



TRANSFORMAÇÃO COMPARTILHADA

Voluntariado empresarial tem o potencial de, juntamente com a sociedade, impactar e gerar transformação

As formas mais comuns com que tentamos enfrentar nossos desafios sociais mais complexos são os extremos: guerra agressiva ou paz submissa. Nenhum funciona. Podemos tentar forçar nossa vontade usando armas, dinheiro ou votos, sem ligar para o que as pessoas querem — mas, inevitavelmente, elas reagirão —, ou podemos sim-

plesmente não empurrar nada nem ninguém, o que só deixa nossa situação exatamente como está”.

Com essas palavras, Adam Kahane introduz o assunto do seu livro, que trata da mudança social como um processo apoiado ora no amor — não o conceito de amor ingênuo e romântico, mas como uma força que quer unir duas partes separadas —, ora

no poder — como “o impulso de tudo o que vive para realizar a si mesmo com crescente intensidade e extensividade”. Nos dois casos, o autor se apoia nas definições de amor e poder descritas pelo teólogo e filósofo Paul Tillich.

Parti desse livro para escrever um artigo sobre voluntariado empresarial, pois é justamente nessa dicotomia entre poder e amor que esbarra a maioria das empresas que investe dinheiro, tempo e talentos em grandes ações mobilizadoras e engaja suas equipes na construção de uma relação com suas comunidades de entorno, embora, muitas vezes, seja sem um verdadeiro impacto ou transformação da realidade sobre a qual decidiram atuar.

A consequência desse tipo de programa é o baixo nível de participação dos voluntários ou, por exemplo, ações que começam com um grande número de interessados mas que experimentam uma queda acentuada na participação ao longo dos ciclos de atividades.

Cientes de seu poder econômico, ou, ainda, de sua responsabilidade social, empresas almejam, por meio do trabalho voluntário, compartilhar conhecimento e contribuir para a diminuição das desigualdades sociais. Entretanto, sozinhas dificilmente podem compreender profundamente a realidade sobre a qual estão agindo — e será bastante frustrante esperar que os colaboradores voluntários sejam capazes de promover essa transformação.

Então, como o voluntariado poderia ser uma forma de promover a transformação social?

Adam Kahane, após anos de experiências em grandes projetos de mudança social, resolvendo problemas complexos que envolviam muitos *stakeholders*, concluiu que, “para enfrentar nossos desafios mais complexos, precisamos de uma nova forma que não seja nem guerra nem paz, mas criação coletiva”. Aqui Kahane está se referindo à maneira mais convencional com que, em geral, lidamos com nossos problemas, tentando resolvê-los à força, por meio do uso abusivo do poder, ou simplesmente aceitando as coisas como elas são, preservando a paz, mas fatalmente sem sair do lugar.

Sua visão sobre a relação entre poder e amor ajuda a compreender por que as empresas fracassam em muitas tentativas de engajar seu público interno em projetos de voluntariado. Na visão do autor, “o poder tem claramente um lado generativo e outro degenerativo, e o amor também — embora de maneira menos óbvia”. Ele cita alguns exemplos de como essas forças se complementam e se equilibram, sendo, portanto, forças complementares nas relações pessoais, profissionais, amorosas etc. Portanto, conclui, que é um equívoco pautar nossas decisões em apenas uma dessas forças: o poder sem amor é abusivo e autoritário; já o amor sem poder é anêmico e incapaz de criar novas realidades sociais.

A falta de clareza sobre os papéis de todos os atores envolvidos num programa de voluntariado pode levar a um desequilíbrio dessas duas forças (amor e poder) durante a atuação dos

voluntários ou durante o engajamento dos colaboradores para participar de determinada ação. Um exemplo muito comum desse abuso do poder é a empresa julgar fundamental, para o sucesso do programa, o envolvimento das lideranças no apoio e o estímulo de suas equipes para participarem do programa de voluntariado da empresa. Existe aí uma linha muito sensível que separa o ato de inspirar — pela coerência nas atitudes — e o ato de convencer, ainda que muitas vezes bem intencionado. Envolver as lideranças é importante e pode de fato impactar positivamente nos níveis de engajamento, contanto que a participação das lideranças seja legítima e voluntária. Se as lideranças de fato enxergam valor no voluntariado e acreditam no seu potencial de transformação, esse poder generativo será muito benéfico. Outro exemplo comum de abuso de poder é a empresa submeter o projeto ao tempo e espaço do universo empresarial, obrigando voluntários e parceiros a se adequarem a uma agenda que atende unicamente aos interesses da empresa em entregar resultados no período de seis meses ou um ano, quando, na verdade, a natureza do projeto pode exigir um tempo mais longo para se alcançar resultados significativos. Esses são apenas dois exemplos que acontecem com frequência.

Na maioria dos programas de voluntariado empresarial com que tive contato em seis anos de consultoria, alguns bem estruturados, com recursos adequados e equipes bem capacitadas, percebi a falta de um elemento que aqui chamarei provisoriamente de “conexão”. Kahane faz referência ao “campo do poder”, que se preocupa em considerar os interesses e as diferenças que existem entre os atores envolvidos em problemas sociais complexos, e ao “campo do amor”, que se preocupa em estabelecer conexões. A falta de conexão refere-se justamente ao fato de que indivíduos, comunidades, empresas e governos não se percebem como parte de um todo, não reconhecem sua interdependência. Quando a conexão mencionada anteriormente acontece, ou seja, o colaborador percebe (e experimenta profundamente) que faz parte de um processo de transformação do qual ele é o agente transformador e, ao mesmo tempo, beneficia-se dos resultados, pois desenvolve habilidades alinhadas com o negócio da empresa. Estamos diante de uma iniciativa com grande potencial de cocriação de novas realidades mais justas e equilibradas.

No final do processo de trabalho, ficam evidentes os ganhos para a empresa, que reforçou seu compromisso social interna e externamente; para o voluntário, que ampliou sua visão de mundo e reforçou ainda mais os laços entre o seu trabalho e seu propósito de vida; e para a comunidade, que recebeu e compartilhou conhecimento.

Kahane observa e faz um alerta: “é um erro fazer uma escolha entre o amor e o poder, eles [...] constituem um dilema permanente que necessita ser constante e criativamente conciliado”. E reforça: “essa conciliação é fácil na teoria, mas muito difícil na prática”. 📌