referência bibliográfica pelo interesse e pela aplicabilidade do conteúdo da referida Mesa Redonda à questão da coordenação.

ZUBERO I. Revista Exodo. «Cambio de siglo/Cambio de signo. El Voluntariado». N.º 54. Maio-Junho de 2000.

«Solidaridad y voluntariado en un mundo insolidario», pág. 17-22. Madrid.

Excelente artigo de referências históricas espanholas do qual consta uma análise da parte relativa ao momento actual, na qual a necessidade de criação de redes é reiterada como importante questão pendente.

É um facto que o nível de participação em Espanha é reduzido. A cultura da satisfação vai dissipando uma certa sensibilidade para o comunitário. Contudo, o que é verdadeiramente mais perigoso é o elevado índice de descoordenação existente entre as organizações cívicas e entre estas e as administrações públicas. Neste caderno, apresentamos recomendações concretas e arrojadas para atingir um nível de coordenação básico, que reflecta a vontade de querermos construir juntos e de um processo de criação de uma rede de relações e de acções que nos ajudem a concretizar objectivos comuns, superando assim os individualismos de cada um.

FICHA TÉCNICA

Título Original

COORDINACIÓN Y ACCIÓN VOLUNTARIA

2ª edición

Colección A Fuego Lento

Autor

Enrique Arnanz Villalta

Edição Original

Plataforma del Voluntariado de España

Edição Portuguesa

Fundação Eugénio de Almeida

© Desta Edição

Fundação Eugénio de Almeida

Tradução

SintraWeb, Informática e Serviços, Lda

Design Gráfico

MindImage Design, Lda

Impressão

Tiragem

1000 exemplares

ISBN

Depósito Legal

Junho 2011



06

COORDENAÇÃO E ACÇÃO VOLUNTÁRIA

É um facto que o nível de participação neste país é reduzido. A cultura da satisfação vai dissipando uma certa sensibilidade para o comunitário. Contudo, o que é verdadeiramente mais perigoso é o elevado índice de descoordenação existente entre as organizações cívicas e entre estas e as administrações públicas. Neste caderno, apresentamos recomendações concretas e arrojadas para atingir um nível de coordenação básico, que reflecta a vontade de querermos construir juntos e de um processo de criação de uma rede de relações e de acções que nos ajudem a concretizar objectivos comuns, superando assim os individualismos de cada um.

FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DALMEIDA