

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**“GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS, AÇÕES EM REDE:
ANÁLISE DE DOIS CASOS EM PORTO ALEGRE”**

LEANDRO ROGÉRIO PINHEIRO

Porto Alegre, janeiro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**“GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS, AÇÕES EM REDE:
ANÁLISE DE DOIS CASOS EM PORTO ALEGRE”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

LEANDRO ROGÉRIO PINHEIRO

Orientadora: Prof^ª. Dra. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre, janeiro de 2002.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho, em cada etapa de sua elaboração, tem em minha memória a lembrança de momentos especiais de afetos e dissabores, conflitos e cooperações que fizeram minha aprendizagem no mestrado. Agradecer aos colaboradores neste projeto significa, para mim, elencar os parceiros e amigos de uma construção que trouxe contribuições à formação de meu *habitus* científico e ao meu olhar sobre a vida.

Agradeço às entidades que oportunizaram condições de efetivação deste trabalho. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS) pelos saberes disponibilizados e abertura dos professores a depoimentos das mais diversas áreas de conhecimento, enriquecendo nossas interações. À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por propiciar a realização desta pesquisa em regime de prioridade, valorizando a prática de investigação científica.

Aos professores integrantes da banca, Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci e Dr. Roberto Costa Fachin, pelas preciosas considerações quando da apresentação de meu projeto e pela disponibilidade em colaborar para este trabalho.

Aos meus amigos e colegas durante os dois anos de realização do curso de mestrado. Foram vários encontros, debates e reflexões que me mostraram formas novas de problematizar, de questionar. Foram diversas festas e confraternizações em que encontrei pessoas dispostas a compartilhar saberes, ansiedades, medos e confiança.

À minha orientadora, Professora Dra. Neusa R. Cavedon, por seu olhar atento e pelo apoio em meu aprendizado da linguagem e códigos administrativos. A minha amiga Neusa pelas conversas instigantes e apaixonadas sobre projetos, produções, mundo acadêmico...

Aos meus colegas do Albergue João Paulo II pela colaboração em minha coleta de dados. Ao meu amigo Robério pelas conversas divertidas, interessantes e prazerosas sobre o voluntariado, o mundo, a vida. Foram momentos únicos de aprendizagem e amizade.

A ONG-Parceiros Voluntários em função da constante abertura às minhas consultas. Aos colegas e amigos que ali trabalham pela atenciosa contribuição nesta pesquisa. Às amigas Cláudia e Lise pelos debates emocionados, risos e saberes que compartilhamos.

Aos voluntários pela oportunidade de realizar esta investigação e de me encantar com seus depoimentos. Foi um prazer vivenciar a paixão, tão única de cada um, expressa em suas frases sobre o voluntariado.

Aos meus queridos colegas e amigos da Rede de pesquisa *Formação & Trabalho & Organização*, pelas intensas, frutíferas e instigantes interações. Foram diversos momentos de aprendizagem e problematização que, sem dúvida, compõem este trabalho. A Julieta, colega, professora e amiga, pelos tensionamentos que não influenciam somente esta pesquisa, mas as demais atividades que desenvolvo.

À minha família, que me surpreende pela capacidade de estar ao meu lado mesmo quando minhas atividades profissionais fogem a sua realidade de ação. Pelo companheirismo “da mão no ombro” de meu pai e da pergunta acanhada de minha mãe sobre “como estão as coisas no trabalho?”. Pela disponibilidade e amor de meus irmãos e de meu cunhado nos momentos em que precisava de colaboração.

A minha namorada Ana, pelo amor e dedicação com que tem me auxiliado nos meus empreendimentos, apoiando-me em momentos de desânimo, comemorando minhas vitórias. A busca em crescer e aprender ao meu lado a faz uma co-autora deste trabalho.

Fica meu carinho e reconhecimento a estes parceiros, por participarem de meu projeto de vida.

*“Ainda que eu falasse a língua dos homens,
ainda que eu falasse a língua dos anjos,
sem amor, eu nada seria...”*

Renato Russo

SUMÁRIO

RESUMO.....	09
ABSTRACT.....	10
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I – GESTÃO DE VOLUNTARIADO: TRILHAS BIBLIOGRÁFICAS E TEÓRICAS.....	17
1.1 Administração e voluntariado: uma trilha agreste.....	19
1.2 Demarcadores da trilha escolhida: as categorias de análise.....	23
1.2.1 <i>Capital</i>	23
1.2.2 <i>Interesse</i>	25
1.2.3 <i>Rede</i>	29
1.2.3.1 Gestão por participação criativa e gestão burocrática.....	31
1.2.4 <i>Competitividade</i>	34
CAPÍTULO II – METODOLOGIA: ESTRUTURANDO OS CAMINHOS DA PESQUISA.....	37
2.1 Operacionalização das categorias de análise.....	39
2.2 Procedimentos.....	45
2.2.1 <i>Operacionalização de objetivos</i>	48
2.3 Limitações do método.....	49
CAPÍTULO III - FILANTROPIA EMPRESARIAL E TRABALHO VOLUNTÁRIO NO BRASIL: CONDIÇÕES E CAPITALAIS.....	50
3.1 Fundamentos da filantropia empresarial contemporânea: as relações no campo econômico.....	51
3.2 <i>Capitais</i> em jogo: iniciativas e propostas.....	56
3.3 O voluntariado no jogo: a caracterização atual.....	62
CAPÍTULO IV -VOCÊ QUER AJUDAR, A GENTE SABE COMO: PARCEIROS, VOLUNTÁRIOS E INTERESSES.....	68
4.1 ONG-Parceiros Voluntários: origem e proposta.....	69
4.2 Gestores e Parceiros Voluntários: relações e <i>interesses</i>.....	76
4.3 Voluntários: trajetórias e <i>interesses</i>.....	85

4.4 Gestão e rede na Parceiros Voluntários.....	94
CAPÍTULO V: O ALBERGUE É OS MENINOS: VOLUNTÁRIOS, GESTÃO E REDE.....	99
5.1 Albergue João Paulo II: origem e proposta.....	100
5.2 Irmão e gestor: o coordenador de voluntários.....	105
5.3 Voluntários no Albergue.....	110
5.4 Gestão e rede no Albergue.....	118
CAPÍTULO VI: COMPETITIVIDADE E PARCERIAS: POR UMA REDE DE AÇÃO VOLUNTÁRIA.....	129
6.1 Capitais, interesses e competitividade.....	132
6.2 Competitividade, rede e gestão.....	138
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150
ANEXOS.....	157
Anexo 1: Lei Federal 9608/98 – Lei do voluntariado.....	158
Anexo 2: Roteiro de entrevista voluntários.....	159
Anexo 3: Roteiro de entrevista gestores.....	161
Anexo 4: Convite Lançamento Ano Internacional do Voluntariado.....	163
Anexo 5: Carteira de voluntário – Unidade PV-POA.....	164
Anexo 6: Lâminas utilizadas na Reunião de Conscientização – Unidade PV-POA.....	165
Anexo 7: Cadastro de voluntários – ONG-Parceiros Voluntários.....	168
Anexo 8: Ata de Constituição da ONG-Parceiros Voluntários.....	171
Anexo 9: Plano estratégico ONG-Parceiros Voluntários.....	173
Anexo 10: <i>Folders</i> ONG-Parceiros Voluntários.....	182
Anexo 11: Informativos ONG-Parceiros Voluntários.....	188
Anexo 12: Manual Convênio Organizações da Sociedade Civil – Unidade PV-POA.....	193
Anexo 13: Material curso de coordenadores de voluntários – Unidade PV-POA.....	199
Anexo 14: Mensagem (<i>mail</i>) enviada pela vice-presidente Parceiros Voluntários.....	205
Anexo 15: Organograma ONG-Parceiros Voluntários 1999.....	206
Anexo 16: Termo de adesão ao trabalho voluntário.....	207
Anexo 17: Mensagem (<i>mail</i>) enviada aos voluntários – Albergue.....	208
Anexo 18: Documento “Pressupostos teóricos” – Albergue.....	209
Anexo 19: Documento “Dados e registros” – Albergue.....	226
Anexo 20: Relato de reunião de voluntários – Albergue.....	232
Anexo 21: <i>Folder</i> Albergue João Paulo II.....	235

LISTA QUADROS

Categoria <i>Interesse</i>	39
Categoria <i>Rede</i>	40
Categoria Gestão por Participação Criativa.....	41
Categoria Gestão burocrática.....	43
Categoria <i>Competitividade</i>	44
Operacionalização de Objetivos.....	48
Quadro 1: Síntese das condições, <i>capitais</i> e práticas de agentes sociais filantropia empresarial no Brasil.....	61
Quadro 2: Síntese dos <i>capitais</i> e práticas de agentes sociais filantropia empresarial/promoção voluntariado no Brasil.....	66
Quadro 3: Síntese das relações e práticas na Unidade PV-POA.....	97
Quadro 4: Esquema representativo Programa de Voluntariado do Albergue.....	112
Quadro 5: Síntese das relações e práticas no Albergue.....	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação gráfica relações estruturantes das práticas de filantropia empresarial.....	56
Figura 2: Esquema representativo composição sub-campo filantropia empresarial.....	60
Figura 3: Fotografia Reunião de Conscientização-Unidade PV-POA.....	70
Figura 4: Fotografias sede ONG-Parceiros Voluntários e Unidade PV-POA.....	72
Figura 5: Logomarca ONG-Parceiros Voluntários.....	74
Figura 6: Esquema representativo organograma ONG-Parceiros Voluntários em 2000..	81
Figura 7: Esquema representativo organograma ONG-Parceiros Voluntários.....	82
Figura 8: Esquema referente às trajetórias sociais de gestoras ONG-Parceiros Voluntários.....	85
Figura 9: Gráficos relativos a escolaridade, gênero e faixa etária dos voluntários cadastrados na Unidade PV-POA até agosto/2001.....	87
Figura 10: Esquema referente às trajetórias sociais de voluntários e à relação voluntário-organização.....	91
Figura 11: Fotografia Centro de Atividades do Albergue-Viamão.....	102
Figura 12: Fotografias da sede do Albergue.....	103
Figura 13: Esquema referente à trajetórias social do coordenador de voluntários do Albergue.....	108
Figura 14: Esquema referente às trajetórias sociais de voluntários e à relação voluntário-organização.....	116
Figura 15: Logomarca do Albergue João Paulo II.....	121
Figura 16: Antiga logomarca do Albergue João Paulo II.....	122

RESUMO

Tem se intensificado, na atualidade, as iniciativas voltadas à construção de parcerias e ao desenvolvimento do princípio de subsidiariedade. Junto ao campo econômico, atividades de filantropia empresarial tem sido enfatizadas desde meados dos anos 90, no Brasil, sendo que, entre suas estratégias, está a valorização/disseminação da prática voluntária em moldes profissionalizados, com vistas a resultados da ação. Neste ínterim, esta pesquisa foi elaborada no intuito de identificar como a gestão de voluntariado, instaurada a partir de filantropia empresarial, tem contribuído para a construção de *redes* de ação voluntária e para a ampliação da *competitividade* de organizações sem fins lucrativos. Seguindo o referencial de Pierre Bourdieu, o trabalho analisa os *capitais* disponibilizados em torno de práticas de filantropia empresarial/responsabilidade social no Brasil atualmente, configurando o contexto social de atuação para as unidades de pesquisa: a Unidade PV-POA (ONG-Parceiros Voluntários) e o Albergue João Paulo II. Através da análise documental, da observação e de entrevistas com voluntários e gestores, as organizações selecionadas são abordadas como campos de ação, reconstituindo-se *interesses* e *capitais* em interação/conflito, identificando-se práticas de gestão que contribuem para o fortalecimento da *competitividade* de organizações sem fins lucrativos. A construção da *rede*, formação social estruturada em relações dinâmicas e flexíveis, foi observada, aqui, como a configuração organizacional instauradora de criatividade na gestão e potencializadora de diferenciais competitivos entre as atividades da Unidade PV-POA e do Albergue, gerando condições, ademais, de fortalecer laços em torno da ação voluntária.

ABSTRACT

Initiatives to build partnerships and to develop the subsidiarity principle are increasing growing nowadays. Since the 90's, corporate philanthropy activities are being emphasized in the economical field within Brazil. The valorization/spreading of volunteer practices within a professional approach aiming at the action results are among their strategies. In the meantime, this research intends to identify how the volunteerism management based upon corporate philanthropy has contributed to build volunteer *networks* and increase NPOs' *competitiveness*. Based on Pierre Bourdieu's referential, the work analyzes the *resources* now available for corporate philanthropy/social responsibility in Brazil, shaping the social operating context for the researched units: the PV-POA (Parceiros Voluntários NPO -Porto Alegre Unit) and the Homeless Shelter João Paulo II. After documental analysis, observation and interviews with volunteers and managers, the selected organizations are approached as action fields, reconstituting interacting/conflicting *interests* and *resources*, identifying management practices that contribute to reinforce the *competitiveness* of nonprofit organizations. The construction of the *network*, as a social formation structured on dynamic and flexible relationships, was here considered as the organizational configuration instituting management creativity, boosting the development of competitive differentials between the PV-POA and the Shelter, creating conditions to strengthen links around volunteerism.

INTRODUÇÃO

Estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como atividade tema do ano de 2001, no Brasil, o trabalho voluntário vem sendo objeto de reportagens, tanto em periódicos impressos como em noticiários televisivos, desde meados da década de 90¹. Vannuchi (2000), por exemplo, em seu artigo relata a experiência de uma escola em cujo currículo fora incluída a opção por trabalho voluntário, demonstrando a disseminação de uma prática que, embora não se constitua como uma novidade, não tinha até então se apresentado como uma atividade formalizada no sistema capitalista.

Em junho de 1998, entre as matérias veiculadas em jornal local², encontrava-se um artigo referente a uma organização privada sem fins lucrativos que encaminhava trabalhadores para serviços em outras organizações. Essa entidade, a ONG-Parceiros Voluntários, segundo o periódico, procurava por um tipo particular de profissional, o trabalhador voluntário. Tal notícia, como tantas outras que os meios de comunicação vem publicando regularmente sobre ações privadas de assistência social, solidariedade e profissionalização de organizações sem fins lucrativos, abordam práticas que têm sido sistematicamente promovidas por agentes sociais do campo econômico sob a denominação de filantropia ou cidadania empresarial³.

A importância recentemente atribuída à profissionalização de entidades sem fins lucrativos e do voluntariado é exemplificada nos vários cursos destinados à capacitação dos gestores de tais organizações, com a abordagem, inclusive, da gestão de voluntários⁴. Da mesma forma, a existência de cursos de preparação para o trabalho voluntário assinala

¹ No decorrer do trabalho, existirão seguidas referências às últimas décadas do século XX. No entanto, não será assinalado que se trata do século passado, dada a recente passagem de período cronológico.

² Descubra um novo nicho de mercado. **Zero Hora** – Caderno Empregos, 7 de junho de 1998, p. 01.

³ Entre os agentes sociais descritos sob essas denominações há quem defenda o uso da expressão "cidadania empresarial", julgada mais propícia para práticas não assistencialistas. Procurar-se-á, todavia, utilizar o termo "filantropia empresarial" no intuito de evitar discussão teórica acerca do tema da cidadania, já que esta foge aos propósitos deste trabalho.

⁴ À guisa de exemplo, tem-se o curso de especialização voltado para o terceiro setor oferecido pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração (PPGA/EA/UFRGS).

o início à codificação desta prática, salientando que a ação voluntária tende à prescrição de suas características: profissionalismo; altruísmo; comprometimento; destinação ao Outro; articulação com uma organização (Renes, 1994).

Ademais, o trabalho voluntário tem sido reconhecido junto à ação estatal e ao Programa Comunidade Solidária⁵, através da implementação de Centros de Voluntários em vários estados, e, também, na promulgação da Lei Federal 9608 (de 18 de fevereiro de 1998)⁶. A definição de serviço voluntário prevista na legislação vincula a ação voluntária a uma entidade (seja pública ou privada), caracterizando a ligação a uma estrutura administrativa, de ação permanente. Esta mesma lei prevê a efetivação de um termo de adesão por parte do voluntário no momento de sua opção pelo ato de voluntariar, reduzindo possíveis problemas por causas trabalhistas; abrindo espaço à legitimação de uma atividade laboral (então, com um novo “contrato de trabalho”) cuja valorização é crescente em meio às relações capitalistas da atualidade, em função da possível capilaridade de seus efeitos no atendimento a demandas sociais de sociedades que, ao terem de lidar com a imprevisibilidade das relações globalizadas, não teriam mais na planificação tecnocrática (oriunda da modernidade) um referencial de intervenção estatal (Roca, 1994).

O trabalho voluntário tem sua atual promoção social fortemente vinculada a agentes de filantropia empresarial, muitas vezes, agrupados sob a categoria “terceiro setor”. Reunindo organizações não-governamentais (ONG), associações de bairro, entidades religiosas e fundações empresariais, esse conceito (um tanto amplo) designa um setor que, no Brasil, entre 1991 e 1995, criou 340 mil empregos (um aumento de 44%), com aproximadamente 330 mil voluntários atuantes, segundo pesquisa de Landim (2000B).

Denominação de origem norte-americana, o terceiro setor tem sido anunciado como um espaço de relações sociais distinto do Estado e do mercado, por ser privado e realizar atividades de caráter público (Fernandes, 1994). Poder-se-ia dizer que o fenômeno terceiro setor ganha nova repercussão social, no Brasil, quando se intensifica a atuação de agentes do campo econômico (empresas e entidades representativas) junto à filantropia, trazendo à

⁵ O Conselho da Comunidade Solidária foi instaurado pelo Governo Federal em meados dos anos 90, com vistas a desencadear ações de desenvolvimento comunitário/subsidiariedade. Dentre suas estratégias está o Programa Voluntários criado, em 1996, através de um convênio entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Unesco e a Fundação Banco do Brasil. Tal iniciativa tem articulado a criação de centros de voluntários em várias cidades brasileiras. Mais informações: www.programavoluntarios.org.br.

⁶ Ver Lei do voluntariado, anexo 1.

tona ações de solidariedade⁷(assistência), que, através do trabalho voluntário, compõem inclusive práticas de desenvolvimento de recursos humanos em determinadas empresas brasileiras⁸.

No Rio Grande do Sul, dentre as estratégias desenvolvidas junto à filantropia empresarial, tem instigado o interesse de forma intensa a promoção e organização do trabalho voluntário. A exemplo dos centros de voluntários do Programa Comunidade Solidária, através da criação de uma organização, a ONG-Parceiros Voluntários, entidades representativas do empresariado gaúcho e empresas de porte nacional⁹ vêm mantendo iniciativas de encaminhamento de voluntários para organizações sem fins lucrativos do estado (denominadas “conveniadas”). Esta estratégia, a partir de suas medidas de acompanhamento, tem procurado instaurar o que é denominado de “voluntariado organizado”, prática definida por profissionalismo, regularidade de atuação e comprometimento com a instituição onde se voluntaria, na busca de resultados efetivos para as entidades sem fins lucrativos. Sob tais propósitos, o “trabalho voluntário organizado” tem oportunizado tensionamentos acerca da gestão do voluntariado, como prática de planejamento, organização, controle e reconhecimento da ação voluntária, visando a concretização de resultados e, também, a permanência dos voluntários na organização que escolhem, dada a elevada evasão constatada atualmente (em torno de 60% para o caso da Parceiros Voluntários)¹⁰.

O trabalho voluntário, através da valorização por agentes sociais voltados à filantropia empresarial, torna-se um fenômeno interessante à pesquisa, pelas várias facetas que assume: a) constituindo “imagem agregada” ao produto da organização que o incentiva e instigando a adesão dos funcionários à identidade da empresa onde trabalham; b) formando um novo campo para a administração de recursos humanos, tendo em vista as características mencionadas no conceito elaborado pela ONG-Parceiros Voluntários (voluntariado com regularidade de atuação e disposição ao compromisso); c) gerando

⁷ Poder-se-ia citar como exemplos Fundação Maurício Sirotski Sobrinho, Associação Junior Achievement, Fundação Projeto Pescar, Fundação Semear, ou a já citada Parceiros Voluntários.

⁸ Como seria o caso, por exemplo, das empresas Telet (Claro Digital) e C&A, ambas com programas de voluntariado junto a seus funcionários.

⁹ As fundadoras da ONG-Parceiros Voluntários foram: FEDERASUL, FECOMÉRCIO, FETURISMO, FECOGÊNEROS, AFEMÉRCIO, FIERGS, FARSUL, Gerdau, Grupo Ipiranga, Copesul, Avipal, Bradesco (conforme Ata de Constituição – jan/1997, anexo 8).

¹⁰ Informação obtida a partir do banco de dados Parceiros Voluntários, representando a média de evasão entre os anos de 1999 e 2000.

recursos aos serviços de entidades sem fins lucrativos; e d) criando laços sociais em torno do trabalho (como categoria social) quando a relação de emprego está fragilizada.

A problematização apresentada, aqui, parte de uma situação-problema que, na atualidade, tem envolvido os agentes diretamente vinculados à gestão de voluntariado, a saber, o elevado percentual de evasão dos voluntários. Sendo assim, as intenções que compõem este trabalho são também uma tentativa de contribuir para uma demanda prática e extremamente atual, de mobilização e adesão de voluntários a causas sociais de forma duradoura (comprometida), com vistas, neste íterim, a observar as potencialidades da gestão para a constituição de *redes* de ação voluntária e para o incremento da *competitividade* de organizações sem fins lucrativos¹¹.

O trabalho tem por objetivo geral **identificar como a gestão de voluntariado, instaurada a partir de filantropia empresarial, tem contribuído para a construção de redes de ação voluntária e para a ampliação da competitividade de organizações sem fins lucrativos**. Tomou-se por base, então, duas organizações vinculadas, hoje, à filantropia empresarial, que contam regularmente com ação voluntária: a já citada ONG- Parceiros Voluntários (e, mais especificamente, a Unidade PV-POA) e o Albergue João Paulo II, reconhecido entre as organizações conveniadas pelos resultados que vem conquistando com a participação de voluntários em suas atividades.

A Unidade PV-POA, representante Parceiros Voluntários em Porto Alegre, ao longo de seus 4 anos de existência, tem se destinado, principalmente, ao encaminhamento de voluntários para outras organizações sem fins lucrativos. Tem sua origem fortemente demarcada pelo campo econômico, de modo que suas práticas têm sido norteadas pela transferência/aplicação de conhecimentos administrativos ao cotidiano de entidades assistenciais, visando otimizar os serviços no terceiro setor. Conta em seus quadros com 5 profissionais contratados, advindos da iniciativa privada ou da prática voluntária. Hoje, 40 voluntários atuam na Organização, realizando atividades em todas as etapas do processo de encaminhamento de voluntariado.

O Albergue João Paulo II foi fundado há vinte anos, aproximadamente, para o atendimento de meninos de rua. Foi criado pela congregação católica Pobres Servos da Divina Providência, tendo sua administração conduzida por Irmãos. Passou a destacar-se, porém, no Natal de 1997, quando da eminência de encerrar suas atividades por falta de

¹¹ A categoria *competitividade*, raramente utilizada em pesquisas sobre a realidade de entidades assistenciais, será abordada com mais detalhes no item *Demarcadores da trilha escolhida: as categorias de análise*.

recursos, reportagens de TV em rede nacional mobilizaram agentes sociais da comunidade de Porto Alegre, que restabeleceram as condições de prestação de seus serviços. Em 1998, passou a conveniada da ONG-Parceiros Voluntários e conta, hoje, com mais de 80 voluntários, destacando-se entre as demais conveniadas não só pelo do número de colaboradores, mas pela regularidade com que atuam e pela diversidade de atividades que desenvolvem.

A gestão de voluntariado foi abordada, neste trabalho, propondo-se a (objetivos específicos): a) verificar as iniciativas de agentes do campo econômico que incidem sobre a prática do trabalho voluntário, bem como os *capitais* disponibilizados em torno da ação voluntária na interação entre organizações sem fins lucrativos e filantropia empresarial; b) identificar as tomadas de posição de voluntários e gestores do voluntariado quanto à prática de trabalho voluntário, salientando os elementos de conflito (diferenças) e de interação entre os *interesses* dos agentes sociais alocados; c) observar as práticas de gestão de voluntários instauradas nas duas unidades de pesquisa, contemplando elementos que contribuam para a instauração (ou não) de *rede* de ação voluntária; e d) identificar possíveis relações entre a articulação organização-voluntários (em *rede* ou não) e o fortalecimento da *competitividade* das organizações selecionadas.

Dessa forma, a presente pesquisa constitui os tensionamentos instaurados a partir da questão: **como a gestão de voluntariado, instaurada a partir de filantropia empresarial, tem contribuído para a construção de *redes* de ação voluntária e para a ampliação da *competitividade* de organizações sem fins lucrativos?**

Os dois primeiros capítulos desta elaboração concernem à construção do objeto; à descrição do olhar investigativo que perpassa a realização e os resultados da pesquisa. Em *Gestão de voluntariado: trilhas bibliográficas e teóricas* é apresentado o referencial utilizado, a construção de Pierre Bourdieu, e são traçadas as categorias de análise para este trabalho. Compõe também o Capítulo I, uma breve revisão da literatura acerca da prática voluntária. O Capítulo II trata da *Metodologia*: onde são detalhados os procedimentos e técnicas implementados na coleta de dados, concretizados desde a operacionalização das categorias selecionadas: *capital, interesse, rede e competitividade*.

Os capítulos que se seguem expõem a análise dos dados propriamente dita. O Capítulo III, *Filantropia empresarial e trabalho voluntário no Brasil*: explicita condições e *capitais* estruturantes das iniciativas de ação social privada. *Você quer ajudar, a gente sabe como:*

Parceiros, voluntários e interesses (Capítulo IV) e *O Albergue é os meninos: voluntários, gestão e rede* (Capítulo V) trazem a análise das práticas de gestão e formação de *redes* nas organizações selecionadas (ambas associadas à filantropia empresarial), observando-as como campos de ação em suas relações de disputa internas, em suas aprendizagens/mudanças a partir da interação com o voluntariado da atualidade. Já ao final, são comparados os resultados obtidos pelas unidades de pesquisa a partir da articulação com a ação voluntária, em *Competitividade e parcerias: por uma rede de ação voluntária* (Capítulo IV).

Esta pesquisa é, ademais, uma prática de incremento profissional, de acumulação de saberes e, sobretudo, de busca da formação como pesquisador, aguçando a capacidade de trabalhar teoria e prática de maneira articulada, o que, nas palavras de Bourdieu, significa constituir um *habitus* científico, “uma regra feita homem ou, melhor, um *modus operandi* científico que funciona em estado prático segundo as normas da ciência sem ter estas normas na sua origem” (1989, p. 23). Parte e expressão do aprender do autor, este texto pretende-se, também, uma contribuição para a aprendizagem de agentes envolvidos com a temática do voluntariado.

CAPÍTULO I – GESTÃO DE VOLUNTARIADO: TRILHAS BIBLIOGRÁFICAS E TEÓRICAS

As categorias que serão apresentadas a seguir dizem respeito ou são construídas a partir do referencial teórico de Bourdieu, sociólogo contemporâneo cuja obra foi estruturada sob influências teóricas que vão de Husserl e Sartre a Levi-Strauss e Saussure, além, logicamente, dos clássicos da sociologia, Durkheim, Marx e Weber. Esse autor tem procurado posicionar sua obra como uma articulação de referenciais subjetivistas e objetivistas, de modo a não se ater a uma distinção clássica que, ora limita sua abordagem ao determinismo das estruturas sociais (e organizacionais), ora condiciona a análise ao espontaneísmo dos indivíduos (Ortiz, 1983).

Por caracterizar-se pela recente aproximação entre saberes administrativos e experiências de assistência e/ou militância social, oriunda da prática de entidades sem fins lucrativos, o trabalho voluntário, na atualidade, tende a intensificar a interação entre agentes e *capitais* de campos sociais até então “distantes”. Além disso, por tratar-se de um tema relativamente novo à pesquisa acadêmica (são poucas as referências acerca da gestão de voluntariado), procurou-se utilizar um referencial que ofereça categorias suficientemente amplas para o tratamento das distintas representações sociais em jogo. Desta forma, objetiva-se compreender a gestão de voluntariado como um campo de disputa onde estarão presentes não só os saberes administrativos, mas também os *interesses* de agentes sociais que trabalham sem a remuneração convencional e, neste ínterim, podem ser instigados ao voluntariado em nome de *capital* religioso, político, ou outros.

Sob o olhar de Bourdieu, quando se pensa em realidade social, pensa-se em um “conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua exterioridade mútua e por relações de proximidade, de vizinhança ou de distanciamento e, também, por relações de ordem, como acima, abaixo e entre”, denominado espaço social (Bourdieu, 1996, p. 18). As posições são ocupadas por agentes que se movimentam, jogam, conforme são estimulados os seus *interesses*, que, por

seu turno, são igualmente condicionados pela trajetória de formação de cada agente social. E estes agentes sociais, então, circulam intra e entre os vários campos de ação do espaço social (campos econômico, administrativo, social, educacional, político, etc.), conforme as regras do jogo em cada *locus* de disputa (ou campo).

Trabalhando aqui com o voluntariado como intervenção instigada a partir de agentes sociais do campo econômico, por medida de elucidação (ainda que incorra em simplificação das categorias elaboradas por Bourdieu), crê-se necessário caracterizar os campos mais diretamente ligados aos propósitos desta pesquisa: o campo das organizações sem fins lucrativos¹² e o próprio campo econômico. Este último, poder-se-ia dizer, é o *locus* de relações de troca de bens materiais ou simbólicos organizados em torno do que se define como produção e consumo, para subsistência e realização do trabalho (transformação da natureza), designando o espaço de luta/interação entre empresários, entre empregadores e empregados, instituições financeiras e empresas, enfim, o campo caracterizado pelas regras de mercado, pelas relações trabalhistas tradicionais, pelos conhecimentos administrativos e todo um conjunto de práticas que mobiliza agentes sociais em torno do que comumente se chamam atividades econômicas. Trata-se, neste caso em particular, porém, de atentar-se essencialmente para características como racionalidade e pragmatismo, profissionalismo, comprometimento com o trabalho e, também, alguns saberes técnicos da área de administração de recursos humanos, todos disponibilizados por empresas e gestores empresariais às entidades assistenciais.

Para o campo das organizações sem fins lucrativos interessa elencar a ação de voluntários (dispondo seus saberes e experiência profissional) e de representantes de entidades assistenciais, por se disporem a tratar de questões reconhecidas como especificamente sociais (problemas referentes à saúde, educação, aos menores carentes, etc.). Estarão presentes também neste *locus*, para efeitos desta pesquisa, elementos como a militância por uma causa social, resistências às técnicas de gestão implementadas por agentes de filantropia empresarial (oriundos do campo econômico) e valorizações (aquisição de *status*, é possível dizer) ao *capital* dos agentes sociais alocados por aproximação à causa de assistência social. No entanto, é preciso observar os elementos relacionados acima de forma dinâmica, tendo em vista que campo, em Bourdieu, designa um espaço de disputa que, poder-se-ia dizer, não está em lugar nenhum e está em todos os

¹² ‘Campo das organizações sem fins lucrativos’ é utilizada, aqui, de modo a delimitar o espaço social em observação, a partir do referencial teórico escolhido.

lugares ao mesmo tempo, ou seja, tomando o exemplo de um gestor de voluntários, este poderia ser um representante de organizações sem fins lucrativos que, por interação com consultores voluntários passa a utilizar técnicas de gestão empresarial (campo econômico). Os saberes circulam no espaço social e são convertidos em práticas específicas em cada campo onde são alocados.

A obra de Bourdieu, referencial teórico deste projeto, é aplicada em articulação a contribuições de outros autores, visando aproximar saberes da Administração e da Sociologia na investigação proposta, como pode ser visualizado nos itens que seguem. Apresenta-se a revisão de literatura realizada até o momento sobre *gestão de voluntariado*, seguida da delimitação das categorias selecionadas para esta pesquisa: *capital*, *interesse* (comprometimento normativo-afetivo), *rede* e *competitividade*.

1.1 Administração e voluntariado: uma trilha agreste

As discussões relativas à temática do trabalho voluntário geralmente estão associadas a abordagens sobre organizações não governamentais (ONGs), terceiro setor, filantropia empresarial e responsabilidade social. Cabe, aqui, delimitar minimamente tais categorias sociais, de modo a propiciar o entendimento dos termos utilizados neste trabalho.

Segundo Sobottka (2001, p. 03), o uso do termo “Organização não governamental” seria uma “reciclagem” de “denominação antiga, contida no art. 71 da *Carta* da ONU, de 1948, que fora precisada melhor no estatuto da Ecosoc, um dos organismos da ONU, em 1968”, como organização internacional cuja criação não se deve a acordo intergovernamental, embora possa aceitar autoridades governamentais entre seus membros, voltada a projetos de cooperação e desenvolvimento social (originalmente, em países periféricos).

A partir da década de 80, no Brasil, o termo ONG foi adotado por associações civis, sem fins lucrativos, que, como pessoa jurídica, pudessem fazer a interface entre o movimento (e suas ações), suas fontes de recursos e a ordem social-legal. Paralelamente, organizações de serviço (não oriundas de movimentos sociais), especializadas em prestar apoio ou assessoria a movimentos e a segmentos pobres insuficientemente organizados da

população, assumem a denominação ONGs. Algumas destas organizações surgiram nos anos 1960 e início dos anos 1970 e serviram para acolher e propiciar um campo de atuação para lideranças políticas e sociais dos segmentos médios da sociedade, que tinham entrado em conflito com outros segmentos de seu meio social e/ou com o regime autoritário vigente; outras partiram da existência de um importante contingente de intelectuais com forte motivação e engajamento, mas que estava sem alternativas satisfatórias na política e no mercado de trabalho convencionais nos anos 80 (Sobottka, 2001).

Já a expressão “terceiro setor” foi criada nos anos 70, nos Estados Unidos, visando delimitar as atividades de um setor sem fins de lucro e voluntário no contexto norte-americano. Denominação utilizada no Brasil a partir da década de 90, terceiro setor vem abrangendo uma considerável diversidade de organizações e propostas privadas de ação pública (entidades religiosas, ONG, filantropia empresarial), geralmente mencionado em funcionalidade ao Estado (primeiro setor) e ao mercado (segundo setor) (Fernandes, 1994), definindo-se no que não é: não lucrativo; não governamental.

As iniciativas filantrópicas empresariais, poder-se-ia dizer, um seguimento do terceiro setor, nos últimos anos, tem sido integradas sob os conceitos de responsabilidade social e filantropia empresarial. Este último, tem sido relacionado à *estratégia*, sendo o uso da filantropia, como ação social privada em prol da comunidade, defendido como uma vantagem competitiva para as empresas. Já a responsabilidade social pressupõe compromissos da ação empresarial com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, meio ambiente e sociedade como um todo. Estaria presente, neste caso, a noção de coexistência e/ou articulação de interesses entre os indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar seus objetivos próprios, e dos quais a organização também depende para alcançar suas metas (Schommer, 1999).

A ação voluntária perpassa as iniciativas reunidas sob os conceitos de terceiro setor, ONG, e filantropia empresarial/responsabilidade social. O “trabalho voluntário” tem sido valorizado na atualidade e, desta forma, estruturam-se algumas definições junto aos agentes sociais articulados à promoção do voluntariado. De acordo com as Nações Unidas, “o voluntário é o jovem ou adulto que, devido seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos” (Corullón, 1996, p. 3).

Acrescentando mais alguns elementos, a definição de trabalho voluntário prevista na Lei Federal 9608/98 procura vincular o exercício de trabalho voluntário a uma organização (seja pública ou privada), logo a uma atividade de caráter permanente, ligada a uma estrutura administrativa.

“Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência, inclusive mutualidade.”¹³

Reduzindo um pouco mais o foco de observação, para contemplar o conceito de trabalho voluntário oferecido pela ONG-Parceiros Voluntários, e que será adotado também para efeito desta pesquisa, verifica-se a inclusão de mais algumas características. Além da pessoa física, constam como voluntárias também organizações, abrindo possibilidades para empresas (pessoas jurídicas) na prestação de serviços voluntários. Ademais, são dispostos no jogo elementos como talento, vontade, comprometimento (disponibilizar e não doar tempo).

“Voluntário é toda pessoa ou organização que, motivada pelos valores de participação e solidariedade, disponibiliza seu tempo, vontade e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”¹⁴

Passando à gestão de voluntariado, dentre as obras consultadas, este tema é pouco recorrente. Mais comum encontrar contribuições acerca da gestão de entidades sem fins lucrativos, com vistas à profissionalização de sua administração. Tenório (1999), neste sentido, procura adaptar saberes da Administração à gestão de tais organizações, descrevendo as funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle.

Elaborações sobre o terceiro setor no Brasil vinculadas ao segmento da filantropia empresarial, discutem o trabalho voluntário como uma forma possível de apoio ao desenvolvimento social e uma estratégia de motivação profissional, além de considerá-la um exercício de cidadania. Esta é a abordagem de Martinelli (1997), assinalando, ademais, a funcionalidade administrativa do desenvolvimento de recursos humanos para organizações sem fins lucrativos.

¹³ Ver lei, anexo 1.

¹⁴ Conforme material cedido em curso de coordenadores de voluntários ministrado pela ONG-Parceiros Voluntários, no ano de 1998.

Corullón (1996), em publicações do Programa Comunidade Solidária¹⁵, procura trazer elementos que caracterizem o trabalho voluntário, assinalando a solidariedade, altruísmo, busca por superação de desafios e realização pessoal como motivações para o exercício do trabalho voluntário. Ademais, apresenta o terceiro setor como ambiente privilegiado para o desenvolvimento de políticas sociais de impacto, levadas a efeito por voluntários que acionam seus saberes profissionais.

Segundo Morán (1997), a prática voluntária possui potencial de desenvolvimento de solidariedade, de pertencimento comunitário, assim como de transformação da realidade pela politização das ações, numa crítica à exclusão social e à submissão do trabalho ao capital. Embora a abordagem deste autor vá ao encontro da formação de *redes* de ação e constituição de poderes e democracias em âmbito local, conforme analisado também por Villasante (1997), a ação voluntária, sob a perspectiva de Morán, deve ser relativizada no que concerne ao potencial mobilizador para qualquer ruptura no sistema capitalista, ou na relação de dominação entre capital e trabalho. O próprio fenômeno, pelo observado neste caso, deflagra antes uma dinâmica estrutural do próprio sistema capitalista, com sério envolvimento de agentes do campo econômico.

Enfocando a gestão de voluntariado mais especificamente, Drucker (1997) afirma que os voluntários precisam de desafios, necessitam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Este autor prioriza o tratamento do voluntário como um membro da equipe, que deve ser constantemente reconhecido pelos resultados de seu trabalho, salientando, principalmente, o fato de que a organização sem fins lucrativos presta um serviço social. Tal postura justifica-se, segundo Teodósio (1999, p. 4), pela vulnerabilidade dos laços entre voluntário e organização:

“O gerente do terceiro setor parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão harmoniosa. A insatisfação com a postura e ações da organização pode levar o voluntário se dedicar a outra causa. Já nas empresas públicas e privadas fatores como necessidade de remuneração, *status*, dentre outros, tornam-se barreiras.”

¹⁵ As publicações do programa Comunidade Solidária constam com referência completa nas referências bibliográficas deste trabalho.

A fragilidade da adesão voluntária às atividades da organização é caracterizada por Handy (1990) a partir do que define como riscos: delinquência estratégica, síndrome do serviçal e fanatismo ideológico. A primeira diria respeito à ação voluntária desvinculada da atenção a metas, atendo-se mais ao fazer, ao labutar em si, independente dos resultados atingidos. Na síndrome de serviçal predominaria a “virtude da doação”, “ou da pobreza”, o que, de um lado, inibiria a busca por melhoria de equipamentos, instalações ou condições de trabalho, e, de outro, acarretaria a delegação excessiva de trabalho ao voluntário, gerando desgaste físico e psicológico. Já o último, fanatismo ideológico, levaria à resistência à administração, ao controle e à hierarquia.

Traçado minimamente, desde a revisão de literatura realizada até o momento, o potencial de desenvolvimento social associado pelos autores ao trabalho voluntário, bem como a dificuldade em gestionar voluntários, as categorias de análise descritas abaixo procuram, ao articular saberes administrativos e sociológicos, constituir-se como instrumentos à investigação sobre a gestão de voluntariado, no que concerne à adesão de voluntários e à formação de *redes* em torno de entidades assistenciais.

1.2 Demarcadores da trilha escolhida: as categorias de análise

1.2.1 Capital

Quando se fala em *capital*, para Bourdieu (1989), não se trata exclusivamente de dinheiro ou bens materiais destinados a investimentos empresariais. Seriam atributos do agente social que, dispostos nas relações sociais, através da legitimação que possuem, acarretam mais ou menos poder a este agente e consolidam-lhe, assim, uma posição no espaço social, solidificando uma classificação, uma hierarquização.

As relações sociais em Bourdieu constituem-se como relações de disputa interativas e/ou conflitivas, despertadas em torno de um elemento de *interesse* comum (determinado *capital*), cujo controle será buscado e conquistado conforme o poder acumulado de cada agente em relação ao alvo da disputa. A estruturação de relações a partir de um objeto de *interesse* comum, desencadeando relações de força (material ou simbólica) é definida por Bourdieu como a identificação de um campo em particular no conjunto do espaço social. A categoria campo, em articulação a *capital*, é uma construção teórica que define um *locus*

de disputa específico, em torno do qual estruturam-se relações particulares e princípios de conduta específicos, em constante revisão pela interação e conflito dos agentes em disputa. O campo intelectual, por exemplo, constitui-se em torno da busca por saber científico e tem seus agentes posicionados (hierarquicamente) em função deste mesmo *capital*, acumulado por cada agente (em disputa) em quantidades relativas diferentes. Nas palavras do próprio Bourdieu (1989, p. 150), “*todo campo é lugar de uma luta mais ou menos declarada pela definição dos princípios legítimos de divisão do campo.*”

A composição das relações de disputa entre os agentes no espaço social, é definida pelo capital acumulado por cada um dos indivíduos, ou, seguindo Ortiz (1983, p. 21),

“o campo se particulariza, pois, como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que implica afirmar que ele se estrutura a partir da distribuição desigual de um **quantum** social que determina a posição que um agente específico ocupa em seu seio.”

Este *quantum* a que se refere o autor é o que se define aqui como *capital*: o saber profissional que o voluntário coloca em jogo em suas práticas numa organização sem fins lucrativos; a experiência de trabalho que o gestor de entidades assistenciais apresenta ao consultor empresarial voluntário, quando negocia as possíveis mudanças na administração de sua organização; as noções de pragmatismo e racionalidade, ou os recursos financeiros dos empresários que tem seu *interesse* instigado pela intervenção em práticas de assistência social tradicionais (religiosas por exemplo); enfim, neste caso, são os atributos que cada agente social (pessoa ou instituição) acumulou em suas vivências e coloca em jogo na estruturação da gestão de voluntariado.

Como coloca Bourdieu (1989,p. 134),

“...o capital – que pode existir no estado objetivado, em forma de propriedades materiais, ou, no caso de capital cultural, no estado incorporado, e que pode ser juridicamente garantido – representa um poder sobre um campo (num dado momento) e, mais precisamente, sobre o produto acumulado do trabalho passado (em particular sobre o conjunto dos instrumentos de produção), logo sobre os mecanismos que contribuem para assegurar a produção de uma categoria de bens, deste modo, sobre o conjunto de rendimentos e de ganhos de um campo dado.”

A categoria *capital* serve, aqui, ao propósito de instrumentalizar a investigação quanto à interação entre os campos das organizações sem fins lucrativos e econômico, com ênfase aos resultados para o primeiro deles (concretizados nas entidades assistenciais). No entanto, sua compreensão, ou mesmo sua aplicação em pesquisa, necessita da atenção a categoria de *interesse*, também componente do referencial de Bourdieu.

1.2.2 Interesse

Interesse, em Bourdieu, precisa ser compreendido em interdependência ao restante das categorias deste autor, para que possa ser diferenciado das conotações usuais associadas ao estar/ser interessado. Neste sentido, antes de discutir a categoria em questão, procurar-se-á alicerçar sua definição a partir da categoria de *habitus*.

O *habitus* poderia ser reconhecido também como uma forma específica de *capital*, como *quantum* de poder conquistado por cada indivíduo em sua vivência social. Das categorias do referencial escolhido para a pesquisa, esta demonstra mais fortemente o intento em coadunar as perspectivas objetivista e subjetivista, na medida em que trata da construção do agente, explicita como os indivíduos são integrados ao espaço social. Esta categoria definir-se-ia como uma estrutura interna condicionada pela posição historicamente dada do agente no espaço social, evidenciando a incorporação das estruturas sociais objetivas: valores morais passados pela família, saberes interiorizados na escola, vivências no trabalho, entre outros Accardo (1983, p. 145) resume da seguinte forma:

“o *habitus* é toda nossa experiência passada incorporada ao nosso ser, toda nossa história inscrita o mais profundo de nós mesmos sob forma de pré-disposições a fazer, dizer, sentir, pensar isso ou aquilo, como é isto ou como é aquilo – é uma verdadeira bússola interna que nos permite nos orientar no espaço social.”

Essas pré-disposições que, uma vez estruturadas, organizam a conduta dos agentes serão observadas em relação ao trabalho voluntário, remetendo à relação entre *interesse* dos agentes sociais pela prática voluntária e suas vivências passadas e presentes (campos com que interagiram e interagem e com os quais desenvolvem laços racionais/afetivos). No intuito de compreender como os *habitus* em jogo estão estruturados em relação ao trabalho voluntário, serão considerados, em atenção à categoria *interesse*, elementos que compõem

a atribuição de sentido pelos agentes alocados (gestores de voluntariado e voluntários) ao “ser” e “fazer” voluntário, com ênfase, aqui, ao que entendem como o grau de participação “ideal” para os voluntários na gestão organizacional e do voluntariado (caso considerem participação um elemento relevante em suas práticas), o que, em perspectiva administrativa, implica a delimitação da natureza e importância das decisões e ações (voluntárias) para funcionamento da organização (Motta, 1984).

Considerar os aspectos supracitados significa distinguir entre semelhantes. O que, ao primeiro olhar, são práticas voluntárias similares, em função das diferentes trajetórias sociais e *capitais* acumulados e dos *interesses* daí decorrentes, podem diferir em seu conteúdo e significação, levando, por exemplo, um profissional recém formado a agir e voluntariar diferentemente de um pai de família tradicional e religioso, ou de um empresário reconhecido por seu êxito profissional, dado os campos de luta predominantes na constituição dos *habitus* de cada um destes agentes sociais.

A categoria *interesse*, de Bourdieu (1996), por vezes é designada também *libido* ou *ilusão*. Neste sentido, desenvolver comprometimento é instigar o interesse dos agentes numa perspectiva que vai além dos objetivos racionalizados, baseados em relações custo-benefício. Quando, então, o *interesse* é instigado, os agentes sociais desencadeiam ações que vão ao encontro de sua visão de mundo, isto é, exercem tomadas de posição com o efeito de fazer valer regras sociais, valores morais, enfim, padrões de classificação no interior de um campo social dado, como que defendendo o natural, o óbvio; o que poderia fazer um administrador, por exemplo, desenvolver práticas competitivas junto aos seus colaboradores com objetivo de elevar a produtividade como algo necessário, imprescindível, ou, em outras palavras, que não pode ser evitado, porque “as coisas são assim”. O *interesse* está calcado na crença,

“...a *ilusão* é essa relação encantada com um jogo que é o produto de uma relação de cumplicidade ontológica entre as estruturas mentais e as estruturas objetivas do espaço social.” (Bourdieu, 1996, p. 139-140)

Possivelmente, na área de Administração, o conceito de comprometimento seja o que mais se aproxima à definição de *interesse*, em Bourdieu.

“Comprometimento de funcionário significa sua identificação com a empresa e suas metas e que os interesses da empresa e de seus funcionários se fundem. Em um

sentido muito real, esses funcionários não estão apenas trabalhando para a empresa, estão trabalhando para si mesmos. Portanto, seu comprometimento impulsiona a eficiência da empresa que ajuda a garantir sua segurança no trabalho.” (Dessler, 1996, p. 24)

Desta maneira, a categoria de comprometimento (como *interesse*) deveria ser entendida como essa interação, ou esse acordo implícito, entre objetivos e práticas de gestão organizacional e disposições dos voluntários, visualizada nas ações/posturas e afeições que estes estabelecem quando em atividade (pontualidade, reconhecimento da missão da entidade, “gosto” pela organização, dentre outros). Interação esta que, para efeitos de compreensão e operacionalização, pode ser associada simultaneamente aos conceitos de comprometimento normativo e comprometimento afetivo, de Meyer e Allen (apud Bastos, 1997, p. 105):

“Comprometimento normativo – parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização (...) Esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém, não necessariamente um apego emocional...”

E mais:

“Comprometimento afetivo – o apego psicológico mais largamente enfatizado associa-se à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização (...) Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação ou prazer em ser membro...”

Embora *interesse* articule as duas variações de comprometimento mencionadas, salientando uma ligação entre identificação com valores da organização e atendimento de expectativas pessoais, não se pretende dizer com isto que não é possível encontrar indicadores de cada um (comprometimento normativo e comprometimento afetivo) ocorrendo separadamente. O objetivo em articular os dois conceitos é chamar a atenção de que, juntamente ao comprometimento normativo, há laços afetivos que estruturam os valores pessoais em função das vivências passadas, a serem consideradas quando se utiliza a categoria *interesse* (ou *libido*) para compreender as relações sociais.

Sant'Anna (1979), ao debruçar-se sobre o tema de “atitude de permanência dos empregados”, elenca uma série de elementos passíveis de instigar os *interesses* e influenciar na permanência dos funcionários e que podem ser transpostos para o âmbito do voluntariado. O autor classifica os fatores que influem na atitude de permanência entre: a) situação controlável pela organização, na qual inclui compensações materiais e compensações psico-sociais; b) situação não-controlável pela organização, relativa à condições externas do indivíduo e contexto organizacional; e c) situação determinada, referindo às características demográficas do indivíduo e da organização.

Transpondo-se as análises de Sant'Anna (1979) para o objeto de estudo nesta pesquisa, é possível traçar algumas reflexões. Dentre os fatores controláveis pela organização, seria possível atentar nesta pesquisa para as compensações psico-sociais, já que, em geral, o trabalho voluntário tem sido caracterizado como uma atividade altruísta e não remunerada (que dispensa compensações materiais, portanto). Entre tais compensações cabe destacar como possíveis intervenientes: ambiente físico de trabalho, considerando que más condições de higiene, sobretudo, poderiam afastar o voluntário; relações de amizade, representando possível afiliação a um grupo; relacionamento com superiores, com ênfase às práticas de reconhecimento ao serviço voluntário e à adesão aos objetivos organizacionais que o gestor de voluntários possa apresentar, tendo em vista que as ações do superior podem servir de exemplo; tipo de trabalho, forma de execução, responsabilidade e *status* associados à atividade realizada, como elementos que podem valorizar e atender à aplicação do potencial dos trabalhadores; e autoridade, enfatizando a autonomia atribuída ao trabalhador em suas atividades. Não poderiam ser considerados os fatores segurança no emprego e promoção, pois são elementos que não compõem, hoje, a realidade de trabalho voluntário.

No que concerne à situação não-controlável pela organização, destaca-se o sistema de valores do indivíduo, na sua articulação ou não com objetivos organizacionais, a ser tratada na investigação dos *interesses* em jogo (apoiada também na categoria *habitus*, como já fora citado acima). Quanto ao contexto organizacional, o fator analisado por Sant'Anna (1979), mercado de trabalho, deve ser considerado em função da facilidade com que um voluntário pode associar-se a uma nova organização ou trocar de entidade para voluntariar (não há normatizações trabalhistas como na relação de emprego), ficando à organização a tarefa de criar estratégias de mobilização.

E, por último, as características demográficas listadas sob “situação determinada”. No que diz respeito ao indivíduo, na delimitação dos *interesses* em jogo, serão considerados basicamente todos os elementos citados por Sant’Anna (1979) (idade, escolaridade, cargo que ocupa). Para as características da organização, é interessante salientar: ramo de atividade, que, para entidades sem fins lucrativos, configura-se no tipo de público atendido (crianças, idosos, etc.), passível de influenciar na relação entre voluntário e organização; natureza do capital, traduzida aqui como origem da entidade (filantropia empresarial – campo econômico, congregação religiosa – campo religioso, etc.); porte da organização, como referência ao *status* que possa oferecer ao voluntário em outras instâncias de convívio; e, estrutura hierárquica, em função da maior ou menor abertura à contribuição voluntária.

A partir da diversidade de elementos que podem compor os *interesses* instigados pela prática voluntária, buscou-se levantar os pontos de conflito e interação entre gestores e voluntariado e entre estes e os *capitais* disponibilizados sobretudo por agentes sociais vinculados à filantropia empresarial, bem como procurou-se identificar a influência destas interações para a permanência do voluntário na organização onde atua, através do instigar de seu *interesse* (ou do demonstrar de seu comprometimento).

Interesse representa então, as relações conflitiva/interativa entre agente e campo social, entre *capitais* colocados no jogo por voluntários e organização, estruturantes da Gestão Organizacional e das possibilidades de formação de *rede*.

1.2.3 Rede

Comunidades virtuais temáticas povoam o mundo, financiamentos entre organizações não-governamentais circulam entre fronteiras nacionais, investimentos financeiros percorrem o circuito de bolsas de valores sem interrupção, empresas pulverizam sua produção pelo planeta atrás de parcerias mais rentáveis, em suma, redes relacionais, otimizadas pelas tecnologias de informação, dispõem vários agentes no ambiente de relações internacionais e intranacionais (Castells,1999).

Através do trabalho a domicílio, da polivalência, da informatização da produção, flexibiliza-se fronteiras que expressões como repartição pública, tarefa ou emprego

demarcavam, e demarcam ainda, numa convivência de tempos que podem unir a arte clássica e elementos de *high-tech*. O rompimento de fronteiras, a flexibilização de estruturas hierárquicas e a integração de atividades no interior das organizações, desde o uso de tecnologias da informação, são algumas peças do que Castells (1999) define como sociedade informacional, cujas relações são estruturadas em *redes* de informação e conhecimento.

Pensando na relativização de fronteiras e na constituição de *redes* de ação entre organizações de caráter distintos (e de campos distintos), é possível afirmar que o fenômeno de promoção do trabalho voluntário organizado tem oportunizado o estudo da gestão de recursos humanos além do âmbito das relações de emprego, visando o funcionamento das entidades sem fins lucrativos desde articulação entre *capitais* da área administrativa e prática voluntária. “A empresa hoje é um sistema em que tudo afeta tudo” (Nóbrega, 1998, p. 78), então aproximar-se da comunidade que a circunda é estratégico, seja conquistando consumidores, seja, por exemplo, garantindo a profissionalização de menores carentes. Ademais, a administração, segundo Drucker (1997, p. 37), “não é administração de empresas. É importante acabar com a distinção entre organizações empresariais e não-empresariais”, assinalando semelhanças e interdependências com organizações oriundas de campos que não o econômico e as aprendizagens que podem decorrer de tal interação.

A *rede* é comentada por Lévy (1994) ao apresentar a *inteligência coletiva*: várias individualidades em intensa sinergia a partir de seus interesses; uma *rede* flexível de alta conectividade onde os nós (os integrantes) mudam, circulam na busca de seu desenvolvimento pessoal sem anular as premissas comuns que os agregam. As potencialidades da *rede* no que concerne à circulação de informações, relativização de hierarquias e desenvolvimento de singularidades podem ser articuladas ao desenvolvimento de coletividades, quando dispõem de várias perspectivas de mundo, diversos saberes de forma dinâmica na resolução de problemáticas sociais, econômicas ou políticas, que a ação controlada verticalmente, em estruturas burocratizadas, não viabilizaria sem anular as singularidades (Lévy, 1994).

Uma *rede* “é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas que o fazem” (Castells, 1999, p. 498). Uma *rede* pode ser compreendida no interior de uma

organização, da qual cada um dos agentes alocados (cada nó) são uma parte singular e integrada simultaneamente: cada um é individual e interdependente (Stewart, 1998).

Desenvolver gestão de agentes sociais em *rede*, ao mesmo tempo que possibilita articular vários saberes e habilidades em torno de uma atividade de forma dinâmica, para ter êxito, necessita estimular a iniciativa, flexibilidade e participação dos integrantes, direcionadas ao incremento da conectividade (Stewart, 1998), fazendo com que as parcerias (em *rede*) sejam os instrumentos principais de geração de informação e conhecimento destinados ao serviço que se visa prestar. Ademais, a participação dos agentes alocados numa entidade sem fins lucrativos, por exemplo, necessita da articulação dos *interesses* em torno da prática da organização, de modo a garantir que a ação autônoma particular contenha elementos condizentes aos objetivos organizacionais.

O que se busca, neste trabalho, é observar a instauração de uma prática de gestão de recursos humanos (voluntários neste caso) que fundamente o desenvolvimento da organização na articulação dos *interesses* de cada agente social atuante, envolvendo inclusive o planejamento organizacional neste intuito, de forma que a participação não se configure como uma peça no jogo, é, sim, um elemento essencial da gestão (que, imagine-se, em *rede*). Além disso, quando se valoriza o Outro de acordo com seus saberes, permite-se sua identificação e, então, sua mobilização para com os objetivos coletivos (Lévy, 1994), que para o contexto de voluntariado pode ter efeitos positivos no que diz respeito à adesão e permanência de voluntários.

1.2.3.1 Gestão por participação criativa e gestão burocrática

Visando observar a formação ou não de *redes* de ação voluntária, e a ocorrência de participação dos voluntários na gestão organizacional, como aspecto fundamental à construção de conexões efetivas, elaborou-se a categoria (auxiliar) de gestão por participação criativa (GPC) que, muito antes de constituir-se como ferramenta de gestão do voluntariado, foi elaborada no intuito de instrumentalizar a observação das práticas de gestão instauradas junto às unidades de pesquisa. E é utilizada, inclusive, tendo o tipo ideal de burocracia, de Weber, como contraponto.

As funções gerenciais abordadas por Tenório (1999) em “Gestão de ONGs” (planejamento, organização, direção e controle) são delimitadas junto à GPC com matizes participativos, nos quais os voluntários possam fazer valer seus *interesses* de forma mais

efetiva, contribuindo para a articulação destes com os objetivos organizacionais. Procura-se formular, assim, um parâmetro de comparação para verificar o quanto este *locus* de disputa (gestão de trabalho voluntário) tem se instaurado como espaço de participação, dado, inclusive, que depoimentos de agentes sociais engajados na promoção do voluntariado o anunciam como “*um ato de liberdade, de livre escolha*”, pelo qual é possível considerar que os voluntários teriam a liberdade de determinar o que, quando e como desejam desenvolver suas atividades; um tanto paradoxal quando se torna uma atividade submetida à gestão, e à dimensão de controle que a mesma engendra.

A participação criativa é incluída, então, como espaço de articulação dos *interesses* dos agentes alocados, de modo a contribuir para permanência dos voluntários e a construção de comprometimento, uma vez que estes, ao também comporem o planejamento das práticas a serem instauradas, disponham, na organização, algo seu (suas idéias, sua forma de ver o mundo), com o qual possam ampliar sua margem de identificação. Neste sentido, participação criativa aproxima-se do definido por Bobbio (1999) como “participação política” e como “ativação”. A participação política referindo-se à influência direta sobre as decisões (na democracia liberal, restrita a representantes eleitos), enquanto ativação relacionando-se à realização de atividades delegadas, de cunho temporário ou permanente (Bobbio, 1999).

Ademais, abordagens da área de Administração assinalam que a participação de agentes que não sejam apenas os dirigentes no planejamento das ações da organização podem trazer à tona idéias e inovações, dada a diversidade de *capitais* em interação (Motta, 1999), que em estruturas administrativas rígidas e autocráticas teriam dificuldade em se desenvolver (Faria, 1996). As transformações no mundo do trabalho, na atualidade, tendem a relegar toda e qualquer atividade braçal e repetitiva para as máquinas, forçando o trabalhador a buscar mais que o saber-fazer (técnico). As habilidades relacionais, a articulação de saberes de várias áreas e instâncias do cotidiano, assim como a capacidade para resolver eficazmente problemas são exigências correntes e, segundo Parlier (1998), acabam por demandar uma gestão de recursos humanos que estabeleça metas e projetos para uma organização alicerçados na interação entre as capacidades individuais (articuladas em *redes*), sendo a otimização das competências individuais elemento importante para o desenvolvimento do grupo como um todo.

Feitas essas considerações, e observando as organizações como espaço onde poder e conflitos são questões quotidianamente presentes (Freitas, 1994), a gestão por participação criativa pode ser definida como um campo de disputa cujos agentes sociais, alocados conforme seus *capitais* (profissionais sobretudo), desencadeiam práticas referentes não só à execução de atividades, mas também ao planejamento destas, relativizando a hierarquização de funções e postos no que concerne ao processo decisório no interior da organização. Alicerçada na difusão de informações sobre o funcionamento da organização e acerca das relações de disputa relativas ao campo de ação da mesma (contexto), a coordenação de voluntários estrutura, então, estratégias de ação para a entidade a partir da articulação dos diversos *capitais* dispostos através da participação criativa dos agentes e da avaliação conjunta dos resultados obtidos por estes.

A categoria de gestão por participação criativa é definida como parâmetro para comparação/contraponto a gestão burocrática (Weber, 1982). Esta última interpretada para os fins desta pesquisa da seguinte forma: campo de disputa cujas tomadas de posição estão rigidamente delimitadas, conforme capital acumulado e tempo de permanência neste espaço social específico. *Locus* caracterizado pela codificação detalhada de todas as práticas (descrição de funções) e forte hierarquização das posições pela valorização (“sacralização”) da técnica (Hopkins, 1976).

Weber (1982), na construção de tipos ideais de relação social e dominação, visando elaborar instrumentos metodológicos para a investigação científica, identificou na sociedade moderna a tendência à racionalização das interações (controle de meios e fins), sendo que a burocracia seria o parâmetro de comparação empírica para os estudos acerca das estruturas administrativas modernas. A seu tempo, Weber contemplava a especialização e a fragmentação das tarefas uma tendência na sociedade capitalista, que, de um lado, otimizaria as práticas organizacionais e, de outro, poderia levar à rotinização exacerbada do trabalho e enrijecimento demasiado das estruturas de comando, devido, sobretudo, à legitimação dos mais qualificados (Venosa, 1987).

A interpretação de gestão burocrática descrita acima (e sua operacionalização mais adiante) procura condensar as dimensões de formação hierárquica estável e processo decisório verticalizado, departamentalização das atividades organizacionais e delimitação detalhada de cargos, avaliação por realização de funções previamente determinadas (e não por resultados) e impessoalidade das funções (Merton, 1976). Tais elementos foram

considerados em nome da repercussão que podem ter sobre a participação dos voluntários nas atividades organizacionais, tendo em vista que a exacerbação das características acima dificultaria a circulação de informações e a interação entre os vários agentes sociais alocados em cada entidade sem fins lucrativos, fragilizando a formação de *redes* de ação voluntária.

Não é objetivo, aqui, traçar qualquer relação de determinação entre participação, constituição de *redes* e permanência de voluntários. Procura-se salientar, desde as referências bibliográficas apresentadas, que a participação oportuniza maior discussão/debate e circulação de informações em torno dos desafios postos à prática de organizações sem fins lucrativos, propiciando, ademais, a autonomização dos agentes sociais (os voluntários) para realização de suas atividades, o que pode ensejar a construção de *redes* de ação em torno de situações-problema, desde que os responsáveis pela gestão do voluntariado criem canais de comunicação/interação. E esta mesma autonomização propicia que os voluntários articulem seus *interesses* ao cotidiano das entidades, o que também pode influir sobre sua permanência nas mesmas. No entanto, isto não significa que não seja possível um voluntário comprometer-se com práticas de uma organização burocrática, na medida em que este tipo de estrutura corresponda às suas expectativas.

Constituir a gestão desde a participação criativa dos agentes alocados potencializa a constituição de *redes* de ação e pode ampliar as condições organizacionais na obtenção de *capitais* para os serviços da organização, fortalecendo sua posição no campo.

1.2.4 Competitividade

A *competitividade* está fundamentada na relação entre a organização e seu meio ambiente, variando, portanto, caso a caso os elementos constituintes das estratégias competitivas. Para o campo econômico (e a prática administrativa), a dinâmica concorrencial das relações estabelecidas entre os agentes sociais (mais especificamente, entre as empresas) configura-se, segundo Porter (1986), em torno dos contratos com fornecedores, das exigências de consumidores, da disputa por mercados entre empresas existentes ou potenciais entrantes e da competição tecnológica (novos produtos). Estes elementos seriam as cinco forças competitivas relevantes ao planejamento das ações empresariais.

O acirramento da concorrência tem conduzido o empresariado a estratégias que otimizem não somente seus processos produtivos, mas toda comunidade que o circunda. Ou seja, a chances estariam dadas, conforme a atual dinâmica do campo econômico, aos que criarem, inclusive, condições de seu produto ser produzido e consumido, daí as práticas de interação com escolas, hospitais, ou entidades assistenciais, dinamizando as relações entre os campos econômico e das organizações sem fins lucrativos.

A filantropia empresarial, uma vez que constitua um elo entre movimentos de solidariedade social e campo econômico, tendem a atribuí-los espaço estratégico no sistema concorrencial capitalista, o que nas palavras de Martinelli (1997, p.81).¹⁶, significa dizer que “ será mais ‘palatável’ a empresa que incorporar uma boa dose de cumplicidade com seu entorno, evidenciada num programa de atuação comunitária.”

As regulamentações estabelecidas para a parceira com administrações públicas (cedência de recursos), a maior exposição de organizações do terceiro setor na mídia e a ação de filantropia empresarial tem pressionado as entidades sem fins lucrativos à profissionalização, de modo a legitimarem socialmente sua prática e apresentarem condições de concorrer por recursos públicos ou privados (Carvalho, 2000). A concorrência estabelece, então, um processo de seleção, estruturado a partir da maior ou menor capacidade dos agentes sociais instigarem os *interesses* em jogo no atendimento de demandas de assistência social.

Considera-se, desta forma, a *competitividade* como a capacidade/potencial de um agente social para instigar os *interesses* dos demais agentes ou campos em torno de sua prática, o que indica também possuir condições de ampliar o seu *capital* acumulado e mudar sua posição relativa no campo disputa. Logo, as organizações sem fins lucrativos precisariam, constantemente, mobilizar *interesses* junto aos serviços que prestam, de modo a constituir o maior número possível de parceiros na consecução de suas atividades e, a partir dos resultados que obtiverem, aumentar seu poder de concorrência, ou sua *competitividade*. Neste sentido, a configuração de *redes* de parcerias traria uma maior diversidade de conhecimentos e habilidades para as atividades organizacionais, concretizados, por exemplo, em novos projetos de atendimento aos beneficiados, diversificação da arrecadação de recursos, aumento do número de contatos com a mídia. Todos, *capitais*

passíveis de serem estruturados a partir da ação voluntária (e dos saberes articulados desta forma), sem necessária ampliação de patrimônios ou aquisição de bens materiais, construídos sobre o intangível, sob laços da *rede*.

¹⁶ Antonio Martinelli é Diretor-Presidente do Instituto C&A, organização destinada, dentre outras coisas, à otimização de entidades sem fins lucrativos através do trabalho voluntário dos funcionários da Rede de Lojas C&A.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA: ESTRUTURANDO OS CAMINHOS DA PESQUISA

Para efeito de concretização desta proposta adotou-se como definição para metodologia “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (Minayo, 1994, p. 16). E, neste sentido, seguindo os fatores identificados por Yin (1994) para a escolha do método de pesquisa, esta investigação vem a constituir-se em um *estudo de casos*. Este autor assinala como relevantes para tal determinação: a) busca de aprofundamento da interpretação; b) controle reduzido sobre os comportamentos dos eventos em questão; e c) foco na contemporaneidade em oposição a eventos históricos (e gestão de trabalho voluntário tem, efetivamente, sua valorização na atualidade) (Yin, 1994).

Parte-se do pressuposto de que “a investigação científica se organiza de fato em torno de objetos construídos que não têm nada em comum com aquelas unidades delimitadas pela percepção de senso comum¹⁷” (Bourdieu, 1994, p. 52). Desta maneira, buscou-se realizar o “recorte” no real ao formular a problemática de pesquisa, trazendo uma forma de “olhar”, organizar o tratamento da realidade social. Partindo do problema e dos objetivos, assim como da escolha das principais categorias de análise, procurou-se orientar a observação das unidades de pesquisa, visando atribuir-lhe o *status* de objeto científico.

Com o propósito de trazer à metodologia elementos que integrassem concepções teóricas, técnicas e criatividade do pesquisador (Minayo, 1994), realiza a operacionalização das categorias *Interesse*, *Rede* (associada a suas categorias auxiliares *Gestão por participação criativa* e *Gestão burocrática*), e *Competitividade* (item 2.1); tomadas, aqui, como fundamentais para o curso da investigação, dada a necessidade de recursos teórico-metodológicos para se observar as relações existentes junto ao voluntariado, estabelecendo proposições ou práticas que orientassem a investigação, de modo a evitar a falta de foco no momento da coleta de dados (Yin, 1994).

¹⁷ Na versão original o texto encontra-se em espanhol. A tradução foi realizada pelo autor da pesquisa.

Quanto à categoria *capital*, tratando-se de constructo pertencente ao referencial teórico escolhido para esta investigação, optou-se pela não operacionalização em função de sua complexidade e da diversidade de práticas que poderiam constituí-la no contexto de pesquisa escolhido. No decorrer da investigação, foram elencados as principais práticas-indicadores relacionados a categoria *capital* no âmbito do trabalho voluntário.

2.1 Operacionalização das categorias de análise

Categoria	Conceito	Dimensões	Práticas -indicado res	Técnicas de coleta
<p style="text-align: center;">Interesse</p>	<p>“...é essa relação encantada com um jogo que é o produto de uma relação de cumplicidade ontológica entre as estruturas mentais e as estruturas objetivas do espaço social.” (Bourdieu, 1997, p. 139-140). Associado aos conceitos de comprometimentos normativo e afetivo pode ser dito, ainda, (Normativo) que “parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização (...) refletindo um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização”, articulado, também, (Afetivo) “à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização (...) Envolve sentimento de orgulho e desejo de afiliação ou prazer em ser membro...” (Meyer et al. apud Bastos, 1997, p. 105)</p>	<p>- Internalização/compatibilidade de valores e objetivos (Normativo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo responsável, conforme foco de atuação da organização onde voluntaria; - busca por novos voluntários; - conhecimento dos objetivos organizacionais; - atualização quanto aos acontecimentos na organização; - atualização quanto aos acontecimentos acerca do campo de ação da organização ou sobre terceiro setor; - presença em reuniões e eventos da organização; - realização de atividades que extrapolam atribuições iniciais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação; - entrevistas.
		<p>- Pertencimento/afiliação (Afetivo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - hábito de divulgar as práticas da organização ou do campo de ação da mesma; - demonstrar afeição pela organização; - ter postura crítica; - estar disponível para o crescimento da organização; - busca por novos voluntários; - consumo responsável, conforme foco de atuação da organização onde voluntaria; - tempo de permanência. 	

Categoria	Conceito	Dimensões	Práticas-indicadores	Técnicas de coleta
Rede	Uma rede “ <i>é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas que o fazem</i> ” (Castells, 1999, p. 498). A rede pode ser compreendida no interior de uma organização, da qual cada um dos agentes alocados (voluntários neste caso) são uma parte singular e integrada simultaneamente: cada um é individual e interdependente (Stewart, 1998).	- Interesses compartilhados	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação dos contatos/relações para a organização (desde a ação voluntária); - conquista de novos voluntários (pelos voluntários já existentes); 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação; - entrevistas.
		- Interação (comunicação) focada	<ul style="list-style-type: none"> - circulação de informações entre voluntários sobre a organização (<i>mails</i>, reuniões); - organização de equipes entre voluntários para resolução de situações-problema; 	
		- Participação criativa	<ul style="list-style-type: none"> - projetos implementados por voluntários; - diversificação dos saberes disponibilizados/utilizados (novos projetos) no atendimento aos beneficiados; 	

Categoria	Conceito	Dimensões	Práticas -indicadores	Técnicas de coleta
<p align="center">Gestão por participação criativa</p>	<p>Elaborada visando instrumentalizar a observação da gestão do voluntariado, a GPC pode ser definida como um campo de disputa cujos agentes sociais, alocados conforme seus capitais (profissionais sobretudo), desencadeiam práticas referentes não só à execução de atividades, mas também ao planejamento destas, relativizando a hierarquização de funções e postos no que concerne ao processo decisório no interior da organização. Alicerçada na difusão de informações sobre o funcionamento da organização e acerca das relações de disputa relativas ao campo de ação da mesma (contexto), a coordenação de voluntários estrutura, então, estratégias de ação para a entidade a partir da articulação dos diversos capitais dispostos através da participação criativa dos agentes e da avaliação conjunta dos resultados obtidos por estes.</p>	<p>- Planejamento compartilhado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazo para a organização; - participação de agentes de várias instâncias (voluntário e funcionários, beneficiados, parceiros) no planejamento das metas e práticas organizacionais; - planejamento e distribuição negociada de atividades entre voluntários; - atribuição de coordenação de projetos a voluntários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação; - entrevistas.
		<p>- Difusão de informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilização freqüente (mensal ao menos) de informações sobre a organização (eventos, promoções, projetos) aos voluntários; - apresentação da organização quando da integração de um novo voluntário: missão, histórico e dependências; - promoção de encontros que instiguem a integração e reconhecimento dos voluntários; - disponibilização freqüente de informações sobre o contexto de ação da organização (em murais, informativos impressos, reuniões temáticas); - circulação de informações por correio eletrônico. 	

		<p>- Articulação de capitais (difusão de saberes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cadastro individual de voluntários, considerando: formação profissional, experiência de trabalho e área de <i>interesse para voluntariado</i>; - montagem de equipes presenciais ou virtuais (interdisciplinares) para resolução de situações-problema (ex: organização de evento); - reuniões de trabalho com voluntários e funcionários. 	
		<p>- Avaliação de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - encontros periódicos (mensal, semestral ou anual) de revisão de práticas instauradas na organização, com participação de voluntários; - apresentação/discussão periódica do orçamento organizacional; - aplicação de instrumentos de avaliação das atividades desenvolvidas junto aos voluntários; - elaboração de relatórios anuais com a avaliação das práticas organizacionais em relação às metas estabelecidas; - utilização de canais de comunicação (presenciais ou virtuais) para circulação de críticas e sugestões. 	

Categoria	Conceito	Dimensões	Práticas-indicadores	Técnicas de coleta
Gestão burocrática (M. Weber)	Campo de disputa cujas tomadas de posição estão rigidamente delimitadas, conforme capital social acumulado e tempo de permanência neste espaço social específico. <i>Locus</i> caracterizado pela codificação detalhada de todas as práticas (descrição de funções) e forte hierarquização das posições pela valorização (“sacralização”) da técnica.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura hierárquica estável/Planejamento centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> - processo decisório verticalizado (piramidal); - atribuição verticalizada de tarefas; - promoção individual (delegação de novas tarefas) determinada pelo desempenho prescrito para o cargo; - controle rígido das ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação; - entrevistas.
		<ul style="list-style-type: none"> - Registros (arquivo) por repartição 	<ul style="list-style-type: none"> - documentação organizada por setor/divisão; - circulação de informações limitada conforme setor de atuação; 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Delimitação de cargos e funções - Avaliação de desempenho de funções 	<ul style="list-style-type: none"> - descrição de cargos e funções (especialização); - permanência do cargo independente do trabalhador; - exigência de treinamentos específicos. - estabelecimento de regras para desempenho de funções; - revisão periódica de cargos e funções desempenhados; - avaliação organizacional por adequação entre regras e desempenho de funções. 	

Categoria	Conceito	Dimensões	Práticas-indicadores	Técnicas de coleta
Competitividade	A competitividade é a capacidade/potencial de um agente social para instigar os <i>interesses</i> dos demais agentes ou campos em torno de sua prática, o que indica também possuir condições de ampliar o seu capital acumulado e mudar sua posição relativa no campo disputa. Logo, as organizações sem fins lucrativos precisariam, constantemente, mobilizar <i>interesses</i> junto aos serviços que prestam, de modo a constituir o maior número possível de parceiros na consecução de suas atividades e, a partir dos resultados que obtiverem, aumentar seu poder de concorrência, ou sua competitividade.	- Articulação de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - diversificação dos serviços prestados aos beneficiados; - diversificação das fontes de arrecadação de fundos; - número de voluntários ativos (e sua variação no tempo); - ampliação das parcerias com outras organizações (entidades assistenciais, empresas, universidades, escolas); - tempo de permanência dos voluntários/duração das parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação; - entrevistas.
		- Reconhecimento social (público)	<ul style="list-style-type: none"> - diversificação das fontes de arrecadação de fundos; - ampliação da arrecadação; - ampliação dos contatos/relações com a mídia (reconhecimento público); 	
		- Interação beneficiários-comunidade (práticas sociais para as quais são destinados)	<ul style="list-style-type: none"> - integração com a família (se for necessário tal controle); - acesso a emprego/convívio organizacional; - continuidade do processo educacional. 	

2.2 Procedimentos

A investigação foi estruturada a partir da consulta a *sites* Internet e análise dos documentos das organizações escolhidas, compondo análise documental; da observação das práticas de gestão; e de entrevistas com gestores e voluntários¹⁸. Aplicadas nas duas entidades selecionadas, tais técnicas destinaram-se ao estudo comparativo entre as unidades de pesquisa quanto a: *interesses* e *capitais* constituintes do jogo; práticas de gestão instauradas e sua contribuição para a formação de *redes* de ação voluntária; e desenvolvimento de *competitividade* organizacional, desde articulação com a prática voluntária.

A pesquisa em *sites* da *Internet*, destinada principalmente à fase inicial da pesquisa, teve por finalidade levantar os principais *capitais* disponibilizados em ações de filantropia empresarial e promoção do trabalho voluntário no Brasil e no Rio Grande do Sul, no intuito de verificar não só como se caracterizam essas práticas, mas, também, com o objetivo de tomar conhecimento do quanto as iniciativas em questão estão disseminadas pelo país.

Passando às unidades de pesquisa mais diretamente, o critério de seleção dessas organizações foram a existência de voluntários entre seus profissionais e o vínculo direto ou indireto com a promoção de trabalho voluntário implementada por agentes de filantropia empresarial. A Unidade PV-POA (representante da ONG-Parceiros Voluntários em Porto Alegre) configura-se como uma entidade oriunda e representante da ação empresarial, enquanto o Albergue João Paulo II destaca-se pelo elevado número de voluntários atuando com regularidade, se comparado às demais organizações conveniadas e ao próprio centro de referência ao voluntariado no estado, a Parceiros Voluntários.

A observação de documentos das unidades de pesquisa englobou registros da história, missão, objetivos e organograma. Este último, em registros formais ou na informalidade das relações, contemplado em comparação aos dados obtidos nas observações e entrevistas, serviu à identificação da estrutura hierárquica instituída em cada unidade de pesquisa. Já os demais documentos foram considerados quanto à incidência de ação voluntária passada e os valores sustentados pelas organizações.

¹⁸ Ver roteiros semi-estruturados, anexos 2 e 3.

A observação das práticas de gestão de voluntários nas unidades de pesquisa tiveram como referência os indicadores extraídos da operacionalização das categorias de gestão anteriormente citadas. Esta etapa da coleta de dados foi efetivada em reuniões de voluntários e na presença periódica nas entidades, conforme dias e horários de maior atividade voluntária. Ademais, através da observação identificaram-se práticas-indicadores de articulação de *interesses* entre voluntários e organização e de constituição de *redes* de ação em torno dos objetivos organizacionais.

As entrevistas com voluntários foram realizadas durante as observações, com agentes cuja prática voluntária destacava-se pelo nível de envolvimento e/ou não-envolvimento com as atividades da organização. Foram considerados os depoimentos dos voluntários quanto à sua prática, assinalando como percebem a ação voluntária e destacando os aspectos que contribuem ou não para sua permanência na organização, pelo instigar de seus *interesses*.

Quanto aos gestores, as entrevistas tiveram roteiros elaborados a partir das práticas-indicadores das categorias de gestão utilizadas neste trabalho e das constatações obtidas na observação e análise documental. Além disso, os gestores foram igualmente indagados sobre sua percepção do “ser” e “fazer” voluntário e as possíveis repercussões do voluntariado para a geração de diferenciais competitivos nas entidades sem fins lucrativos (sendo todos os depoimentos gravados em fitas cassete).

A coleta de dados foi realizada entre meados do mês de maio e outubro de 2001. As entrevistas, em particular, ocorreram de junho a agosto/2001, sendo realizadas com 15 voluntários, 5 atuantes na Unidade PV-POA (ONG-Parceiros Voluntários) e 10 no Albergue João Paulo II, considerando a diferença entre o número de agentes mobilizados em cada organização, 40 e 82 pessoas, respectivamente. Em ambas as unidades, os voluntários foram distribuídos por gênero, idade, escolaridade e tempo de voluntariado, de forma aproximada ao perfil alocado: 25% gênero masculino e 75% feminino; 30% entre 19 e 25 anos, 50% entre 26 e 50 anos, e 20% com mais de 50 anos de vida; 60% com ensino superior completo-incompleto, 20% com ensino médio completo e 20% com ensino fundamental completo. Quanto ao tempo de ação voluntária na organização foram estabelecidos os intervalos ‘até 1 ano’, ‘entre 1 e 2 anos’, ‘entre 2 e 3 anos’ e ‘mais de 3 anos’, dispondo aproximadamente 25% dos entrevistados em cada um dos segmentos.

Já os gestores foram selecionados pela proximidade com as atividades de voluntários nas organizações. Escolheu-se 3 coordenadoras da ONG-Parceiros Voluntários: 2 coordenadoras de rede e a coordenadora da Unidade PV-POA. No Albergue, foi entrevistado o coordenador de voluntários. A gestão de voluntários nas unidades de pesquisa conta com pessoas com ensino superior (Administração, Psicologia e Filosofia), entre 30 e 40 anos de idade, com trajetória de voluntariado anterior.

As informações obtidas foram dispostas à análise de conteúdo, e mais especificamente ao que Bardin (2000) classifica como análise estrutural, seguindo a abordagem pós-estruturalista de Bourdieu. Tal análise deu conta da comparação entre as práticas de gestão e entre os *interesses* em jogo de cada unidade de pesquisa, sua relação com os *capitais* disponibilizados por filantropia empresarial, com a formação de *redes* de ação e com o desenvolvimento da *competitividade* das organizações selecionadas. Em suma, estruturam-se os resultados deste trabalho a partir da confrontação entre *capitais* oriundos do campo econômico e *interesses* em jogo nas organizações sem fins lucrativos (de gestores e voluntários), depois, entre *interesses* e modelos de gestão, modelos de gestão e construção de *redes* e, finalmente, constituição de *redes* e diferenciais competitivos.

2.2.1 Operacionalização de objetivos

Problema de pesquisa:			
Como a gestão de voluntariado, instaurada a partir de filantropia empresarial, tem contribuído para a construção de <i>redes</i> de ação voluntaria e para a ampliação da <i>competitividade</i> de organizações sem fins lucrativos?			
Objetivo geral:			
Identificar como a gestão de voluntariado, instaurada a partir de filantropia empresarial, tem contribuído para a construção de redes de ação voluntaria e para a ampliação da competitividade de organizações sem fins lucrativos.			
Objetivos específicos:			
a) Verificar as iniciativas de agentes do campo econômico que incidem sobre a prática do trabalho voluntário, bem como os <i>capitais</i> disponibilizados em torno da ação voluntária na interação entre organizações sem fins lucrativos e filantropia empresarial;	b) identificar as tomadas de posição de voluntários e gestores do voluntariado quanto à prática de trabalho voluntário, salientando os elementos de conflito (diferenças) e de interação entre os <i>interesses</i> dos agentes sociais alocados;	c) observar as práticas de gestão de voluntários instauradas nas unidades de pesquisa, contemplando elementos que contribuam para a instauração (ou não) de <i>rede</i> de ação voluntária;	d) identificar possíveis relações entre a articulação organização-voluntários (em <i>rede</i> ou não) e o fortalecimento da <i>competitividade</i> das organizações selecionadas.
Técnicas de coleta:			
- Pesquisa Internet; - Entrevistas.	- Análise documental; - entrevistas.	- Observação; - entrevistas.	- Observação; - entrevistas.

2.3 Limitações do método

Possivelmente, a maior dificuldade (e desafio) encontrada nesta prática de pesquisa reside na busca por acompanhar os movimentos nas organizações selecionadas. O real é dinâmico e o texto apresentado aqui é estático, é uma fotografia que, invariavelmente, expressa mais passado do que o presente.

As operacionalizações das categorias de análise, embora configurem ferramentas importantes à observação, na medida em que foram detalhadas em práticas-indicadores, precisaram ser revistas, dado que a interação com o objeto de estudo trouxe novos possíveis à expressão das categorias escolhidas e demonstrou a refutabilidade de alguns elementos prescritos, como seria exemplo a indicação de “consumo responsável” como demonstrativo de articulação de *interesses* voluntário-organização. Este item nunca fora considerado pelos agentes sociais alocados, mesmo quando consultados diretamente sobre o mesmo.

Neste sentido, torna-se necessário que a operacionalização de categorias não seja considerada um processo anterior, ou finalizado antes da coleta de dados. De fato, todo processo de pesquisa, do projeto à redação da dissertação, pelo vivenciado neste trabalho, precisa da interação com a realidade analisada, sob o propósito de que os resultados da investigação científica sejam compatíveis ao vivido na organização e às problematizações presentes em suas atividades.

No que concerne à coleta de dados propriamente dita, os roteiros de entrevista sofreram revisão em algumas questões. A interlocução com os entrevistados demonstrou que algumas expressões (saberes, aprendizagens, entre outras) não poderiam ser utilizadas no diálogo, por não comporem seus códigos. Eventuais constrangimentos, em função do uso de palavras que não faziam parte do cotidiano dos gestores e voluntários consultados, conduziam a entrevista para (necessários) esclarecimentos, que, em alguns momentos, fugiam ao tema da interação.

Foram essas as limitações identificadas para este trabalho, configuradas, também, como aprendizagens na trajetória do pesquisador em construção .

CAPÍTULO III - FILANTROPIA EMPRESARIAL E TRABALHO VOLUNTÁRIO NO BRASIL: CONDIÇÕES E CAPITALS

“O capital representa um poder sobre um campo (num dado momento) e, mais precisamente, sobre o produto acumulado do trabalho passado (em particular sobre o conjunto dos instrumentos de produção), logo sobre os mecanismos que contribuem para assegurar a produção de uma categoria de bens, deste modo, sobre o conjunto de rendimentos e de ganhos de um campo dado.”

Pierre Bourdieu

Silvia Virrera, consultora da Points of Light¹⁹, proferindo seu discurso no lançamento da campanha do Ano Internacional do Voluntariado, em Porto Alegre, expôs aos voluntários, gestores de organizações sem fins lucrativos e empresários presentes a seguinte pergunta: “o que a Organização das Nações Unidas (ONU) desejava assinalar ao decretar o primeiro ano do milênio, um ano de promoção do trabalho voluntário?”. Naquele momento, a palestrante visava instaurar uma fala de valorização da prática voluntária. Todavia, observando o espaço social em que foi constituído o discurso, tal questão poderia desencadear novos questionamentos e assumir nova significação.

O evento de lançamento da campanha do Ano Internacional do Voluntariado foi realizado no Palácio do Comércio, sede da Federasul e outras entidades representativas oriundas do campo econômico, com considerável contingente de empresários, tendo como um dos palestrantes uma reconhecida liderança empresarial do estado²⁰. Construindo, então, seu campo de circulação, a pergunta acima remete ao questionamento sobre os agentes sociais alocados, as relações de poder presentes, os *capitals* em jogo na estruturação da prática voluntária e de sua valorização contemporânea.

A problematização das estratégias atuais de incentivo à ação voluntária, e sua articulação com iniciativas de responsabilidade social corporativa e/ou filantropia empresarial, passa pela análise da dinâmica estrutural do campo econômico e sua relação

¹⁹ A Points of Lights, organização sem fins lucrativos norte-americana, administra 540 centros de voluntários nos Estados Unidos, voltados à promoção do voluntariado.

²⁰ Ver convite do referido evento, anexo 4.

com outros campos, representados, para efeito desta pesquisa, em organizações sem fins lucrativos e no Estado. Desta forma, para abordar a temática do voluntariado é necessário que se possa indagar quanto às posições dos agentes alocados em relação ao campo do poder e, neste íterim, analisar as relações objetivas de concorrência entre os responsáveis pela promoção do trabalho voluntário na atualidade (Bourdieu, 1991). É preciso, enfim, reconstituir o campo de forças que estrutura e é estruturado por depoimentos como o descrito abaixo.

“[...] Como vocês sabem, eu, pessoalmente, estou muito envolvido com o processo de gerenciamento da qualidade total. E na qualidade total está claramente definido que é preciso atender os quatro públicos, seja uma instituição privada, governamental ou qualquer outra: seus clientes, acionistas, colaboradores e, quarto, comunidade; o seu vizinho. Não há instituição, hoje, empresarial, que possa sobreviver se ela não atender as suas responsabilidades em relação a sua comunidade, seu vizinho [...]”²¹

3.1 Fundamentos da filantropia empresarial contemporânea: as relações no campo econômico

Por volta de meados da década de 90, intensificaram-se iniciativas de reconhecimento de organizações sem fins lucrativos, não governamentais, voltadas à produção de bens e serviços públicos, denominadas, em seu amplo e diversificado conjunto, como *terceiro setor* (Fernandes, 1994)²².

Nomenclatura originária do contexto social norte-americano, terceiro setor corresponderia às relações num campo em estruturação no Brasil, como pode ser observado nas suas recentes regulamentações jurídicas²³ e na variedade de práticas que o compõem, abarcando entidades religiosas, ONGs, associações de bairro, sindicatos, iniciativas filantrópicas empresariais (Wautier, 2001), cada qual, enfim, atuando a partir de seus *capitais* acumulados, sem, todavia, constituir um campo de ação com relativa autonomia em relação aos demais (religioso, econômico, etc.) e, neste sentido, com as

²¹ Trecho do discurso do empresário Jorge Gerdaui Johanpeter no evento de lançamento da campanha do Ano Internacional do Voluntariado, em 23 de março de 2001.

²² Observando periódicos locais e noticiários televisivos entre 1998 e 2001, foi possível encontrar, ao menos quinzenalmente, artigos e/ou matérias versando sobre organizações do terceiro setor, trabalho voluntário e responsabilidade social corporativa.

²³ Tome-se como exemplos a Lei Federal 9608 – a Lei do voluntariado -, de fevereiro de 1998, e a Lei Federal 9790, de março de 1999, que define e delimita as ações de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP.

regras do jogo já estruturadas e, por conseguinte, estruturantes. A título de exemplo, considere-se os atuais cursos destinados à capacitação de gestores de organizações sem fins lucrativos, cujo conteúdo é geralmente organizado em torno de saberes administrativos-empresariais, relativos às relações e *capitais* do campo econômico.

As iniciativas filantrópicas empresariais, um segmento fortemente articulado à promoção do trabalho voluntário, sobretudo no Rio Grande do Sul, nos últimos anos, tem sido integradas sob os conceitos de responsabilidade social e filantropia empresarial. Este último, tem sido relacionado à *estratégia*, sendo o uso da filantropia, como ação social privada em prol da comunidade, defendido como uma vantagem competitiva para as empresas. Já a responsabilidade social pressupõe compromissos da ação empresarial com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, meio ambiente e sociedade como um todo. Estaria presente, neste caso, a noção de coexistência e/ou articulação de interesses entre os indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar seus objetivos próprios, e dos quais a organização também depende para alcançar suas metas (Schommer, 1999).

As relações que estruturam as práticas de responsabilidade social na atualidade, no Brasil, estão permeadas pelas condições históricas de interação entre os agentes sociais do campo econômico, o Estado e as organizações sem fins lucrativos, sobretudo, nas últimas duas décadas. Acontecimentos político-econômicos mundiais do final da década de 70 (crise do petróleo, desregulamentação financeira, redução da máquina estatal, etc.) configuram o início de um processo de reestruturação do sistema capitalista, em que “economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável.” (Castells, 1999, p. 21). Retratando a globalização econômica, vivenciada na realidade brasileira a partir da década de 90, Oman (1992, p. 162) traz a seguinte definição:

“É um processo ‘centrífugo’, impulsionado pelas ações de agentes econômicos individuais: empresas, bancos, pessoas. Essas ações podem ser facilitadas ou estimuladas pelas ações de governos, como, por exemplo, a desregulamentação financeira, a redução das barreiras comerciais, ou por novos desenvolvimentos nas tecnologias de transportes e comunicações. Seu efeito é reduzir a ‘distância econômica’ entre países e regiões, bem como entre os próprios agentes econômicos,

aumentando, assim, sua interdependência econômica, e tendendo, também, a reduzir a soberania econômica dos governos...”

O conceito de Oman (1992) explicita a origem econômica do processo de globalização, não obstante considere a importância da intervenção estatal e das condições tecnológicas em curso, ampliando a interação e interdependência entre as comunidades para além de aspectos estritamente econômicos. Outro ponto referido é a redução da soberania estatal que, extrapolando o âmbito de regulação econômica, está associada também, em maior ou menor grau, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade, ao colapso do estatismo soviético, do Estado de bem-estar social (Castells, 1999) e do modelo de planificação e intervenção social que representavam em suas políticas públicas.

A fase de intensa produção e crescimento (industrial sobretudo) no sistema capitalista, denominada por Hobsbawm (1995) como a ‘Era de Ouro’ (1945 a 1970), chegou ao seu esgotamento na crise e/ou superação do modelo fordista/taylorista de produção e consumo, frente à necessidade de atender a mercados diversificados, e na incapacidade do sistema público (Estado de bem-estar social) de gerar consumo. Neste ínterim, o embate político entre keynesianos e liberais passa a reger a intervenção do Estado na economia e, conforme as forças políticas em jogo em cada contexto local, implementa processos de redução da máquina estatal, evidenciando uma “diminuição efetiva da soberania e da autonomia do Estado na esfera da política econômica (...), com desdobramentos inevitáveis no seu papel de agente do desenvolvimento e de garantidor da coesão e integração social e nacional” (Gómes, 1997, p. 23).

Concomitantemente, tem início uma crise de legitimidade dos sistemas políticos de representação (Castells, 1999), sentida no Brasil a partir dos anos 80, período em que o fim da Guerra Fria tornara “as questões econômicas, antes consideradas *low politics*, a prioridade número um de todos os países”, em detrimento de medidas político-estratégicas e militares (Belli, 1996, p. 123). Desta forma, a entrada na década de 90 foi desenhada pela redução da intervenção estatal e pelo fortalecimento de agentes do campo econômico, concretizadas, por exemplo, na circulação de capitais financeiros pelo globo ou na autonomia de transnacionais na alocação de recursos em várias localidades.

O processo de globalização e as *redes* de interação que instaura (e a fortalecem recursivamente), evidenciadas, entre outros, nas comunidades virtuais, na integração das bolsas de valores do planeta, na ação de transnacionais (oportunizadas pelas tecnologias de

informação e comunicação), solaparam os preceitos desenvolvimentistas na América Latina e reorganizaram a relação de forças entre agentes do campo econômico, Estado e sociedade. Já por outro lado, o desenvolvimento de uma consciência ambiental e de valorização das organizações não-governamentais coloca novos *capitais* em jogo (Gómes, 1997; Catells, 1999), influenciando na relação entre empresas, máquina estatal e comunidades.

Alternativas de representação política durante o regime militar dos anos 70, no Brasil, iniciaram, segundo Fernandes (1994), o que se denomina hoje terceiro setor. Tais iniciativas diversificaram-se no decorrer das últimas duas décadas na formalização das centrais sindicais, em movimentos de representação específica (mulheres, índios, negros) ou em ações empresariais²⁴, constituindo o setor que, entre 1991 e 1995, criou 340 mil empregos (um aumento de 44%), com aproximadamente 330 mil voluntários atuantes (Landim, 2000B).

E é no decorrer dos anos 90 que alianças entre Estado e organizações sem fins lucrativos, e destas com empresas, começam a compor a agenda de políticas públicas brasileiras de forma mais intensa, rompendo fronteiras entre os âmbitos de ação privada e pública através do termo ‘parceria’²⁵. Neste sentido, sob o discurso de promoção do auto-desenvolvimento comunitário e do princípio de subsidiariedade, o Programa Comunidade Solidária tem procurado articular universidades, empresas, organizações sem fins lucrativos e comunidades locais²⁶.

A formação de parceiras, o rompimento de fronteiras, a interação entre campos de ação, enfim, a constituição de *redes* de atuação estrutura também a dinâmica concorrencial do campo econômico e é estruturada por ela. Empresas, a partir de meados da década de 90 principalmente, têm evidenciado sua associação a atividades de assistência social, ora em fundações próprias, ora em parceiras²⁷.

²⁴ Tome-se como exemplos de iniciativas empresariais o Prêmio Eco, da Câmara de Comércio de São Paulo, a constituição do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), ou a Fundação do Instituto Ethos.

²⁵ A Lei Federal 9790 – a ‘Lei das OSCIPs’ – prevê a possibilidade de termo de parceria entre organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e máquina estatal.

²⁶ O Programa Universidade Solidária, por exemplo, tem procurado propiciar a capacitação de comunidades carentes através da interação com jovens universitários. Parte dos recursos para o projeto são disponibilizados pelo empresariado.

²⁷ Seriam exemplos de fundações empresariais ‘Projeto Pescar’, fundado pela Link S.A., e ‘Fundação Maurício Sirotski Sobrinho’, oriunda do Grupo RBS. Já as parceiras poderiam ser exemplificadas na associação entre Instituto do Câncer Infantil e Rede Mc Donalds na arrecadação de recursos para os serviços da primeira.

Em ambiente globalizado, compõem também as relações de disputa no interior do campo econômico *capitais* que instiguem a identificação de funcionários e consumidores com a marca da empresa (fidelização). A responsabilidade social e sua proposta de otimização das relações com fornecedores, consumidores, funcionários, acionistas, investidores e comunidade, a exemplo dos programas de Qualidade Total, configuram-se como uma estratégia de *distinção* (entre empresas) a partir da regras do jogo no campo econômico (Bourdieu, 1989).

“...a receita para a empresa se distinguir na renhida batalha do mercado globalizado continua a conter os ingredientes clássicos: qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente, etc. Entretanto, será mais ‘palatável’ a empresa que incorporar uma boa dose de cumplicidade com seu entorno, evidenciada num programa de atuação comunitária” (Martinelli, 1997, p.81)²⁸

Mudança das estratégias de ação estatal (redução da máquina), globalização e fortalecimento dos agentes sociais do campo econômico e valorização da consciência ambiental (valorização do terceiro setor), conforme a distribuição histórica de forças locais, estruturam as relações no interior do campo econômico, de forma que a busca por diferenciais competitivos pode passar pela articulação a *capitais* originários do campo de ação de organizações sem fins lucrativos (associação da marca a projetos sociais). E, recursivamente, iniciativas de responsabilidade social e, sobretudo, de filantropia empresarial estruturam às práticas de assistência social na atualidade, instaurando parcerias que fortalecem a constituição de *redes* de interação entre *capitais* de campos distintos em torno de práticas voltadas ao desenvolvimento social.

²⁸ Martinelli é diretor-presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social e tem discursado a favor de estratégias de filantropia empresarial.

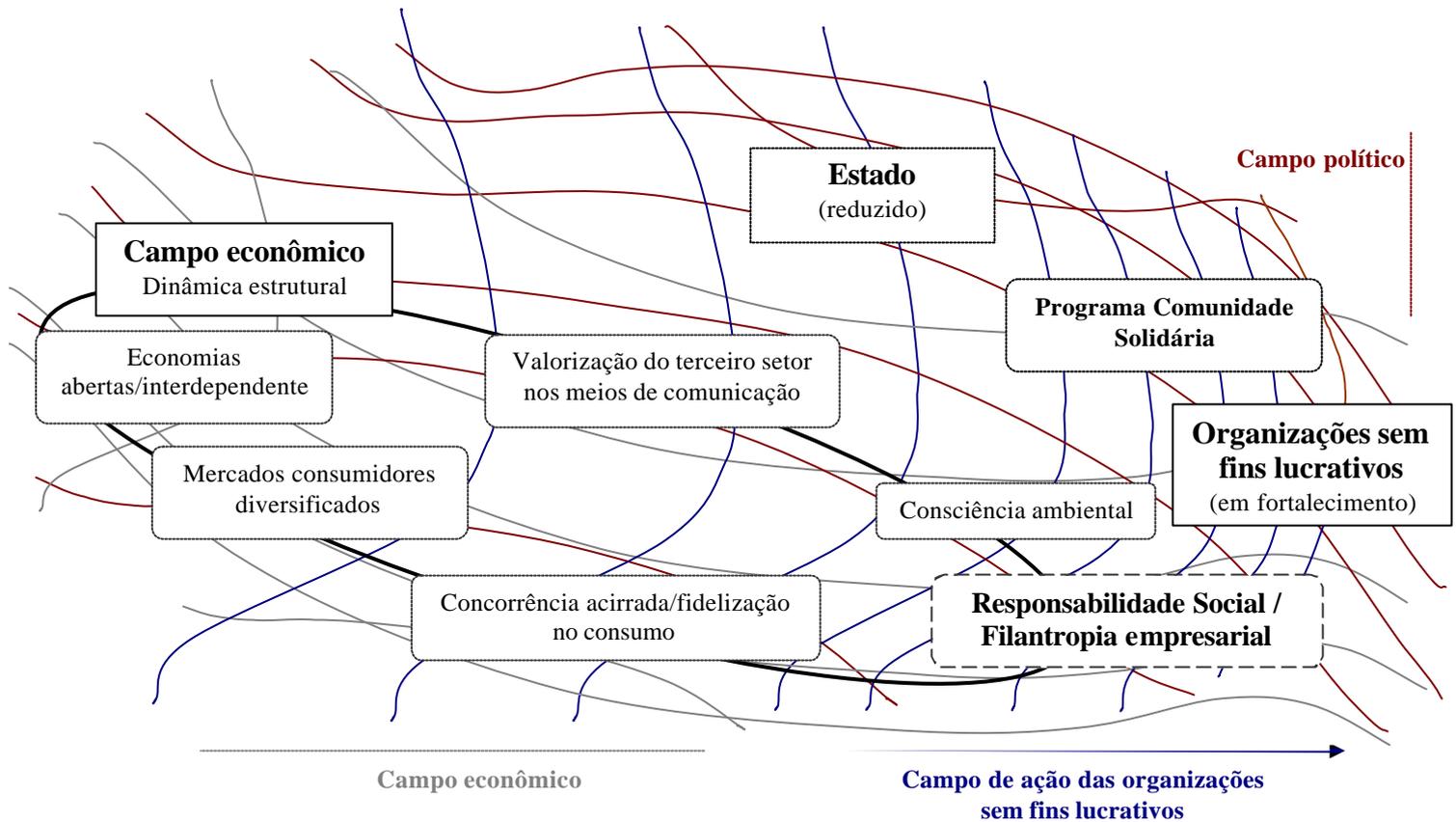


Figura 1: Representação gráfica da rede de relações estruturantes das práticas de responsabilidade social/filantropia empresarial.

As tomadas de posição empresariais não são de todo homogêneas. De fato, os discursos em prol da responsabilidade social têm oscilado entre posturas militantes (consciência ambiental, sustentabilidade do ecossistema planetário, por exemplo) e interpretações pragmáticas (muitas vezes, associadas à busca por produtividade/rentabilidade comuns aos programas de Qualidade Total). A conversão de práticas assistenciais em diferencial competitivo no campo econômico precisa ser observada, então, a partir das posições dos agentes sociais alocados na promoção da responsabilidade social e dos *capitais* que colocam no jogo.

3.2 *Capitais* em jogo: iniciativas e propostas

A implementação ou intervenção sobre projetos sociais assume uma leitura específica quando entre as relações do campo econômico, a de um *capital* acumulado de *distinção* dos agentes sociais em disputa na dinâmica concorrencial do mercado. Atualizando e integrando iniciativas que, em alguns casos, já possuem uma extensa trajetória de ação²⁹,

²⁹ O site do Grupo de Intitutos, Fundações e Empresas (GIFE), ao listar *links* para os sites de seus associados, traz exemplos de fundações empresariais com mais de cem anos de atuação (Fundação Ford, Instituto C&A),

as práticas de promoção e/ou efetivação de responsabilidade social e filantropia empresarial são dispostas como diferenciais competitivos a serem legitimados e certificados como fora o caso das normatizações ISO (International Standardization Organization)³⁰. Os Indicadores de Responsabilidade Social elaborados pelo Instituto Ethos estabelecem critérios para a avaliação das relações entre empresa e seus públicos (funcionários, fornecedores, acionistas, consumidores e comunidade) objetivando instaurar ações que estabeleçam ‘imagem agregada’ ao produto e ampliem as margens de produtividade e comprometimento dos parceiros³¹. Ademais, tal pontuação, uma vez colocada em jogo, torna-se estratégica na difusão da responsabilidade social como *capital*, como um elemento que desperte os *interesses* dos agentes sociais do campo econômico, quando em interação com seus pares (a constituição de *status*).

A busca por tais critérios diferenciais se dá, como já fora esboçado no item anterior, em decorrência de condições objetivas (históricas) que têm reestruturado a ação empresarial e as regras do jogo no interior do campo econômico. Na atualidade, a ênfase sobre o capital intelectual para a busca de ganhos de *competitividade* e rentabilidade (Stewart, 1998) conduz à necessidade de criar de condições de participação e engajamento dos funcionários com a proposta organizacional e, concomitantemente, a dinâmica concorrencial oportuniza melhores resultados à organização com maior integração com seus parceiros na cadeia produtiva e na comunidade de atuação – consumidores/cidadãos, Estado, etc. – (Geus, 1999), de modo a consolidar uma posição como *instituição social*, e não somente como agente em disputa no campo econômico.

Levantamento com consumidores de 20 países do globo, realizado em janeiro de 2001 pela empresa canadense de pesquisa Environics Internacional³², demonstra que as expectativas em relação à empresas transcendem seu papel tradicional de gerar lucro e empregos e pagar impostos. No Brasil, a pesquisa demonstra que 80% dos consumidores atribuem à empresa responsabilidade sobre saúde e segurança dos funcionários, tratamento sem discriminação do quadro de pessoal e controle do impacto da produção sobre o meio

assim como iniciativas fundadas nas décadas de 80 e 90 (Fundação Maurício Sirotski Sobrinho). Consultar <http://www.gife.org.br>.

³⁰ Atualmente, a SA 8000 (Social Accountability) integra a certificação para empresas socialmente responsáveis, seguindo o sistema de gerenciamento ISO 9000. Estiveram envolvidos na sua elaboração sindicatos, organizações sem fins lucrativos e empresas. Maiores informações: <http://www.bvqina.com/qms.html>.

³¹ Em caso de uma análise mais detalhada, os Indicadores Ethos podem ser acessados na íntegra no site <http://www.ethos.org.br>.

ambiente. Além disso, as pessoas consultadas afirmaram que evitariam comprar produtos de empresas envolvidas em corrupção (73%) ou exploração de trabalho infantil (53%).

A atenção à responsabilidade social corporativa, no entanto, concretiza-se em moldes estritamente passivos. O consumidor brasileiro, segundo o levantamento, não possui o hábito de manifestar-se quando da compra de produtos de má qualidade ou defeituosos (apenas 17% o fazem). No momento da compra, de fato é reduzido o contingente que prestigia empresas socialmente responsáveis (22%).

Neste ambiente onde a responsabilidade social ainda é um *capital* difuso, pouco valorizado/praticado, determinados agentes do campo econômico têm lançado estratégias de fortalecimento. De forma geral, empresas de grande porte (estrangeiras e nacionais), cujas relações remontam ao contexto econômico internacional, constituem o grupo de agentes sociais que promove e milita pelas práticas de responsabilidade social³³. A pressão de investidores em âmbito internacional têm conduzido tais agentes à percepção da interdependência de suas ações locais, na medida em que a instabilidade nas relações com funcionários ou com a comunidade ou mesmo nas políticas macro-econômicas podem afugentar recursos.

“[...] é muito importante que a empresa tenha claro essa noção que ela está numa cadeia; entender que temos processos. Ontem mesmo, passamos por uma sabatina com investidores, em que todos os números são questionados [...]”³⁴

A postura (pessoal) de militância de alguns agentes promotores da responsabilidade social tem, também, constituído o fenômeno descrito até aqui³⁵. A prática de disseminação de responsabilidade social e filantropia empresarial traz à tona, neste caso específico, a manifestação de discursos permeados por tons de alerta diante os riscos das atuais bases produtivas para a sustentabilidade do planeta e, também, evidencia a noção de coexistência e interdependência entre as comunidades, as pessoas, as organizações. Em sua ação

³² Esta pesquisa contou com a parceria de Instituto Ethos e Jornal Valor. Os dados referentes aos consumidores brasileiros consta em: Pesquisa releva as expectativas do consumidor, Empresa & Comunidade – **Valor Econômico**, 06 de junho de 2001.

³³ A título de exemplo, pode-se verificar as empresas patrocinadoras e apoiadoras da Conferência Nacional 2001 – Empresas e Responsabilidade Social, organizada pelo Instituto Ethos, em São Paulo/SP: Natura, Organizações Globo, Unilever, Nestlé, Itaú, Cemig e Schering-Plough.

³⁴ Depoimento de Jorge Gerdau Johanpeter, presidente do Grupo Gerdau, proferido no Fórum Universidade-Empresa: ‘fazendo acontecer’, realizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em 05 de setembro de 2000.

³⁵ São exemplos os empresários: Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos e membro do Conselho Deliberativo da Transparência Brasil, entre outras entidades; Hélio Mattar, diretor presidente do Instituto

militante, tais agentes sociais, a partir de seus *capitais* acumulados, lançam mão de estratégias com vistas a realizar seus ideais, suas propostas, sua forma de compreender a sociedade no interior e para além das fronteiras do campo econômico, deflagrando relações de disputa em que "as diferentes classes e fracções de classes estão envolvidas, numa luta propriamente simbólica para imporem a definição do mundo social mais conforme seus *interesses*" (Bourdieu, 1989, p. 11).

Envolta da noção de coexistência/interdependência, seguidamente expressa na palavra “cadeia” (signo comum às relações econômicas, por “cadeia produtiva”), a militância empresarial articula-se também a um forte apreço pela nação, como uma comunidade a ser desenvolvida através de transparência, trabalho e empreendedorismo, três elementos recorrentemente valorizados, sendo o último por vezes associado às conquistas (e méritos) empresariais. E, neste íterim, fortalecê-los como *capitais* no campo econômico e no campo de ação de organizações sem fins lucrativos é condição para fazer com que as práticas de assistência, filantropia empresarial e responsabilidade social constituam-se conforme os *interesses* dos agentes sociais alocados (militantes)³⁶.

“O efeito estufa e a questão da água são dois grandes problemas a serem enfrentados, mas não os únicos. Para serem solucionados é necessário somar as forças de consumidores, empresas e entidades. Por outro lado, as empresas nunca foram tão poderosas. Hoje, as cinco maiores empresas dos Estados Unidos faturam juntas 60% do PIB brasileiro. (...) Donas de tamanho poder econômico, as empresas podem fazer muito pela sociedade, mas a visibilidade de sua ação social e ambiental é limitada. É necessário divulgar as práticas de responsabilidade social das empresas. (...) O consumidor consciente é o protagonista na construção de outro mundo, um mundo melhor. É ele que levará a humanidade a fazer do consumo uma atividade positiva e socialmente transformadora.”³⁷

Os integrantes do grupo que vem construindo o sub-campo de ação/valorização em torno da responsabilidade social, se contemplados, por exemplo, as organizações dirigidas pelos palestrantes da Conferência Nacional 2001 – Empresas e Responsabilidade Social,

Akatu e da Fundação Abrinq e conselheiro-fundador do Instituto Ethos; Jorge Gerdau Johampeter, conselheiro-fundador da ONG-Parceiros Voluntários.

³⁶ A organização Junior Achievement e sua proposta de intervenção na educação, desenvolvendo empreendedorismo entre alunos do ensino fundamental e médio por meio de palestras de empresários, são exemplos da busca por fortalecimento de *capitais* oriundos do campo econômico e valorizados por agentes sociais vinculados à filantropia empresarial e à responsabilidade social.

³⁷ Trecho de artigo publicado por Hélio Mattar, presidente do Instituto Akatu e da Fundação Abrinq, em ‘O consumo consciente e a sua capacidade de transformar o mundo, Empresa & Comunidade – **Valor Econômico**, 06 de junho de 2001, p. 02.

em São Paulo/SP, seriam predominantemente: empresários *glocais* militantes (noção de coexistência) e promotores do investimento social privado; executivos responsáveis por programas de qualidade e gestão; dirigentes de fundações empresariais; executivos vinculados ao acompanhamento da opinião pública; executivos da área de *marketing* e/ou publicidade; e acadêmicos das áreas de Comunicação e Administração. Tais agentes circulam (ou não) por esses cargos, por vezes ocupando mais de um, conformando sua posição no campo e delimitando os *capitais* em jogo.

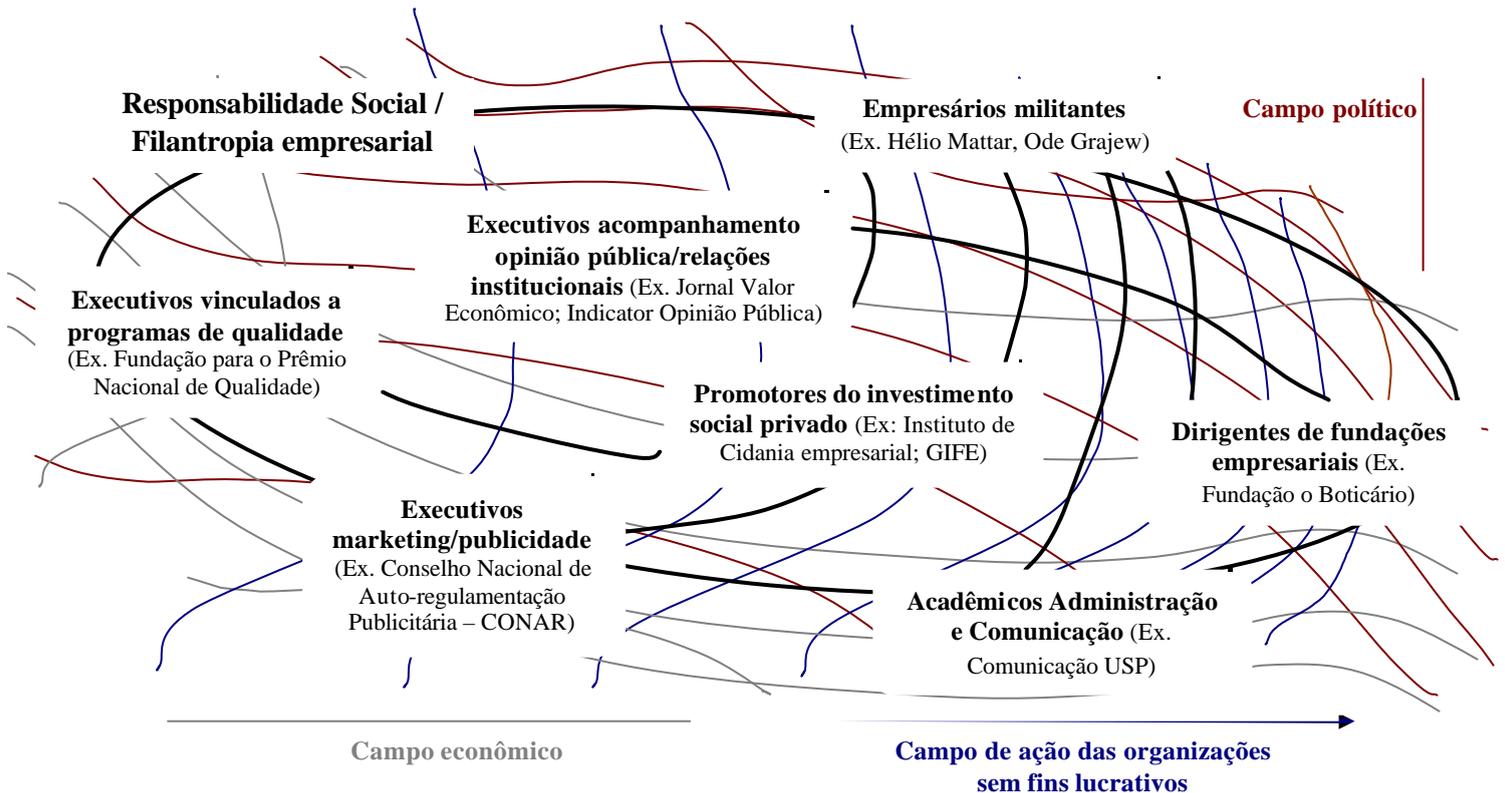
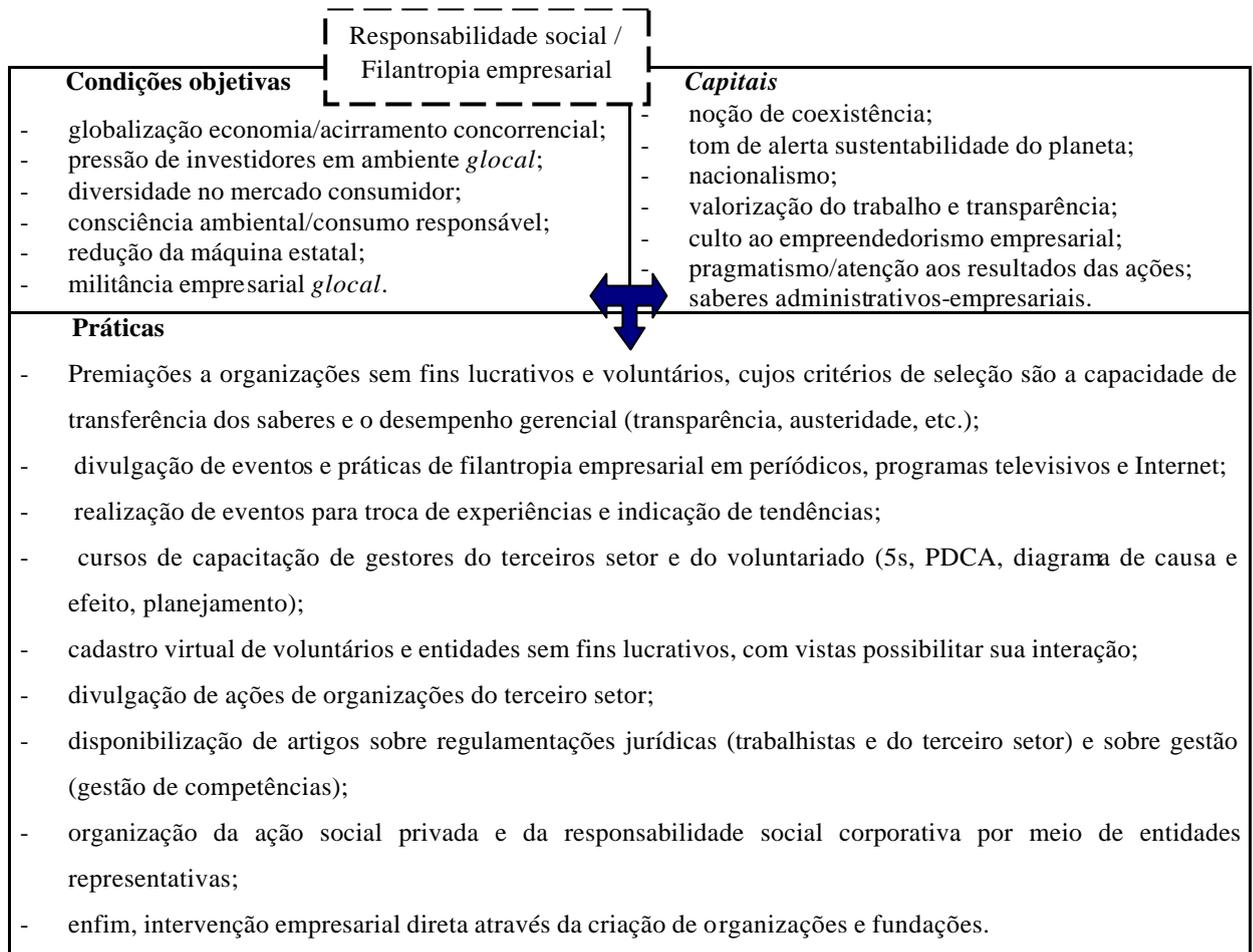


Figura 2: Esquema representativo da composição do sub-campo de ação em estruturação em torno de responsabilidade social / filantropia empresarial (elaborado a partir da lista de palestrantes da Conferência Nacional 2001 – Empresas e Responsabilidade Social).

As tomadas de posição dos protagonistas na promoção da responsabilidade social e da filantropia empresarial, em seu conjunto, oscilam da militância ao pragmatismo, formando um sub-campo de interação e conflito, dispondo, de um pólo a outro, referências distintas sobre as individualidades assistidas e os resultados da ação social privada: reconhecimento da diferença/diversidade e atenção à coletividade/comunidade, de um lado; formalização de novas práticas e resultados da empresa no mercado, de outro.

Os *capitais* difundidos pelos agentes sociais do campo econômico voltados à responsabilidade social são concretizados, pelo observado até o momento, em práticas destinadas à transferência de conhecimentos administrativos-empresariais (também um

capital no jogo), à criação de espaços para interação e fortalecimento de *redes* de ação (parcerias) e à divulgação de ações de filantropia empresarial nos meios de comunicação.



Quadro 1: Síntese das condições, *capitais* e práticas colocadas no jogo por agentes sociais vinculados à promoção de filantropia empresarial e responsabilidade social no Brasil (construído a partir de levantamentos na Internet)³⁸

Se contemplada a ação social privada no Sul do Brasil, de forma geral, as empresas pautam-se em estratégias tradicionais de participação filantrópica. O empresariado do Sul prioriza a assistência a empregados e seus familiares (60%); aqueles que tem ação externa (46%), na sua maioria, realizam-na por meio de doações de recursos financeiros e materiais (66%) para comunidades próximas às empresas (82%), muitas vezes, promovendo a imagem da empresa junto às populações carentes da cercania. Em 73% dos casos de investimento social privado o responsável pela ação é o dono da empresa, em

³⁸ Informações complementares ao quadro acima podem ser obtidas em: <http://www.filantropia.com.br>, www.ethos.org.br, www.parceirosvoluntarios.org.br, para premiações, realização de eventos e divulgação de ações sociais privadas; <http://www.rits.org.br>, para artigos sobre regulamentações jurídicas e gestão no terceiro setor; <http://www.gife.org.br>, para organização e representação empresarial; e SENAC-SP, para cursos de capacitação de gestores de terceiro setor e voluntariado.

razão de motivos humanitários (65%), praticamente, inexistindo avaliação ou divulgação da intervenção social (89% não avaliam e 93% não divulgam) (Peliano, 2001).

No entanto, o porte da empresa, segundo número de funcionários e receita bruta, tem influência sobre o investimento social das empresas. Organizações de maior porte têm maior participação em ações sociais, sendo que as motivações ganham nova distribuição: 60% buscam aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do trabalho; 54% alegam motivos humanitários; e 53% preocupam-se com a satisfação dos empregados da empresa (Peliano, 2001). Assim, demonstra-se maior aproximação com as características atribuídas aos agentes sociais voltados à promoção da responsabilidade social/filantropia empresarial.

Dessa forma, em relações de disputa com agentes sociais alocados no próprio campo econômico, a série de iniciativas listadas (quadro 1) visam consolidar uma forma específica de compreender o mundo e de atuar sobre ele, construindo um projeto de intervenção social e de relações sociais que se pretende capaz de “*aprimorar o capitalismo*”, como coloca Stephen Kanitz, consultor empresarial engajado na valorização da filantropia estratégica³⁹. Estendendo, além disso, *capitais* a outros campos, ações de filantropia empresarial e responsabilidade social criam espaços para interação de saberes oriundos de campos distintos, colocando em interação e/ou conflito sua forma de atuar sobre o mundo.

3.3 O voluntariado no jogo: a caracterização atual

Membros da Assembléia Parlamentar da União Européia lançaram a recomendação de instauração de políticas públicas de incentivo ao trabalho voluntário, a ONU estuda a inclusão da ação voluntária na medida do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), notícias sobre atividades voluntárias realizadas nas mais diversas partes do globo são veiculadas na Internet⁴⁰. O Ano Internacional do Voluntariado vem reforçar a prática voluntária como estratégia de desenvolvimento social das comunidades, na condição de autonomização e auto-intervenção das localidades, respondendo à elevada margem de

³⁹ A Kanitz & Associados é criadora do Prêmio Bem Eficiente, destinada à promoção de organizações sem fins lucrativos. Além disso, está vinculada aos sites: <http://www.filantropia.com.br> e <http://www.voluntarios.com.br>.

⁴⁰ As informações citadas podem ser complementadas acessando: <http://www.iyv2001.org>; www.portaldovoluntario.org.br.

imprevisibilidade da realidade social e à debilidade da macro-planificação estatal como frente exclusiva na geração de políticas públicas.

O trabalho voluntário, embora valorizado na atualidade, não pode ser classificado como uma novidade. Escolas de ofício católicas, por exemplo, mobilizaram membros da elite porto-alegrense de forma bastante intensa durante boa parte do século XX (até meados dos anos 60), convertendo o *capital* religioso em solidariedade e, também, dispondo no jogo sua forma de organizar/agir sobre mundo (Desaulniers, 1995). Em 2000, as 19,7 milhões de pessoas voluntárias atuantes na sociedade brasileira, independentemente de gênero, idade e escolaridade, tinham ainda o *capital* religioso como principal fator de mobilização (Landim, 2000).

Há, no entanto, novos elementos em jogo na atual valorização do voluntariado (desde meados da década de 90). Sob o olhar de seus promotores, o trabalho voluntário representa a disseminação de uma proposta de desenvolvimento social, despertando agentes sociais para que interfiram diretamente na realização de projetos sociais em suas localidades. Uma proposta que se articula às práticas de responsabilidade social e à estratégia de ação estatal menos interventora, voltada à articulação de parcerias e ao crescimento do terceiro setor.

As relações históricas no interior do campo econômico, em interação/conflito com a ação estatal e com o reconhecimento social das organizações sem fins lucrativos, investe poder à prática voluntária, como alternativa de concretização de projetos sociais e, simultaneamente, de manutenção da atual relação de forças no sistema capitalista. E em tal condição, o voluntariado é estruturado de forma específica, considerando elementos que atendam às condições objetivas que o demandam: profissionalismo, foco em resultados, comprometimento, entre outros.

Hoje, as principais iniciativas de promoção de trabalho voluntário, no Brasil, advém da ação estatal e das práticas de responsabilidade social, que acabam interagindo com a realidade de ação voluntária anteriormente constituída (em organizações sem fins lucrativos), colocando em disputa a prescrição da prática voluntária.

A ação estatal condensa-se no Programa Voluntários, criado em 1996, com a missão de valorizar, qualificar e oportunizar trabalho voluntário para pessoas interessadas⁴¹. A partir de seminários em várias capitais do país, em que estiveram presentes representantes

⁴¹ Mais informações, ver <http://www.uol.com.br/voluntarios/sec1/index.htm>.

de Igrejas, de organizações sem fins lucrativos e do próprio governo, foi iniciado o processo de implementação dos Centros de Voluntários, que, hoje, estão em mais de 30 municípios do Brasil, interligados numa rede virtual de comunicação. Tais unidades são constituídas com apoio inicial da máquina estatal, sendo condição de sua existência o envolvimento de agentes locais e sua gradativa autonomização. Desta forma, criando centros de referência, o Estado consolida sua tomada de posição, articulando-se ao crescimento do terceiro setor, colocando seus *capitais* nas relações de disputa pela organização e valorização do voluntariado.

Os Centros de Voluntários têm priorizado a profissionalização da ação voluntária e a constituição de *redes* de ação social. Por meio de divulgação da prática voluntária, realização de cursos para o voluntariado e aproximação entre voluntários e projetos sociais, demonstram em sua militância a valorização de eficácia, comprometimento, responsabilidade, participação e solidariedade. O trabalho é associado à realização pessoal e ao desenvolvimento da nação, perfazendo a crença na subsidiariedade como princípio de ‘auto-organização’ comunitária. E, além disso, os saberes administrativos percorrem a linguagem em expressões como logomarca, estratégia, perfil do candidato, vaga.

“Considere-se serviço voluntário, para fins desta lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada para fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos, ou de assistência social, inclusive mutualidade.” (Art. 1º, Lei federal Nº 9608, 18/02/98)

O conceito apresentado pela Lei Federal 9608 já enuncia o propósito de delimitar o espaço de trabalho voluntário, prescrevendo sua realização ao âmbito organizacional, onde a prática voluntária poderia ser mais facilmente organizada quanto aos objetivos e resultados esperados, passível de ser coordenada.

Nos Centros de Voluntários ou em outras iniciativas de promoção do voluntariado, os elos com os empresariado são freqüentes. O Portal do Voluntário, *site* que reúne diversas informações sobre trabalho voluntário em todo planeta, e foi constituído no Brasil em decorrência do Ano Internacional do Voluntariado, tem entre seus promotores diversas empresas de atuação internacional.⁴²

⁴² Mais informações: <http://www.portaldovoluntario.org.br>.

Passando às estratégias de filantropia empresarial, estas têm procurado incentivar o exercício de trabalho voluntário, oportunizando a conexão entre voluntários e projetos sociais e, também, premiando práticas voluntárias que se destaquem pelo impacto e capacidade de transferência dos saberes aplicados. Semelhante nas ações e nos *capitais* disponibilizados pelas iniciativas estatais, a valorização empresarial do trabalho voluntário é permeada, no entanto, pela comparação entre as sociedades brasileira e norte-americana, cultuando a disseminação do voluntariado nesta última (62% dos jovens norte-americanos são voluntários)⁴³. Ademais, as ações instauradas pelo empresariado tendem a ser menos ecléticas, se comparadas à intervenção estatal, enfatizando os *capitais* oriundos do campo econômico na sua implementação: a ação social privada é mais explícita na sua busca por ações voluntárias pragmáticas, voltadas aos resultados e impacto social.

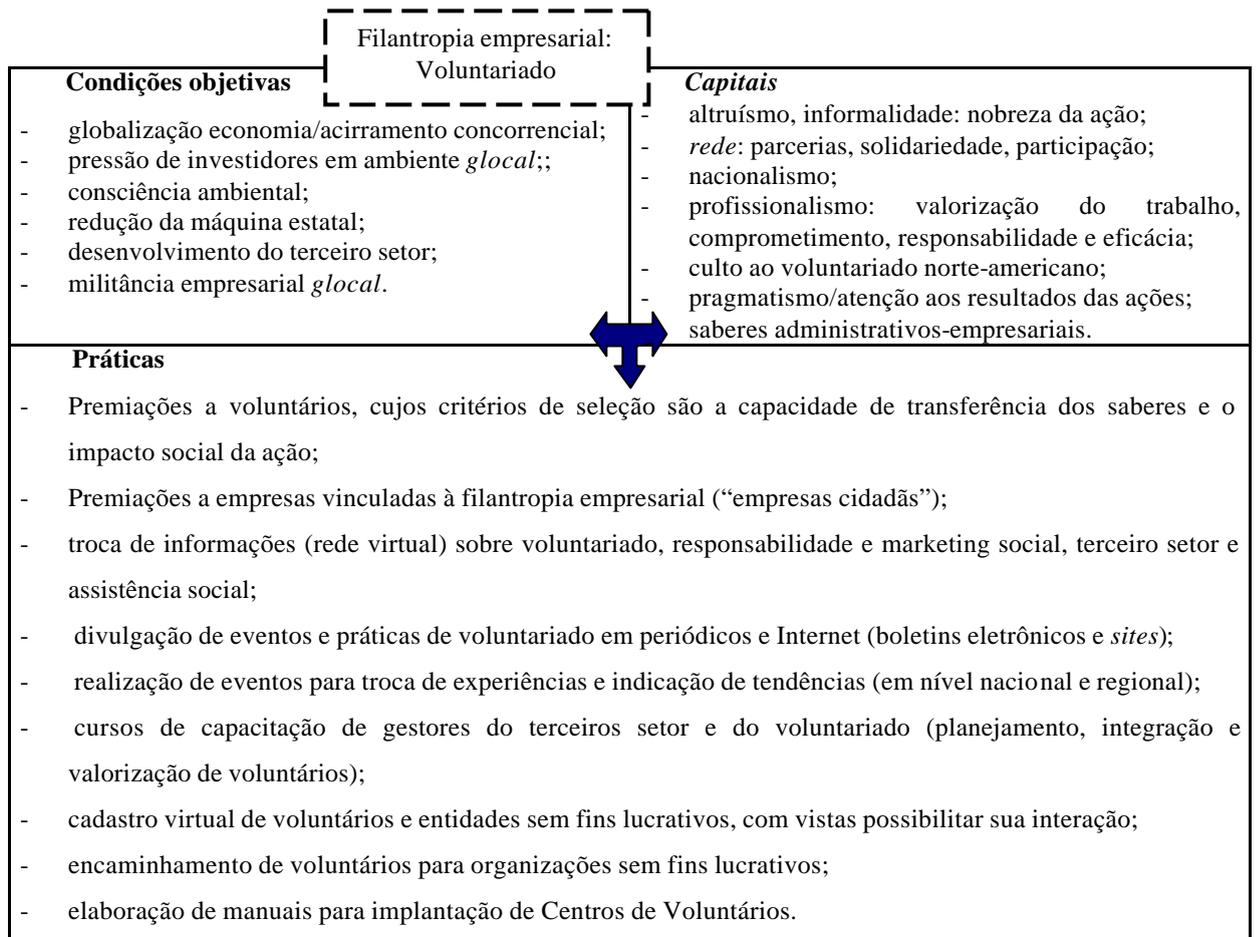
O voluntário, “que tem direito de conhecer amplamente a filosofia e regulamento da entidade e o dever de ser responsável e profissional na realização de suas atividades”⁴⁴, não é o mesmo *benfeitor* das escolas de ofício católicas do início do século XX. Trata-se de um agente social contemplado como o profissional (e não o praticante religioso) que disponibiliza seus *capitais*, atento aos resultados de sua ação e, por conseguinte, envolvido numa atividade que, possivelmente, lhe oportunizará novos saberes. Uma prática social capaz de despertar o *interesse* de agentes do campo econômico também como processo formativo (solidariedade, criatividade, etc.) e, por conseguinte, como requisito à inserção no mercado de trabalho, intensificando, recursivamente, a valorização do trabalho voluntário⁴⁵.

A promoção do trabalho voluntário por iniciativas de filantropia empresarial acaba por disseminar *capitais* associados ao ideário do empresariado e do campo econômico. Embora não tenham total controle das atividades do contingente voluntário, agentes do campo econômico entram na disputa pela prescrição do trabalho voluntário, quando estão em desenvolvimento alternativas à intervenção social do Estado. Concretiza-se, desta forma, uma estratégia, mais ou menos consciente, de integração da sociedade sob sua utopia, sob o ideário que construíram em suas trajetórias particulares como agentes sociais (do campo econômico sobretudo).

⁴³ Ver <http://www.voluntarios.com.br> e/ou <http://www.parceirosvoluntarios.org.br>.

⁴⁴ Conforme a Carteira do Voluntário, documento cedido pela ONG-Parceiros Voluntários, anexo 5.

⁴⁵ Trabalho voluntário valoriza o currículo. Empregos & oportunidades – **Zero Hora**, 25 de dezembro de 2001, p. 4.



Quadro 2: Síntese dos *capitais* e práticas colocadas no jogo por agentes sociais vinculados à filantropia empresarial e promoção de trabalho voluntário (construído a partir de levantamentos na Internet)⁴⁶

De outro lado, os voluntários, em geral, não têm se mostrado militantes como os empresários da causa de responsabilidade social. Tomando a realidade da ONG-Parceiros Voluntários, em Porto Alegre, o voluntariado dispõe-se a ‘troca’ com os beneficiários de sua ação, instigado por diversas motivações iniciais: aprendizagem profissional, afetividade, assistência religiosa. Trata-se de um agente social cujas disposições estruturadas coloca seu reconhecimento e sua realização pessoal como condição da continuidade da prática voluntária, numa tomada de posição hedonista (Pinheiro, 2000).

"[...] Eu recebi tanto, eu tenho que dar alguma [...] se a gente tem um tempinho, tem que fazer. E também, porque eu acredito que eu estou fazendo não por eles, é por

⁴⁶ Informações complementares ao quadro acima podem ser obtidas em: <http://www.voluntarios.com.br>, www.parceirosvoluntarios.org.br; <http://www.portaldovoluntario.org.br>; <http://www.uol.com.br/voluntarios>; e na lista de mails do e-group CVBrasil, formado pela rede de Centros de Voluntários do Brasil.

mim. É uma troca que a gente está fazendo; tem tudo a ver com essa coisa espiritual que eu te acredito. [...]"⁴⁷

"[...] O meu motivo era atuar, como eu sou recém formada também; fazer um trabalho, fazer para alguém um trabalho e também até de mostrar o trabalho da fonoaudiologia. [...]"⁴⁸

Os conflitos e interações decorrentes das tomadas de posição de voluntários e empresariado, representado nos gestores de fundações empresariais, merecem maior atenção, como estruturantes do trabalho voluntário contemporâneo. As relações de disputa entre os agentes sociais alocados devem ser observadas nas organizações, então, em uma de suas formas objetivadas: a gestão de voluntariado.

⁴⁷ Depoimento cedido por voluntária em 29 de junho de 1999, para a pesquisa: PINHEIRO, Leandro R. Parceiros, voluntários e gestão de competências. Porto Alegre: PUCRS, 1999.

**CAPÍTULO IV – VOCÊ QUER AJUDAR, A GENTE SABE COMO⁴⁹: PARCEIROS,
VOLUNTÁRIOS E INTERESSES**

“o interesse é essa relação encantada com um jogo que é o produto de uma relação de cumplicidade ontológica entre as estruturas mentais e as estruturas objetivas do espaço social.”

Pierre Bourdieu

Quando da promulgação da lei do voluntariado (Lei Federal 9608/98), na condição de quem está no jogo, a vice-presidente da ONG-Parceiros Voluntários afirmava em artigo publicado em jornal que “precisamos agora continuar o trabalho de formação de uma cultura solidária na sociedade brasileira, apoiando as organizações sociais, disseminando a informação”⁵⁰. Sua posição social, de associação a agentes de frações dominantes no campo econômico, tem estruturado sua militância pelo trabalho voluntário, dispondo o voluntariado junto à difusão da noção de responsabilidade social, como prática e forma de interação com o mundo, para além das fronteiras da organização, para além da militância empresarial.

No discurso da representante da Parceiros Voluntários, o formato prescrito para a prática voluntária recebe uma nomenclatura distinta, o “voluntariado organizado”, pela qual visa a explicitar a busca por comprometimento, responsabilidade e resultados das ações.

O índice de abandono no trabalho voluntário no Brasil era de 56% em junho de 2001, segundo pesquisa de Domenegueti (PUCSP)⁵¹. Tal informação assinala as possíveis dificuldades em estabelecer/obter resultados junto à ação voluntária e, além disso, explicita

⁴⁸ Depoimento de uma voluntária em 17 de maio de 1999, para a pesquisa: PINHEIRO, Leandro R. Parceiros, voluntários e gestão de competências. Porto Alegre: PUCRS, 1999.

⁴⁹ A frase ‘Você quer ajudar, a gente sabe como’ foi elaborada por uma agência de propaganda voluntária e vem sendo utilizada como slogan pela ONG-Parceiros Voluntários desde sua fundação, em 1997.

⁵⁰ Trecho extraído do artigo: JOHANNPETER, Maria Elena P. Uma nova era para o voluntariado. **Zero Hora**, 13 de março de 1998, p. 19.

⁵¹ Mais informações em: http://www.portaldovoluntario.org.br/sala/exibe_art.asp?id=678.

relações conflitivas entre promotores (militantes) do voluntariado e voluntários. Relações cuja atual estruturação (histórica), alçando a prática voluntária à condição de alternativa ao desenvolvimento social, configura o *'turn over'* de voluntários como um dos pontos de forte tensionamento na gestão de organizações sem fins lucrativos.

Trazer elementos à reflexão acerca das relações interativas e/ou conflitivas entre voluntários e promotores do voluntariado é a proposta que aqui se delineia, focando sobre uma organização (um campo de ação) onde estão presentes a militância empresarial em prol do voluntariado organizado (uma forma de filantropia empresarial) e a prática de gestão de voluntários: a ONG-Parceiros Voluntários. E neste sentido, a análise das relações instauradas nesta unidade de pesquisa poderá contribuir à compreensão do conjunto de práticas de filantropia empresarial e valorização do voluntariado (e vice-versa), partindo do pressuposto de que a parte está dentro do todo mas também o todo está no interior das partes (Morin, 1996).

4.1 ONG-Parceiros Voluntários: origem e proposta

A Parceiros Voluntários define-se como uma organização não-governamental, sem fins lucrativos e apartidária. Sua atuação se estende por mais de 30 municípios no Rio Grande do Sul (até agosto/2001), procurando constituir uma *rede* cujos nós destinam-se à mobilização para a prática de voluntariado organizado, através da sensibilização de empresas, escolas, organizações sem fins lucrativos e, principalmente, do próprio candidato ao trabalho voluntário individualmente. A busca de conexão entre voluntários e projetos sociais sintetizaria as estratégias de ação das Unidades Parceiros Voluntários, a exemplo dos Centros de Voluntários (Programa Voluntários – Comunidade Solidária) em outros estados brasileiros.

Voltando-se o olhar sobre a Unidade Parceiros Voluntários–Porto Alegre (Unidade PV-POA) e, mais especificamente, sobre as atividades em que há atuação voluntária (unidade de pesquisa), cabe relatar, aqui, como o agente instigado a voluntariar chega até uma realidade demandante, quando por intermediação da Parceiros Voluntários.

Após um primeiro contato, pessoal ou telefônico, o voluntário em potencial é convocado para uma reunião coordenada por representantes da Unidade PV-POA (funcionários ou voluntários), composta, em média, por 15 pessoas dispostas ao trabalho

voluntário. A Reunião de Conscientização, como é chamada, destina-se à apresentação da ONG-Parceiros Voluntários, por meio da exposição de visão, missão e valores organizacionais e, também, de conceitos que a organização associa ao voluntariado organizado: disponibilização; comprometimento; resultados; responsabilidade⁵². Este encontro é, além disso, o momento em que as pessoas presentes, instigados por uma dinâmica de grupo, explicitam suas expectativas em relação ao trabalho voluntário, de modo que seus dizeres são postos à reflexão, numa comparação aos propósitos da ONG-Parceiros Voluntários.



Figura 3: Fotografia Parceiros Voluntários, em setembro/2001.

**** Fonte: registros iconográficos do autor.**

A etapa seguinte à Reunião de Conscientização é o preenchimento de um cadastro relativamente detalhado, constando dados de identificação, formação (incluindo pós-graduação), público, horário de interesse para voluntariar e um termo de adesão ao Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário (PET/RS), desenvolvido pela Parceiros Voluntários⁵³. Até aqui, o processo instaura uma seleção informal, alocando os indivíduos na condição de “candidatos” ao trabalho voluntário, conforme os *capitais* de que dispõem e sua articulação com os *interesses* dispostos no PETV/RS.

"[...] O grande objetivo, para mim, do processo de orientação, é para isso: deixar bem claro para você o que a gente quer. 'É isso que você quer? Senão me dá escolha'. Não

⁵² Ver exemplos de lâminas utilizadas na Reunião de Conscientização, anexo 6.

⁵³ Ver cadastro de voluntários, anexo 7.

precisa de entrar, não precisa de ir na entrevista, de fazer encaminhamento se você não acredita nesses valores. Para mim é isso. [...]"⁵⁴

O candidato passa, então, por uma entrevista de encaminhado, na qual são articuladas as solicitações pendentes das organizações sem fins lucrativos conveniadas e o interesse do voluntário em potencial. Este último deixa a Unidade PV-POA, no Palácio do Comércio, de posse de uma carta de encaminhamento, “em condições” de se dirigir à sua prática voluntária, na qual deverá ser recebido pelo coordenador de voluntários, em geral, um integrante da organização conveniada treinado pela ONG-Parceiros Voluntários. E, finalizando o processo, as atividades voluntárias são acompanhadas por voluntários representantes da Unidade PV-POA em visitas bimestrais às entidades parceiras.

Em agosto de 2001, eram aproximadamente 8150 pessoas cadastradas e 1380 voluntários em atividade, atuando em 130 organizações sem fins lucrativos conveniadas, em Porto Alegre. Dentre os cadastrados, 78% tem sido mulheres e disponibilizam, em média, 4 horas semanais ao trabalho voluntário (93%). Pessoas com ensino superior completo (35,6%) ou incompleto (25,4%) constituem mais da metade de um contingente cuja distribuição por faixa etária é a característica mais equânime⁵⁵.

Os agentes sociais instigados junto à Unidade PV-POA destoam das características do voluntariado brasileiro apresentadas por Landim (2000), cujo grupo de escolaridade mais expressivo é o de ensino médio completo (25,5%). O perfil mobilizado pela Parceiros Voluntários configura-se, possivelmente, a partir da posição e das tomadas de posição que esta vem construindo no campo de ação das organizações sem fins lucrativos, evidenciadas nos *interesses* e *capitais* colocados no jogo, quando, por exemplo, a Organização prioriza o voluntariado organizado e, no seu cadastro de voluntários, considera aspectos que possam incidir sobre uma ação profissionalizada: formação, tempo disponível.

Mas, então, quem é a ONG-Parceiros Voluntários? Que agentes sociais tem se articulado à sua estruturação?

No período observado, a Parceiros Voluntários compunha um quadro de 11 profissionais (7 funcionários e 4 estagiários), além do presidente e da vice-presidente executiva, ambos voluntários. Os agentes sociais instigados sob relações/laços sociais de emprego dispõem de formação profissional em Administração, Psicologia, Engenharia,

⁵⁴ Depoimento de uma funcionária da Unidade PV-POA em 24 de junho de 2001.

⁵⁵ Conforme informações disponíveis no banco de dados da ONG-Parceiros Voluntários.

Comunicação e Marketing, sendo eles responsáveis pelo desenvolvimento gerencial dos coordenadores das Unidades (operacionais, como costumam assinalar) implantadas no estado (RS). Na época da pesquisa de campo, a Unidade PV-POA (unidade de pesquisa) contava com 5 funcionários, com formação nas áreas de Administração, Psicologia, Pedagogia e Informática, e 40 voluntários, os quais seguem o perfil do conjunto cadastrado no banco Parceiros Voluntários, distribuídos em todas as atividades do processo de encaminhamento de voluntários (relatado anteriormente).

A sede da ONG-Parceiros Voluntários, e também da Unidade PV-POA, encontra-se no Palácio do Comércio, sede da Federasul e de outras entidades representativas oriundas do campo econômico. O ambiente Parceiros Voluntários (em ambas as sedes) configura-se como um “lugar de executivos”. O local está fisicamente estruturado com uma porta de vidro com a logomarca da Organização, seguida de escritórios acarpetados, sem divisórias, com vários computadores justapostos. As paredes decoradas com *banners* de comemoração do Ano Internacional do Voluntariado e fotos de ação voluntária, em meio a murais com indicadores, missão e valores organizacionais.



Figura 4: Fotografias das sedes da ONG-Parceiros Voluntários e da Unidade PV-POA, em setembro/2001.

**** Fonte: registros iconográficos do autor.**

Tal Organização constitui-se em função da dinâmica estrutural do campo econômico e das iniciativas de filantropia empresarial que esta tem instaurado na atualidade. Em 1997,

empresas de atuação nacional e internacional (“empresários *glocais*”) e entidades representativas gaúchas fundaram a Associação de Cidadania do Empresariado do Rio Grande do Sul – Parceiros Voluntários do Desenvolvimento Social, como uma estratégia de incentivo ao investimento social privado e à promoção do trabalho voluntário⁵⁶.

“[...] um projeto de impacto social que não partisse da forma tradicional de participação do empresariado. Então, daí saiu o projeto de estímulo ao trabalho voluntário [...] desenvolver no estado do Rio Grande do Sul uma cultura de disponibilidade das pessoas para o público pelo trabalho voluntário [...] É a idéia que as pessoas comecem a enxergar também lá fora, do portão de sua casa prá fora [...]”⁵⁷

A intervenção no desenvolvimento social é perpassada pela crença no trabalho (voluntário) como um caminho para a transformação da realidade social, alicerçando o crescimento do terceiro setor. O princípio de subsidiariedade também está no jogo, visando a busca por interação entre os campos econômico e das organizações sem fins lucrativos e pela autonomização em relação ao Estado⁵⁸. Ademais, compõem os *interesses* dos fundadores/idealizadores⁵⁹ do projeto Parceiros Voluntários a crença de que toda pessoa é um voluntário em potencial e, ainda, a militância pelo desenvolvimento do Rio Grande do Sul, demarcando sua filiação coletiva, seu pertencimento.

São essas algumas das disposições que compõem os *habitus* de tais agentes sociais (histórias em estado incorporado), conforme suas trajetórias inscritas no campo de ação, estruturando suas práticas e, recursivamente, o próprio campo de ação (Bourdieu, 1989). E, desta forma, faz sentido a cumplicidade ontológica entre o ambiente, escritório no Palácio do Comércio (história objetivada), e a proposta dos agentes sociais (história incorporada) articulados à fundação da ONG-Parceiros Voluntários.

Dispondo seus *capitais* no jogo (seu modelo de trabalho voluntário), a Parceiros Voluntários lança estratégias para legitimar sua forma de interação com projetos sociais, por exemplo, na busca de resultados, e, simultaneamente, com o mundo, no pragmatismo das ações.

⁵⁶ Ver Ata de constituição, anexo 8.

⁵⁷ Depoimento cedido pelo superintendente executivo da ONG-Parceiros Voluntários, em 23 de maio de 2001.

⁵⁸ Ver planejamento estratégico, anexo 9.

⁵⁹ As fundadoras da ONG-Parceiros Voluntários foram: FEDERASUL, FECOMÉRCIO, FETURISMO, FECOGÊNEROS, AFEMÉRCIO, FIERGS, FARSUL, Gerdau, Grupo Ipiranga, Copesul, Avipal, Bradesco.

Em decorrência do quão recente é a valorização social do *trabalho voluntário organizado*, a promoção do voluntariado é assumida ainda de forma um tanto quanto centralizadora, associando muito fortemente exercício de trabalho voluntário no estado à ONG-Parceiros Voluntários. A organização assumiu tal compromisso através de campanhas publicitárias, realização de eventos no dia internacional do voluntariado (05 de dezembro) e premiações a voluntários; iniciativas balizadas pelos *interesses* concretizados na Organização, manifestando a busca de resultados, a valorização do trabalho, a transferência de conhecimentos, o comprometimento e a responsabilidade com projetos sociais.



Figura 5: Logomarca ONG-Parceiros Voluntários.

A tomada de posição da Parceiros Voluntários vem se alterando no decorrer de sua trajetória. As relações de disputa entre a Organização e os voluntários mobilizados tem flexibilizado seu posicionamento inicial, fazendo com que, gradativamente, contemple também os *interesses* dos voluntários, ao relativizar, por exemplo, a exigência por três horas semanais de disponibilidade, ou alterar a carteira de voluntário para um formato não tão próximo da carteira de trabalho (emprego)⁶⁰. Além disso, sua origem empresarial é explicitada de forma menos intensa, sinalizando a formação de uma identidade organizacional ao longo dos 4 anos de existência⁶¹.

No entanto, há sinais marcantes da gênese da ONG-Parceiros Voluntários: na existência de um planejamento estratégico desde sua fundação; nas estratégias de valorização do voluntariado, através da associação da Organização ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP); na composição dos jurados do Prêmio Parceiros Voluntários, com

⁶⁰ A atual carteira de voluntários foi antecedida pelo passaporte do voluntário, semelhante a uma carteira de trabalho, simbolizando o compromisso social de um contrato.

⁶¹ Ver *folders*, anexo 10.

maioria de agentes vinculados ao empresariado; e na linguagem administrativa-empresarial, composta por expressões como missão, visão, satisfação dos públicos, estratégia, indicadores, produtividade, custo por voluntário em atividade, dentre outros⁶².

Outro exemplo, o curso de coordenadores de voluntários, destinado a instaurar disposições à integração do voluntariado organizado nas entidades conveniadas, tem sido efetivado nos moldes de um treinamento, com base, sobretudo, na transferência de conhecimentos, na prescrição das características do coordenador⁶³. Saberes administrativos aplicados na atividade empresarial (planejamento, direção, liderança, organização, controle, avaliação de resultados, dentre outros) são dispostos à gestão de voluntários, sob a “mística” da eficácia que valoriza os *capitais* oriundos do campo econômico e estrutura *interesses* da ONG-Parceiros Voluntários. Neste íterim, os mesmos *capitais* que instigam o *interesse* de parceiros (organizações conveniadas), tem fragilizado os laços da *rede* que a Organização visa criar, pois limita as fontes de compartilhamento e difusão de saberes, na medida em que as tomadas de posição ainda desconsideram saberes e realidades de coordenadores de organizações conveniadas⁶⁴.

A Parceiros Voluntários foi tem se apresentado como uma organização perpassada por *capitais* e *interesses*, sobretudo, do campo econômico, intervindo sobre projetos sociais e, desta maneira, posicionando-se na disputa para difundir os ideais que estruturam a proposta de responsabilidade social e pela definição do trabalho voluntário.

“Voluntário é toda pessoa ou organização que, motivada pelos valores de participação e solidariedade, disponibiliza seu tempo, vontade e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”⁶⁵

A ONG-Parceiros Voluntários não é, todavia, uma estrutura homogênea. A organização e as práticas instauradas em seu entorno são um campo de ação, onde relações de disputa conflitivas e/ou interativas estão em curso, conforme as disposições e posições dos agentes alocados: coordenador, superintendente, fundador, voluntário. As estratégias e movimentos da Parceiros Voluntários são construções relacionais e precisam ser compreendidas enquanto tal, através da análise do campo de forças estruturado, por meio da observação da gestão implementada.

⁶² Ver Informativos ONG-Parceiros Voluntários, anexo 11.

⁶³ Ver Manual de convênio com Organizações da Sociedade Civil de uso na Unidade PV-POA, anexo 12.

⁶⁴ Ver material disponibilizado no curso de coordenadores de voluntários Unidade PV-POA, anexo 13.

⁶⁵ Conforme material cedido em curso de coordenadores de voluntários, ministrado pela Unidade PV-POA no ano de 2001.

4.2 Gestores e Parceiros Voluntários: relações e *interesses*

“[...] Nós temos uma vice-presidente executiva que foi, basicamente, a pessoa que trouxe essa idéia de uma organização desse tipo. Veio dela a idéia da Parceiros Voluntários. Quando nós iniciamos o programa, nós nos embasamos um pouco numa organização americana chamada *Points of Light*, lá nos Estados Unidos. Mas a gente não se deu conta de um elemento básico assim, que nos Estados Unidos, por exemplo, a cultura do trabalho voluntário já está instituída [...] No nosso caso não, no nosso caso tudo era novidade. Então, em função disso o que a gente tem feito, o que a gente fez muito no ano de 98, foi tentar fazer um trabalho de informação. Melhorar a informação com relação ao que é o trabalho voluntário [...]”⁶⁶

A iniciativa de filantropia empresarial instigada junto à sede da Federasul, em 1997, foi atualizada⁶⁷ pela vice-presidente da ONG-Parceiros Voluntários seguindo o modelo da *Points of Light*, organização que atua já há alguns anos na promoção do voluntariado. Contudo, o encaminhamento de voluntários a organizações sem fins lucrativos tem sido perpassado por relações conflituosas entre a Parceiros Voluntários e a realidade de ação voluntária local (60% de evasão de voluntários⁶⁸), de modo que vem sendo instigadas alterações no processo.

O campo de ação (organização) Parceiros Voluntários vem se estruturando de forma a difundir sua definição de trabalho voluntário. Em 1998, a elevada evasão do voluntariado foi tratada a partir da criação da Reunião de Conscientização e do curso de coordenadores. Além disso, voluntários foram alocados para a realização de entrevistas de encaminhamento e para o acompanhamento da relação voluntário-organização junto às entidades conveniadas, praticamente, configurando o atual processo de encaminhamento de voluntários.

“[...] naquele tempo, o processo da Parceiros era maior, então, assim, eu vim aqui, eu fiz um cadastro, eu deixei o currículo e, aí, não me lembro, acho que depois de uns dois meses, me ligaram pra eu assisti, então a reunião, mas tinha um processo a mais;

⁶⁶ Depoimento cedido pelo superintendente executivo da ONG-Parceiros Voluntários, em 23 de maio de 2001.

⁶⁷ Referências a ‘atualização’ seguem, aqui, a abordagem de Lévy (1997).

⁶⁸ Conforme informações do banco de dados da ONG-Parceiros Voluntários (1999-2000).

aí, depois, tu vinha e fazia uma entrevista bem psicológica, com psicólogos que te vasculhavam a vida [...]⁶⁹

Em 1998, a Parceiros Voluntários contava em seu quadro de colaboradores com: Conselho Deliberativo (maioria de empresários), presidente e vice-presidente (diretoria voluntária), superintendente executivo, coordenadora técnica, diretamente ligada à administração do processo de encaminhamento, e 5 profissionais na área administrativa-financeira e de relações públicas. E tal quadro passou gradativamente por alterações, na medida em que o processo de encaminhamento sofria rupturas e, concomitantemente, a Organização iniciava sua expansão pelo estado, distinguindo quais atividades seriam atribuição da ONG-Parceiros Voluntários e quais caberiam ao Centro de Voluntários, em Porto Alegre.

O Centro de Voluntários passou a reunir, então, as profissionais da Organização cuja atuação estivesse voltada ao processo de encaminhamento de voluntários. E esta unidade de trabalho, a partir do segundo semestre de 1998, foi difundida em cidades do interior do estado pela ONG-Parceiros Voluntários (a citada expansão). A medida que adentra o ano de 1999, novos agentes são alocados no campo, reestruturando e ampliando a equipe de profissionais contratados. Neste momento (da trajetória organizacional), do grupo contratado inicialmente permanece somente o superintendente executivo.

O agente social disposto na posição de superintendente possui uma trajetória de trabalho associada à iniciativa privada e a fundações empresariais⁷⁰, tendo participado das reuniões de elaboração/constituição da ONG-Parceiros Voluntários. Trata-se de um profissional vinculado ao mundo de relações do campo econômico, com gosto pelo âmbito empresarial, alicerçado em argumentos e linguagem administrativos. Disposições que aproximam a compreensão do desenvolvimento de cultura da prestação de serviços no mercado de consumo: prática comum também à vice-presidente da Organização⁷¹. O depoimento abaixo traz indicativos:

“[...] Aí as organizações, então, vão ser monitoradas, acompanhadas e avaliadas permanentemente pela Parceiros Voluntários; vamos estar fazendo diretamente o

⁶⁹ Depoimento da Coordenadora de Rede da ONG-Parceiros Voluntários em 24 de maio de 2001. Esta profissional ingressou na Organização como voluntária e, atualmente, trabalha sob contrato de emprego.

⁷⁰ O superintendente executivo da ONG-Parceiros Voluntários também atuou na Fundação Projeto Pescar, da empresa Linck S.A.

⁷¹ Ver exemplar de *mail* enviado pela vice-presidente à equipe Parceiros Voluntários, anexo14.

trabalho de aproximação entre as duas pontas, o que a gente chama de organização da oferta da demanda de trabalho voluntário. [...]”⁷²

Com a constituição do Centro de Voluntários, a estrutura do *locus* de disputa é ampliada e novos *capitais* entram em jogo⁷³. No Centro de Voluntários especificamente, dentre as 5 funcionárias, 3 teriam iniciado suas atividades na Parceiros Voluntários como voluntárias, atuando na Reunião de Conscientização e no acompanhamento da relação voluntário-organização (nas entidades conveniadas).

Das 3 voluntárias que foram contratadas, 2 permanecem ainda hoje na Organização, com considerável *capital* acumulado no campo. São agentes sociais cujas trajetórias de vida constituíram-se no meio urbano, em Porto Alegre, oriundas de famílias de renda elevada (classe média alta), com toda escolaridade desenvolvida em instituições particulares. Nos campos por onde circularam, a ação voluntária consolidava-se em práticas assistencialistas, de modo que a formação universitária, em Psicologia, acabou estruturando práticas de trabalho comunitário e assistencial de forma recorrente.

“[...] Na minha casa tem muito da coisa bem assistencial mesmo, assim: ‘ah, vamos lá naquela Casa Menino Jesus de Praga; vamos lá doar isso ou aquilo’[...]”

“[...] É, eu sou psicóloga, né. Logo que eu entrei na Psicologia, eu tava no terceiro semestre, eu queria fazê alguma coisa já na minha área. E eu fui pra um estágio voluntário, né. A gente tem quatro estágios obrigatórios pra fazê na Psicologia e um deles é remunerado, né. Digo assim, trabalhá com população carente e de graça nunca foi novidade. Então, assim, fazê trabalho voluntário também não era novidade. [...]”⁷⁴

Sua militância pela proposta da Parceiros Voluntários está estruturada a partir da busca de desenvolvimento pessoal dos beneficiários da ação organizacional. A melhoria da condição de vida do Outro instiga estas agentes sociais, trazendo à tona *interesses* estruturantes e estruturados pela formação em Psicologia. Não estão presentes, neste caso, *habitus* estritamente empresariais ou executivos; novas disposições e novos *capitais* são colocados nas relações de disputa na ONG-Parceiros Voluntários, movidos pelo engajamento das “voluntárias contratadas”.

⁷² Depoimento do superintendente executivo da ONG-Parceiros Voluntários em 23 de maio de 2001.

⁷³ Ver organograma de 1999, anexo 15.

⁷⁴ Depoimento da Coordenadora de Rede da ONG-Parceiros Voluntários em 24 de maio de 2001. Esta profissional é uma das 2 voluntárias que foram contratadas para trabalhar no Centro de Voluntários e ainda permanece na Organização.

“[...] Acho que as pessoas sempre me chamaram muito a atenção. [...]”

“[...] Acho que ser voluntário é estar disposto e contribuir da forma que se sabe com outras pessoas, seja... Acho que é o voluntariado uma ação de melhoria. [...] eu tenho a idéia de muitas vezes ir lá pra frente do processo, ir pras organizações, porque ali tu vê o retorno. Isso se transforma, de uma forma, num retorno que não sei nem te dizê. Eh, não consigo me imagina trabalhando em alguma coisa que não tivesse esse tipo de retorno emocional pra mim. [...]”⁷⁵

A crença no mérito individual, representada na figura do empresário empreendedor e realizador (*self made man*), circula por entre as relações na ONG-Parceiros Voluntários e tem sido um ponto de articulação às ex-voluntárias. Suas tomadas de posição basearam-se na competição e na acumulação de *capitais* no campo, instauradas por seus *interesses*: sua forma de “paixão pela causa” e a conquista do emprego. O conhecimento do processo que a prática de voluntária lhes proporcionou, otimizada pela disposição em buscar novos saberes gerou um diferencial em relação aos demais funcionários no Centro de Voluntários. Na condição de assistentes, as ex-voluntárias passaram a trabalhar de forma integrada e gradativamente assumiram o controle (informal) sobre o processo de encaminhamento.

Características como pró-atividade, pensamento estratégico, integração de atividades interdependentes distinguiram as Assistentes de seus colegas na busca de respostas para as situações-problema na ONG-Parceiros Voluntários. Os demais profissionais, alicerçados em disposições burocráticas, tem trabalhado de forma fragmentada, com reduzida margem de interlocução e pouca disponibilidade à mudança.

Citando Bourdieu (1989, p. 87), “a força desta *coincidência* imediata e total do *habitus* e do hábito faz o verdadeiro monge”, de forma que as posições das Assistentes no campo foram construídas numa articulação de *interesses* explicitada na afeição pela Organização, na postura crítica em relação aos processos organizacionais, na realização de atividades que extrapolam as solicitações e na constante atualização sobre o campo de ação da ONG-Parceiros Voluntários: práticas que oportunizaram o acúmulo de *capitais* junto à Organização (novos saberes e *status* junto à diretoria), ampliando seu poder e configurando a estrutura do campo mais conforme seus *interesses*.

⁷⁵ Idem.

“[...] Isso foi muito legal assim, a abertura da organização pro que a gente tinha e a gente conseguiu dá a cara, nossa cara aqui dentro. A gente fez do jeito que a gente pensava e eu acho que isso é primordial assim. [...]”⁷⁶

O campo tem se estruturado, simplificando processos e alterando a relação de forças interna, a partir do aumento de procura (externa) por trabalho voluntário e das relações de disputa, mais interativas do que conflitivas, entre as Assistentes, o superintendente executivo e a diretoria da Organização. Em 2000, a ONG-Parceiros Voluntários passa por novas rupturas: os Centros de Voluntários no estado passam a se chamar “Unidades PV” e a sede, em Porto Alegre, organiza-se de modo a assessorá-las, no que denominam o estabelecimento de uma “franquia social”, indicando sua origem e posição em relação ao campo econômico.

A ONG-Parceiros Voluntários passa a funcionar, então, por programas destinados aos seus públicos: voluntários mobilizados individualmente (denominados Pessoa Física - VPF); entidades conveniadas, onde atua o voluntariado (Organizações da Sociedade Civil – OSC); escolas, como estratégia de mobilização de jovens (Voluntariado na Escola - VE); empresas, na busca de transferência de conhecimentos e prestação de serviços especializados para organizações conveniadas (Voluntário Pessoa Jurídica - VPJ)⁷⁷; e Unidades PV, ampliando a abrangência da atuação no estado (Programa Expansão). As responsáveis pelos programas, em Porto Alegre, trabalhariam na capacitação das coordenadoras de Unidades em todo estado, sendo que os principais programas (Pessoa Física e OSC), existentes desde a constituição da Parceiros Voluntários, ficaram a cargo das Assistentes, alterando sua posição e *capital* no campo.

⁷⁶ Depoimento da Coordenadora de Rede da ONG-Parceiros Voluntários em 30 de maio de 2001. Esta profissional ingressou na organização como voluntária.

⁷⁷ Os Programas Voluntariado na Escola e Voluntário Pessoa Jurídica foram criados entre 1998 e 1999, mas apenas em 2000 disporá de coordenadoras próprias. Estas estratégias de mobilização não serão abordadas com mais detalhes por não possuírem voluntários em sua administração.

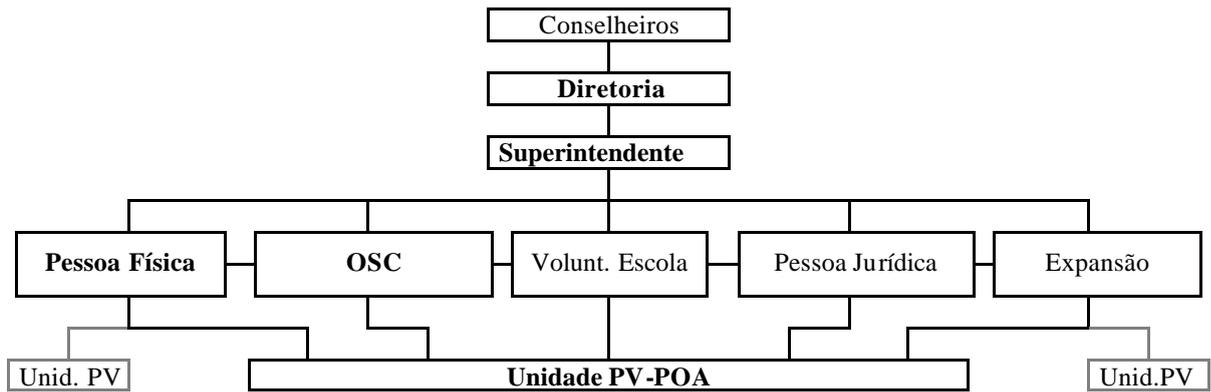


Figura 6: Esquema representativo do organograma ONG-Parceiros Voluntários em 2000 (a Organização não possuía organograma formal).

Foi também em 2000 que a noção de *rede* (de Unidades PV) passou a ser utilizada pelos gestores da ONG-Parceiros Voluntários. Embora o modelo de franquia seja centralizador, a participação criativa tem sido incentivada pelas capacitadoras, de modo que a *rede* vem se construindo num embate entre o controle (da sede) e autonomia (das “filiais”): de um lado, a ONG-Parceiros Voluntários privilegia a expansão através da mobilização de agentes sociais do campo econômico (associações comerciais/industriais dos municípios) e estrutura suas atividades distinguindo entre planejamento/desenvolvimento e operação (formato burocrático); e, de outro, a partir deste mesmo formato, tenta incentivar que as coordenadoras de Unidades interajam e exerçam suas criatividade em torno dos *interesses* Parceiros Voluntários.

Em 2001, o crescimento do número de associações comerciais/industriais parceiras e a atuação dos agentes alocados na sede, em Porto Alegre, consolida a relação de forças em construção desde a formação do Centro de Voluntários, em 1999. A ONG-Parceiros Voluntários reduziu seu quadro de capacitadores aos denominados coordenadores de rede: 3 profissionais que assumiram, para todos os programas Parceiros Voluntários, o treinamento e acompanhamento das Unidades PV, distribuídas por regiões do estado. Dentre os coordenadores de rede estão as duas ex-voluntárias, ex-assistentes e ex-coordenadoras de programas da Organização.

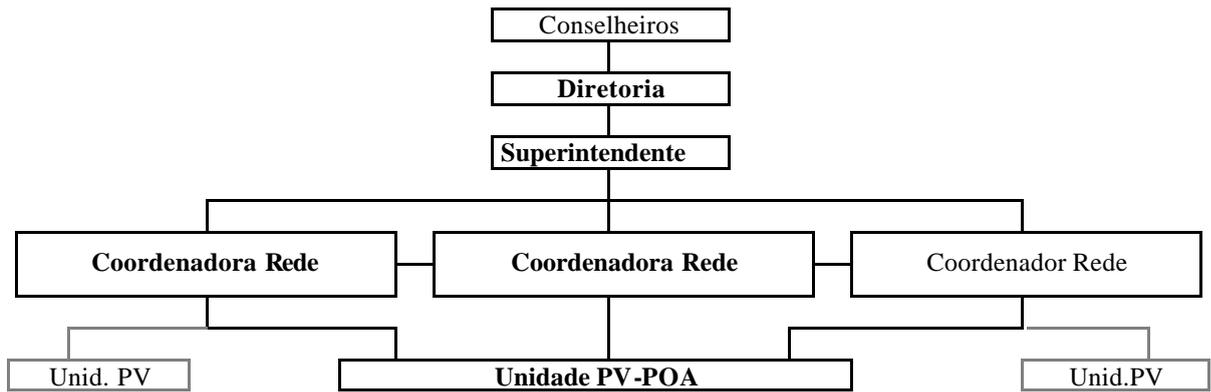


Figura 7: Esquema representativo do organograma ONG-Parceiros Voluntários (a Organização não possui organograma formal).

A Unidade PV-POA mais especificamente (unidade de pesquisa), naquele momento, contava com 40 voluntários e 5 funcionárias, incluindo a coordenadora recém contratada, com vistas à melhoria do processo de encaminhamento, dada a dificuldade em atender ao contingente de ‘candidatos’ ao voluntariado. A nova coordenadora entra no jogo com a incumbência de revitalizar o funcionamento da Unidade, dispendo-se nas relações de disputa, ademais, na busca de consolidar seu *capital* no campo.

“[...] O que, agora, comentado pela diretoria, essa Unidade teria que passar a ser uma Unidade modelo. [...] ‘Além desse modelo, nós temos que mudar esse processo. Hoje, a Unidade é apoio e o lado que tão as coordenações passou a ser a atividade fim da Parceiros, e isso tá completamente equivocado, tá errado’. Aí, eu procurei esclarecer bem, ela (vice-presidente) disse: ‘as pessoas do outro lado vão trabalhá para a Unidade e a Unidade vai fazê os processos’. [...]”

“[...] Muita gente, as pessoas assim tão com bastante tempo de casa e se sentindo dona, né, ou quase mãe de cada etapa do processo, destes manuais enfim. [...]”⁷⁸

A coordenadora da Unidade PV-POA nasceu no interior do estado, em Rio Pardo, em família de baixa renda. Aos 7 anos passa a integrar uma família de alemães residentes no município; seus pais adotivos teriam-na acolhido a exemplo da geração anterior, que adotara a mãe da, hoje, coordenadora de Unidade PV. Sua condição de agente social em ascensão econômica-social na localidade lhe dispõe à crença no mérito de desenvolvimento individual (“self made woman”), baseado no trabalho (nos “frutos do trabalho”).

⁷⁸ Entrevista com a coordenadora da Unidade PV-POA em 30 de maio de 2001.

“[...] Pra ti ter uma idéia, naquela época... Sabe, eu era negra que freqüentava o clube da cidade, que era um clube de brancos. Até bem pouco tempo, agora não mais, existia essa segmentação, desse racismo muito forte. [...]”⁷⁹

Vindo para Porto Alegre, a coordenadora inicia sua trajetória profissional, atuando em empresas comerciais e industriais, inicialmente, como vendedora e, depois, monitora de treinamento para vendedores (por 7 anos). Gradativamente, seu campo de ação (profissional) circunscreve-se à interação com executivos empresariais, sobretudo da área de Recursos Humanos. Neste ínterim, cursou Administração (com ênfase em Recursos Humanos), com vistas a consolidar sua posição social: o culto ao desenvolvimento individual pelo êxito no trabalho ganha concretude em suas relações profissionais e no ideal do empresário empreendedor (*self made man*).

“[...] Eu tinha muito claro na minha cabeça que eu queria conhecê uma empresa de comércio, uma de indústria e uma de serviços. E que depois disso eu iria me tornar uma consultora empresarial. [...]”⁸⁰

As práticas desencadeadas pela atual coordenadora da Unidade PV-POA estruturou seu envolvimento na implantação da *Junior Achievement* em Porto Alegre, em 1994. Tal organização sem fins lucrativos tem origem empresarial e foi idealizada nos Estados Unidos, com vistas a formar jovens empreendedores através da ação voluntária de empresários junto às escolas de ensino médio. A coordenadora de Unidade PV, na época, dirigia os programas da organização e compunha o quadro de voluntários, denominados *advisers*.

A contratação da atual coordenadora da Unidade PV-POA atualiza os *interesses* dispostos no campo (ONG-Parceiros Voluntários), sobretudo junto à diretoria, potencializando o futuro pretendido. Articulou-se às práticas da Organização uma agente cuja trajetória pessoal é perpassada por *capitais* do campo econômico, com experiência de atuação numa organização sem fins lucrativos de origem empresarial.

“A atividade prática, na medida em que é engendrada por um *habitus* imediatamente ajustado às tendências imanentes do campo, é um ato de temporalização pelo qual o agente transcende o presente imediato pela mobilização prática do passado e a antecipação do futuro inscrito no presente em estado de potencialidade objetivada. O *habitus*, porque ele implica a referência prática ao futuro implicado no passado de que

⁷⁹ Idem.

ele é produto, se temporaliza no próprio ato pelo qual ele se realiza ...” (Bourdieu, 1996, p. 173)

Sua prática atual configura-se como uma ênfase aos discursos organizacionais, associado à ênfase de quem ‘vende’ um produto ou idéia. Tem uma postura de adesão à proposta organizacional, apostando em estratégias de persuasão de funcionários e voluntários. Trata-se de uma profissional que, na condição de coordenadora, tem zelado por sua posição no processo decisório e tende a não se envolver com a operação na Unidade PV, reforçando para si e para os demais agentes no campo as posições e funções na hierarquia organizacional.

“[...] eu acho que é troca, diferente de doação. É como a Maria Elena comenta, e eu concordo plenamente com ela, acho que é a busca pela satisfação da outra pessoa. Então assim, minha moeda de troca é dar o que eu sei e, na contrapartida, percebê que aquilo é bem recebido e isso me satisfazê [...]”

“[...] voluntárias tavam fazendo, por exemplo, entrevistas e tavam fazendo de forma totalmente equivocada, que eu precisei chamar e dizer ‘olha, eu tenho um projeto maravilhoso e tu vai ser muito importante nesse projeto e eu preciso que tu me ajude nele. O que que tu acha?’. Convencer até a pessoa com muita sutileza que ela precisa fazer uma outra coisa, porque aquilo que ela tá fazendo como processo não é o que a Parceiros precisa; o que ela quer tá completamente errado, entendeu [...]”⁸¹

A atuação da coordenadora tem reorganizado o funcionamento da Unidade PV-POA. O acompanhamento das entidades conveniadas foi intensificado e a participação dos voluntários revitalizada, embora paute-se apenas por uma ampliação do número de tarefas. A atualização permanente sobre o campo de ação da ONG-Parceiros Voluntários e uma postura crítica em relação ao funcionamento da Organização explicitam uma relativa articulação de *interesses* com a proposta organizacional.

A coordenadora dispõe como *capital*, no campo, a sua capacidade de pensar estrategicamente, estabelecendo prioridades e gerenciando o tempo para as atividades da Unidade PV. No entanto, ações que denotem criatividade e flexibilidade não tem sido instauradas, debilitando, possivelmente, alternativas de melhoria do processo de encaminhamento e fragilizando a construção de parcerias, a formação de *redes* e a participação dos voluntários. Poder-se-ia afirmar que as disposições estruturadas no

⁸⁰ Citação da coordenadora da Unidade PV-POA em 30 de maio de 2001.

habitus da coordenadora de Unidade PV lançam no jogo uma prática de competição enfática, também endossadas nas relações internas da ONG-Parceiros Voluntários. Além disso, as atuais relações de força na Organização endossam ações rotinizadas (a não criatividade), quando segmenta entre planejamento/desenvolvimento (sede) e operação (Unidades).

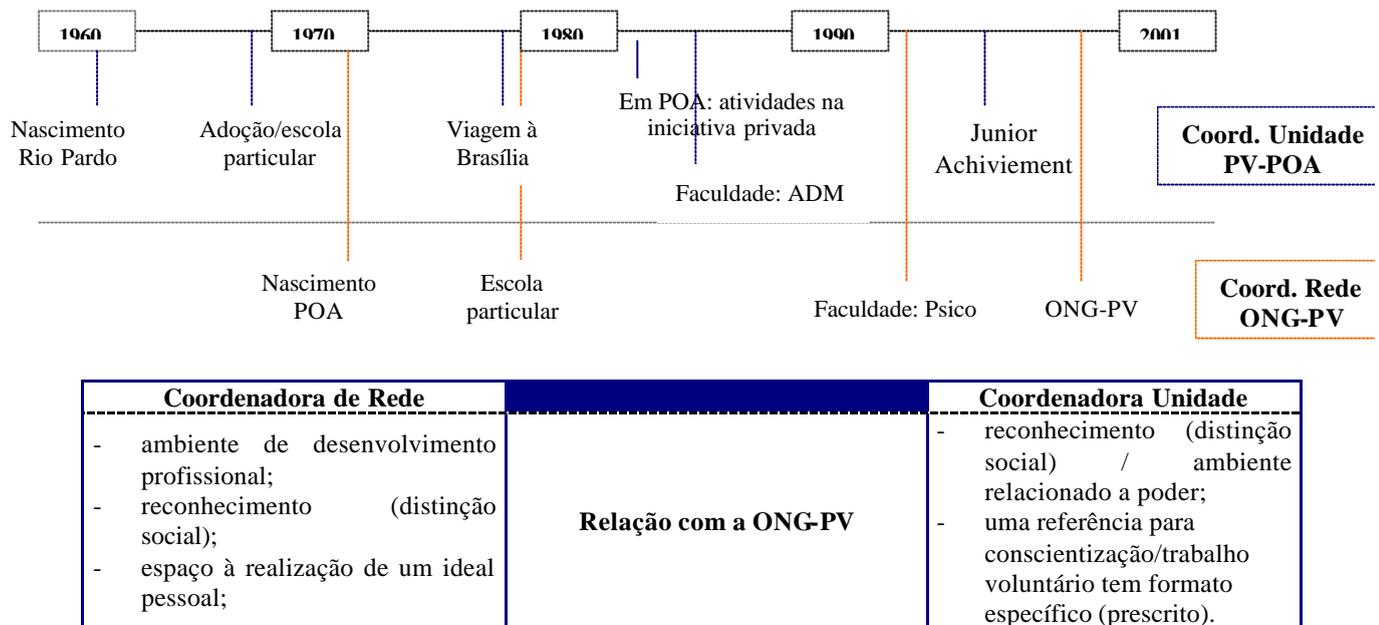


Figura 8: Esquema referente às trajetórias sociais de gestoras ONG-Parceiros Voluntários.

Alocados em função de sua proximidade com o campo, os agentes sociais apresentados, aqui, compõem o quadro de gestores mais diretamente vinculados ao gerenciamento do trabalho voluntário, estruturando o *locus* (organização) e as relações com o voluntariado. É preciso, então, dispor os voluntários no jogo, observando quais *interesses* os instigam e como suas tomadas de posição interferem no cotidiano da Unidade PV-POA.

4.3 Voluntários: trajetórias e *interesses*

O lançamento da Unidade PV – Gravataí, em setembro de 2001, contou com depoimento de uma das voluntárias vinculadas ao projeto Parceiros Voluntários naquele município. Um discurso carregado de expressões emocionadas, relativas às atividades que desempenha, a participação da voluntária foi antecedida, entre os representantes da

⁸¹ Idem.

Organização, com comentários convictos da presença de emotividade em suas palavras, denotando uma representação frequentemente associada à prática voluntária: “trabalho voluntário é emoção”.

A representação é estruturada em torno de elementos como a ausência de remuneração no trabalho, efetivado, geralmente, em locais cujos recursos materiais são escassos, e com vistas a assistir populações fragilizadas em suas disposições e códigos para interação com o mundo. Os sentimentos decorrentes da prática voluntária comporiam o ‘pagamento’ do agente social que assina um novo contrato de trabalho na atualidade, o termo de adesão⁸², o que dá o tom de compromisso e profissionalismo.

A adesão ao voluntariado no Brasil não está condicionada a aspectos sócio demográficos (Landim, 2000). Escolaridade, gênero, faixa etária e renda não influenciam na escolha em voluntariar ou não, sendo possível observar apenas que são mais numerosos os voluntários com ensino médio completo e entre 35 e 54 anos; pessoas, portanto, em idade economicamente ativa. Landim (2000) identifica na intensidade de prática religiosa um fator de valorização social da ação voluntária, de forma que 58% das horas voluntariadas são realizadas através de espaços ligados a igrejas e centros de culto religioso.

Pesquisa de opinião efetivada pelo IBOPE em Porto Alegre, sob solicitação da ONG-Parceiros Voluntários, em maio de 1997, trouxe informações similares aos resultados de Landim (2000). Na época, 30% dos consultados diziam fazer trabalho voluntário, com reduzida oscilação neste percentual quando observado grupos distintos em escolaridade, renda, gênero ou faixa etária. A diferença mais marcante em relação à pesquisa nacional fora o local de voluntariado: 41% citaram associações de bairro, ficando as práticas religiosas em 19%.

O banco de dados da ONG-Parceiros Voluntários apresenta, da mesma forma, pessoas em idade ativa (mais de 65%), mas há claramente uma elevação do nível de escolaridade entre os cadastrados (61% com ensino superior completo ou incompleto) e, além disso, um percentual elevado de mulheres entre os agentes mobilizados pela proposta da Organização (78%).

⁸² A assinatura do termo de adesão pelo voluntário está previsto na Lei Federal 9608, no intuito de evitar processos jurídico-trabalhistas. Ver termo, anexo 16.

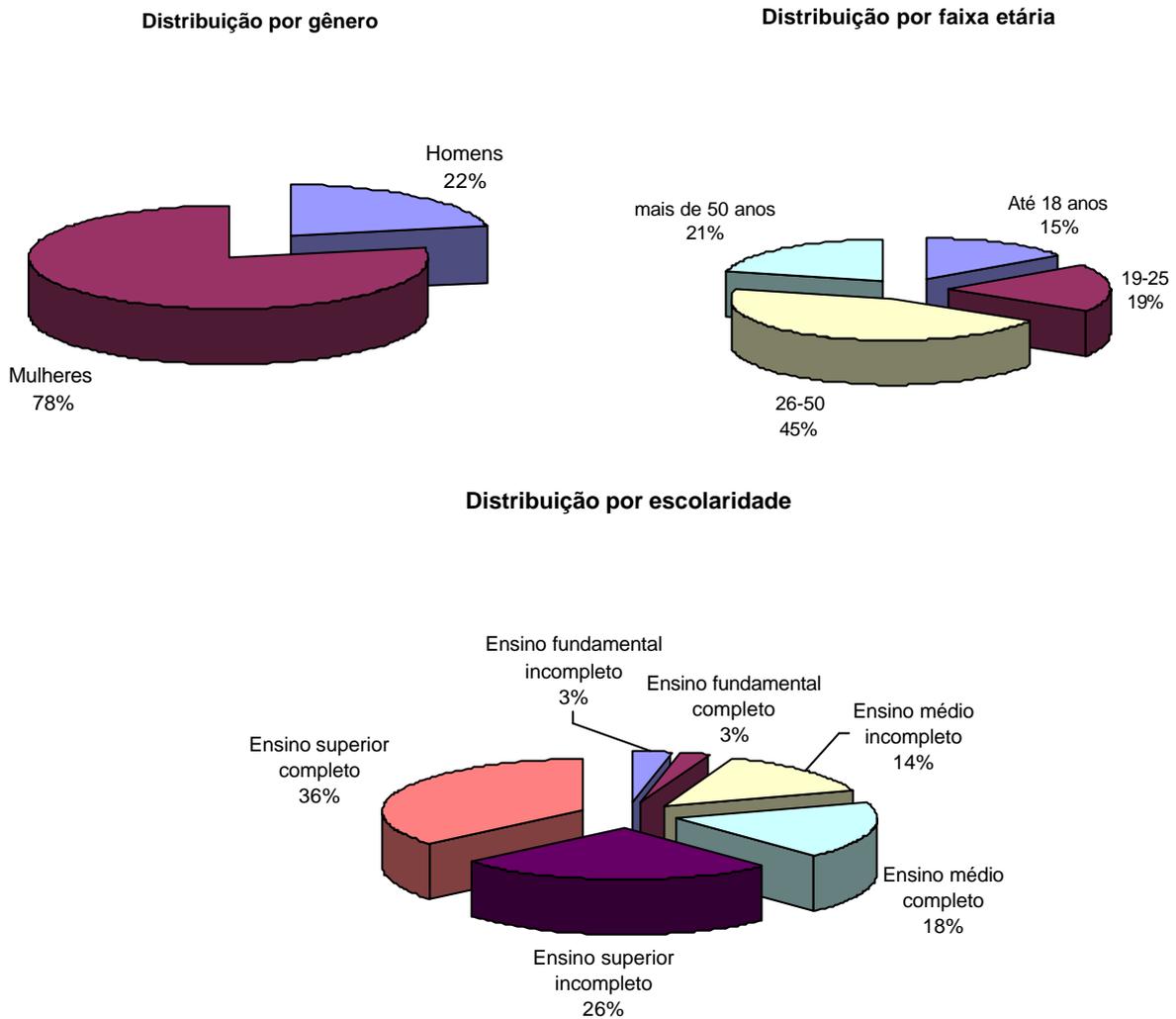


Figura 9: Gráficos relativos à escolaridade, gênero e faixa etária dos voluntários cadastrados na Unidade PV-POA, até agosto/2001.

Fonte: Banco ONG-Parceiros Voluntários, agosto de 2001.

Analisando as informações constantes no banco Parceiros Voluntários, Silva (2001) caracteriza tal perfil como camada média intelectualizada urbana, cujo consumo extrapola as necessidades básicas de subsistência e os hábitos de lazer e hobbies (teatro, leitura, jogo de paddel) tem relativa sofisticação. No que concerne ao gênero, esta autora menciona, ainda, a expressão de uma tradicional característica do trabalho social entre os agentes sociais instigados: atribuição às mulheres da prática de assistência.

A religiosidade compõe o jogo, mas diluída numa diversidade de motivações iniciais ao trabalho voluntário: aprendizado profissional, interação afetiva, recompensa espiritual, militância política (Silva, 2001). As tomadas de posição da ONG-Parceiros

Voluntários, chamando para si a responsabilidade sobre o voluntariado no estado e prescrevendo-o como atividade profissionalizada, conformam uma mobilização ampla, desconsiderando o aspecto religioso. O *capital* da Organização tem sido constituído e disposto de modo a instigar os *interesses* de agentes sociais, em geral, com elevado grau de instrução, com saberes a disponibilizar, independentemente da sua posição em relação ao campo religioso.

O voluntário cadastrado junto à ONG-Parceiros Voluntários apresenta, ao menos inicialmente, uma representação social depreciativa da sociedade: um mundo injusto, de competição desleal (Silva, 2001). Significados associados pelo brasileiro à rua, à esfera pública, constituindo um ambiente sem dono e sem referências, não propício ao convívio ou a relações solidárias (Jovchelovitch, 2000; DaMatta, 1991), e cuja necessária alteração dar-se-ia sob parâmetros éticos, dependendo apenas que “cada um faça sua parte”, numa interpretação das relações sociais que desconsidera o conflito ou disputas por poder. E, em face disso, tem-se um agente social instigado a dispor seus horários vagos ao trabalho voluntário, e não a práticas consideradas de lazer ou a atividades remuneradas.

“[...] Eu faço 4 horas na Parceiros, depois na Creche é das 9 da manhã às 6 da tarde, 7 horas, e as vezes que eu vô pro Albergue, das 7 às 10 h. Normalmente é a Parceiros e o Dias da Cruz (Creche). No Albergue eu não tô conseguindo ir toda semana [...]”⁸³

Na Unidade PV-POA, mais especificamente, os (40) voluntários atuantes possuem características semelhantes ao conjunto de cadastrados no banco Parceiros Voluntários. Têm sido alocados na realização de tarefas já prescritas pela Organização e com reduzida margem para alteração: Reunião de conscientização, entrevistas de encaminhamento e visitas a entidades conveniadas. Permanecem tais atribuições desde a constituição da ONG-Parceiros Voluntários, mesmo entre aqueles voluntários que desenvolvem atividades de coordenação em outras organizações sem fins lucrativos.

Agentes sociais cuja trajetória familiar é perpassada pela assistência em moldes tradicionais e/ou atividades profissionais voltadas para as relações humanas e o atendimento (enfermagem, docência, etc.), os voluntários da Unidade PV revitalizam e revisam as práticas e tomadas de posição de suas famílias, de modo que assumem o trabalho voluntário organizado como uma causa pessoal; uma construção relacional assinalada por Bourdieu (1991, p. 172) quando afirma que “a educação familiar ou escolar

tem por efeito mascarar de modo cada vez mais acabado, através da inculcação do arbitrário, o arbitrário da inculcação, ou seja, o arbitrário das significações inculcadas e das condições de sua inculcação.”

“[...] Olha eles até faziam, sabe. Não com essa, com toda essa ênfase hoje, né, mas eles faziam. Aonde eles moravam, eles tavam sempre atendendo a comunidade, né. Meu pai como enfermeiro; minha mãe também, né. Então, era aplicação de injeções; era furá orelha de nenê, sabe; era ajudá em parto de vizinho quando precisava, chamavam ele. [...]”⁸⁴

Outro elemento no jogo é a identificação do voluntário com o beneficiário de sua ação, em geral, um Outro debilitado, necessitando de colaboração. Esta disposição em se colocar no lugar do Outro, numa relação hierarquizada entre “necessitado” e “privilegiado”, tem se constituído, no entanto, de forma dinâmica, podendo se alterar com o decorrer da prática voluntária, na medida em que a interação entre voluntário e beneficiário explicita as potencialidades deste último. São mudanças, porém, construídas em função do tempo de permanência no voluntariado e da intensidade de contatos/contrastes com entidades cujo público atendido é oriundo de populações de baixo poder aquisitivo, como é caso de voluntárias atuantes na Unidade PV-POA e em outras organizações conveniadas.

“[...] Ser voluntário, de uma maneira geral, é tu te colocar no lugar do outro, por mais difícil que possa parecê. E o que eu vejo é a valorização que o outro sente quando se dispõe a *gastar* um pouquinho de tempo com ele. [...]”⁸⁵

“[...]Então, podê trabalhá pra que essas crianças e essas famílias tem uma condição de vida melhor e não é porque são pobres que não tem esse direito, né. Então, eu acho que é tu te dedicá, dá o teu amor, dá o teu carinho, porque um abraço, um sorriso é uma recompensa, mas tu podê vê esse outro lado, assim, de vê que uma criança cresceu com a tua ajuda [...]”⁸⁶

Em alguns casos, os voluntários já haviam instaurado práticas assistenciais (tradicionais) antes de chegar à Parceiros Voluntários. Campanhas para doações, organizadas no âmbito familiar, escolar ou profissional constituíam a ação destes agentes sociais, evidenciando *interesses* estruturados em torno de uma relação direta e afetiva com

⁸³ Depoimento de voluntária atuante na ONG-Parceiros Voluntários (há 2 anos) e no Albergue João Paulo II, em 28 de junho de 2001.

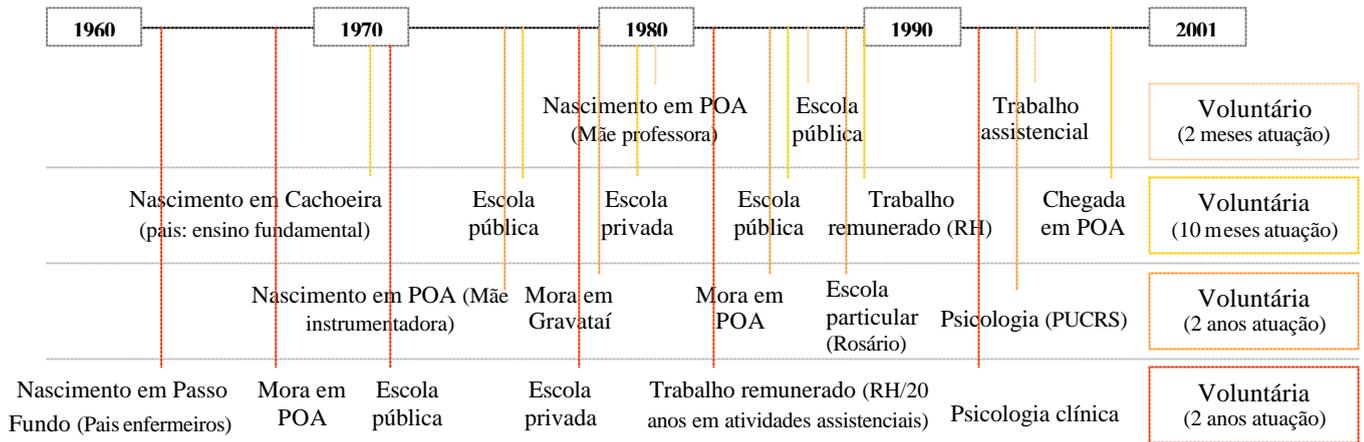
⁸⁴ Depoimento de voluntária atuante na Unidade PV-POA (há 2 anos), em 30 de maio de 2001.

⁸⁵ Depoimento de voluntária atuante na Unidade PV-POA (há 10 meses), em 24 de maio de 2001.

beneficiários, muitas vezes fortalecidas na formação profissional (Psicologia, neste caso). A participação em organizações e/ou iniciativas de militância política estudantil, sindical ou partidária não compõem a trajetória e os *interesses* do voluntariado alocado na Unidade PV-POA.

Os voluntários que desenvolvem atividades na Unidade PV-POA, em média, permanecem atuando de seis meses a um ano, deixando a Organização em função de conquista de emprego ou estágio remunerado. Tal fato demonstra, de um lado, a busca de atualização profissional através do trabalho voluntário na ONG-Parceiros Voluntários, também uma forma de integração/distinção social quando os laços de emprego estão fragilizados, e, de outro, uma ação voluntária possivelmente ocasional, não estruturada como prática capaz de instigar o *interesse* ao ponto de desencadear a disponibilização de tempo regularmente.

⁸⁶ Entrevista realizada com voluntária atuante na ONG-Parceiros Voluntários (há 2 anos) e no Albergue João



Atividades remuneradas	Ativ. voluntárias org. conveniadas	Atividades na ONG-PV
- Psicologia clínica; - desenvolvimento RH; - auxílio administrativo.	- Atendimento psicológico; - recreação; - assistência a pessoas doentes.	- Entrevista de encaminhamento; - Reunião de conscientização; - auxílio administrativo.
Relação com a prática voluntária		Relação com a ONG-PV
<ul style="list-style-type: none"> - Pais desenvolviam atividades assistenciais (tradicional) e/ou atuavam profissionalmente em áreas voltadas à relação interpessoal; - envolvimento em campanhas de arrecadação/doação de bens e alimentos; - não envolvimento em manifestações políticas; - formação profissional em áreas voltadas a relações interpessoais; - identificação com beneficiário “necessitado”; - atualização/experiência profissional; - forma de sentir-se útil/reconhecido (integração e distinção social); - espaço à realização de um ideal pessoal; - relação de troca de experiências e afeto; - espaço a elevação de auto-estima, descoberta de capacidades. 		<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente fraterno, receptivo, humanitário; - espaço à atualização profissional; - realização de um ideal pessoal; - um elo entre voluntários e demandas sociais; - uma referência para conscientização/trabalho voluntário tem formato específico; - proximidade ao centro do movimento de voluntariado; - reduzida valorização dos voluntários atuantes.

Figura 10: Esquema referente às trajetórias sociais de voluntários e à relação voluntário-organização⁸⁷.

As práticas voluntárias estão pautadas na noção de troca⁸⁸, colocando no jogo explicitamente as motivações do voluntário. Realização profissional, descoberta de capacidades, elevação da auto-estima são afirmadas como conquistas junto ao trabalho voluntário, junto à relação com beneficiário. Revitalizando disposições estruturadas em suas trajetórias pessoais e/ou familiares, voluntários encontram nesse tipo de laço social,

Paulo II, em 28 de maio de 2001.

⁸⁷ O esquema acima não visa esgotar as relações possíveis na estruturação da prática voluntária na ONG-Parceiros Voluntários. Procura-se, apenas, apresentar uma síntese dos elementos presentes nos depoimentos dos voluntários, indicando o que se considera as principais ações estruturantes dos *habitus* (e *interesses*) destes.

⁸⁸ Poder-se-ia discutir a aplicabilidade da noção de troca para a relação voluntário-beneficiário, tendo em vista que este tipo de intercâmbio (troca) pressupõe a perda de alguma coisa para a obtenção de outra, o que não parece ser o caso no trabalho voluntário: um compartilhar. Todavia, ao assinalar a expressão citada pelo

nesse tipo de relação (“eu” e o “outro”, “eu” e o “meu ambiente”) uma estratégia de *distinção* (Bourdieu, 1989), de modo que suas disposições estruturadas e seus *interesses* são fortalecidos, reafirmados na medida em que se posicionam num campo de valorização social do trabalho voluntário.

“[...] E na empresa, eu sempre me envolvi com trabalho assim, com a comunidade. Trabalho, por exemplo, no Natal: a gente arrecadava brinquedo, trocava com os funcionários, fazia promoção. Então, isso aí, eu fiz por uns 20 anos na empresa [...]”

“[...] trabalho voluntário é uma necessidade emergente tua, mas que tu possa te disponibilizá pra atendê a necessidade do outro [...]”

“[...] É, a Parceiros é legal assim pela oportunidade de tu conhecê pessoas assim, sabe, e podê assim ir a fundo no voluntariado, sabe. De podê acompanhá todo esse processo, né, de tá nos bastidores [...]”⁸⁹

A articulação ao projeto Parceiros Voluntários e às atividades da Unidade PV-POA concretiza e atualiza periodicamente um projeto pessoal, um projeto de si mesmo, mas que está calcado na relação com o Outro, oscilando do utilitarismo (da busca de um emprego, por exemplo) ao hedonismo (da realização pessoal com o desenvolvimento alheio). Trata-se de um voluntário que, ao colocar abertamente suas motivações no jogo, espera ser reconhecido em suas peculiaridades, em sua contribuição específica; deseja perceber o diferencial que está proporcionando no “campo de voluntariado”. A relação entre agentes sociais – indivíduo-indivíduo(s) ou indivíduo-organização – necessita estruturar-se, então, pela valorização de si no reconhecimento do Outro, no que ele é/sabe.

“(...) a beleza do amor, que reside na interpenetração da verdade do outro em si, implica encontrar sua verdade através da alteridade (...)” (Morin, 1999, p. 31)

Embora atuando na Unidade PV-POA, dificilmente, os voluntários expressam-se como membros efetivos da organização (como “sócios”). Seus *interesses* articulam-se mais ao pertencimento ao movimento de mobilização de voluntariado, à proximidade com as iniciativas de valorização social do trabalho voluntário. A ONG-Parceiros Voluntários é descrita como uma referência, um elo entre voluntários e o atendimento organizado de demandas sociais.

voluntariado em questão, objetiva-se demonstrar que ambos os envolvidos (“eu” e o “outro”) são considerados abertamente na adesão à prática voluntária.

⁸⁹ Entrevistas realizadas com voluntárias em maio de 2001.

”[...] A missão da parceiros é um elo. Ela é um elo entre quem precisa e quem procura ajudar, mas assim a missão mesmo dela é incentivar as pessoas a acordarem, certo, a despertarem do porquê elas ainda não saíram não olharam na janela pra vê quem tá precisando [...]”⁹⁰

O voluntário na Unidade PV-POA manifesta a articulação de seus *interesses* com a proposta organizacional no tempo de permanência, no reconhecimento dos objetivos organizacionais, na presença em reuniões de voluntários e na atualização sobre os acontecimentos relativos à ONG-Parceiros Voluntários (normativo). Não são expressas afeição pela Organização ou postura crítica em relação aos seus procedimentos. Há, sim, uma integração entre a qualidade dos espaços cedidos ao trabalho voluntário na Unidade PV (tarefas) e a busca do voluntário por uma associação passiva ao movimento Parceiros Voluntários, não obstante, os agentes alocados há mais tempo questionem as tomadas de posição organizacionais frente à participação voluntária.

“[...] a Parceiros tem uma visão que os voluntários são necessários, não só lá como em outras organizações, e que os voluntários realmente fazem a diferença, né. Mas eu vejo que isso, na prática, não há uma valorização⁹¹ com os voluntários. Eu vejo assim que algumas pessoas lá não dão bola pra voluntário, sabe. Se tão lá, tão, se não tão, tão pouco [...]”⁹²

As tomadas de posição dos voluntários e as decorrentes relações de disputa com os gestores Parceiros Voluntários repercutem sobre a gestão organizacional, em interações e conflitos entre *interesses* de gestores e voluntários. Neste ínterim, observar a gestão de voluntários como campo de disputa oportuniza verificar como tem se constituído as relações junto à Unidade PV-POA, na formação de uma *rede* de possíveis⁹³ e potenciais, e na virtualização de suas ações (Lévy, 1997).

⁹⁰ Depoimento de voluntária, em 24 de maio de 2001.

⁹¹ Os depoimentos de voluntários, atuantes na Unidade PV-POA ou no Albergue, têm mencionado como valorização ações que demarquem sua contribuição para o grupo/organização: um agradecimento, o reconhecimento para a contribuição específica de cada voluntário (em sua especificidade), a atenção às opiniões do voluntariado, a lembrança em datas especiais.

⁹² Depoimento em 30 de maio de 2001.

⁹³ Faz-se necessário trazer algumas considerações sobre as categorias *virtual* (visualização) e *possível* (possíveis), utilizados de forma recorrente neste trabalho. Nas palavras de Lévy (1997, p. 14), “virtual é o que existe em potência e não em ato. (...) É necessário introduzir uma diferença capital entre o *possível* e o *virtual*. O *possível* é totalmente constituído, mas permanece no limbo. O possível se realiza sem que nada mude em sua determinação ou em sua natureza. É um real latente. A realização de um *possível* não é uma criação, no pleno sentido do termo, porque a criação implica também a produção inovadora de uma idéia ou de uma forma.”

4.4 Gestão e rede na Parceiros Voluntários

Segundo Carrion (2000), a participação é um dos elementos relevantes na realização de projetos, como uma estratégia de sintonização com as expectativas do público alvo em tempo real. E a ONG-Parceiros Voluntários, ao priorizar participação e subsidiariedade, tem apresentado uma contradição interna entre discurso e prática, alimentada pela crença subliminar de meritocracia (Barbosa, 1999). Disposição esta constituinte de uma ordem de classificação das relações que postula um culto (subentendido) ao desempenho empresarial e, também, à “demonstração” do que se faz/fez, como composição do *capital* dos gestores frente a seus pares. Tem se configurado um espaço hierarquizado, limitando o poder da ação voluntária numa Organização criada com vistas a desenvolver/estimular o *voluntariado organizado*.

“[...] Seria assim até contraditório quando tu diz assim: ‘você vai pra organização, que tá cadastrada conosco, lá você pode propor coisas que, se a organização aceitar, você pode fazer, só que aqui dentro não, aqui eu te digo tudo que tu tem que fazê, do jeito que eu quero. A gente tá perdendo, perdendo a criatividade das pessoas. Acho que isso tem que mudá. [...]’⁹⁴

Embora a gestão, como campo de disputa, apresente um embate entre a informalidade e militância e o apego à mística do êxito pessoal/profissional (executivo), a adesão aos *capitais* do campo econômico tem estruturado o *locus* de forma mais enfática: a linguagem e instrumentos de trabalho balizam-se pela busca de produtividade na Unidade, evidenciados em indicadores numéricos de funcionamento (número de voluntários ativos, número de organizações conveniadas, etc.). Tais parâmetros, inclusive, balizados pela experiência administrativo-empresarial, voltam-se mais ao processo organizacional em si do que aos resultados da prática voluntária para a comunidade ou para os próprios voluntários (ou para a cultura de voluntariado), e acabam demarcando uma “burocratização” demasiada dos serviços.

O ambiente executivo-empresarial, sob controle de planos de ação, planos estratégicos, indicadores, estímulos à venda do “produto”, satisfação do cliente, compõe um campo de prestação de serviços, tanto interna quanto externamente, em detrimento de estratégias de intervenção/formação social.

⁹⁴ Depoimento da coordenadora da Unidade PV-POA em 30 de maio de 2001.

O êxito em utilizar instrumentos reconhecidos de gestão empresarial perde parte de sua funcionalidade quando acompanhado de uma ênfase na articulação exclusiva a *capitais* do campo econômico, como é exemplo a participação/intervenção periódica de especialistas da iniciativa privada no planejamento estratégico da Organização. E, assim, a participação de voluntários ou mesmo de representantes de organizações conveniadas é restrita à atividade fim da Unidade PV-POA.

A mudança/aprendizagem acaba restringindo-se, basicamente, à atuação das coordenadoras de rede, cujo ingresso na Organização e seu desempenho no tempo tem se pautado pela conquista de *capitais* e engajamento no projeto Parceiros Voluntários, gerando-lhes um diferencial competitivo frente aos demais gestores e a *distinção* no campo. No entanto, o “clima de concorrência” não viabiliza a difusão de saberes entre os gestores, fragilizando o crescimento organizacional e atrelando-o a estas duas profissionais. Toda planificação das ações junto às Unidades PV e as iniciativas de treinamento acabam sendo organizadas pelas coordenadoras anteriormente citadas.

Todavia, a Unidade PV-POA tem flexibilizado sua posição frente à ação voluntária. Iniciam-se dinâmicas de integração de voluntários desenvolvidas pelo próprio voluntariado, e, além disso, as reuniões periódicas de voluntários tem contado com a presença do superintendente (além da coordenadora da Unidade). Mas há ainda uma diferenciação entre Parceiros Voluntários e voluntários, cujas atribuições são tarefas, com baixa participação no processo decisório organizacional. A coordenadora de Unidade tem se posicionado, ainda, de modo a demarcar a diferenciação e a hierarquia, quando, por exemplo, não realiza visitas de acompanhamento às entidades conveniadas, uma tarefa atribuída exclusivamente ao voluntariado.

A Unidade PV-POA tem procurado difundir informações sobre a Organização e sobre o voluntariado em seus murais e em circulares ou mesmo em seu *site*; não usa porém o correio eletrônico para comunicar-se com seus voluntários atuantes. Tal estratégia poderia fortalecer a comunicação em tempo real, sintonizando os voluntários de forma mais contínua. Ademais, não só circularia maior quantidade de informações, como poderia criar elos mais recorrentes em torno da Organização, fortalecendo o envolvimento dos voluntários atuantes, passando mais que informações, estruturando uma forma de se relacionar com o mundo.

Há um cadastro detalhado dos voluntários (banco Parceiros Voluntários), mas as informações constantes no banco são pouco utilizadas, dada a condição de trabalho operacional normalmente estruturada na relação com o voluntário, debilitando a articulação de *capitais*. Além disso, as reuniões de voluntários, voltadas a aspectos estritamente operacionais, praticamente não incidem sobre a avaliação organizacional, perfazendo uma dinâmica ainda com reduzida diversidade de pontos de vista/percepções de mundo.

As informações não são compartimentalizadas nos programas (Pessoa Física, OSC, etc.) e mesmo os cargos e a estrutura organizacional tem mudado com relativa frequência. Há, no entanto, um processo decisório um tanto quanto centralizado na ONG-Parceiros Voluntários, o que se estende também a gestão de voluntários na Unidade PV-POA. Normalmente, a flexibilidade na atribuição de atividades restringe-se à alteração da tarefa: Reunião de conscientização, entrevistas, visitas de acompanhamento. O processo de encaminhamento e a posição dos voluntários no campo praticamente não se alteram. A avaliação (indicadores) baseia-se em resultados, com ênfase no funcionamento exitoso do processo, fazendo com que a Organização trabalhe em torno de si mesma, como se evidencia também nas tomadas de decisão (pouco atentas a contribuições de voluntários e organizações conveniadas).

Organizada em torno de um processo decisório verticalizado (estruturado num ideal de meritocracia e adesão a *capitais* do campo econômico) junto ao voluntariado e intensa disputa conflitiva entre os gestores, a ONG-Parceiros Voluntários configura-se como *locus* de ação com reduzida interlocução com os voluntários atuantes, fragilizando a mobilização/permanência de agentes sociais voltados à participação criativa, além de reduzir a margem de articulação de *interesses*. Não há na ação da coordenadora da Unidade PV-POA ou dos voluntários a demonstração de afeição pela Organização e, sendo assim, a concentração em torno do projeto Parceiros Voluntários se dilui pela ausência de disponibilização emocional, de modo que a criatividade não é concentrada/instigada ao propósito organizacional.

Campo das organizações sem fins lucrativos <hr/> Campo econômico	<p>Capitais Fundadores/Mantenedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pragmatismo/atenção aos resultados das ações; - culto ao empreendedorismo empresarial; - saberes administrativos-empresariais; - profissionalismo: valorização do comprometimento, responsabilidade e eficácia; - valorização do trabalho e transparência; - culto ao voluntariado norte-americano; - nacionalismo; - noção de coexistência; - altruísmo, informalidade: nobreza da ação.
	<p>Capitais Gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pragmatismo/atenção aos resultados das ações; - culto ao empreendedorismo empresarial: meritocracia, competição e hierarquia; - busca de aprendizagem/desenvolvimento profissional; - saberes administrativos-empresariais; - profissionalismo: valorização do trabalho, comprometimento, responsabilidade e eficácia; - culto ao voluntariado norte-americano; - 'neutralidade' político-partidária - <i>rede</i>: parcerias, solidariedade, participação (paradigma da especialização); - altruísmo, informalidade: nobreza da ação (uma abstração) - apego/busca do desenvolvimento comunitário/do outro
	<p>Capitais Voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Culto ao empreendedorismo empresarial; - profissionalismo: valorização do trabalho, comprometimento, responsabilidade e eficácia; - distinção no trabalho voluntário (proximidade com o centro do movimento de voluntariado); - saberes profissionais voltados a relações interpessoais; - indiferença a manifestações políticas; - "troca" de experiências e afeto (espaço a elevação de auto-estima, descoberta de capacidades); - apego/busca do desenvolvimento do outro; - altruísmo, informalidade: nobreza da ação.
<p>Capitais na gestão de voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Culto ao empreendedorismo empresarial: meritocracia e hierarquia; - saberes administrativos-empresariais; - profissionalismo: valorização do trabalho, comprometimento, responsabilidade e eficácia; - "troca" de experiências e afeto (espaço a elevação de auto-estima); - distinção no trabalho voluntário (proximidade com o centro do movimento de voluntariado). 	<p>Práticas na gestão de voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento verticalizado; - Difusão de informações em murais e circulares (não por correio eletrônico) sobre os vários programas; - Atividades de integração do voluntário (reuniões, apresentação das dependências, funcionários e demais voluntários); - Alocação individual de voluntários conforme cadastro banco Parceiros Voluntários: atribuições operacionais; - Atividades voluntárias prescritas e com reduzida margem de alteração; - Avaliação centralizada: voluntários tem opinado apenas sobre aspectos operacionais. Balizamentos por indicadores.
<p>A Rede</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na centralização/verticalização; - restrita ao campo econômico (diversidade limitada); - limitação dos elementos para compartilhamento de <i>interesses</i>; - reduzida difusão e articulação de <i>capitais</i>; - espaços à participação criativa é limitada junto aos voluntários. 	

Quadro 3: Síntese das relações e práticas no campo (ONG-Parceiros Voluntários e Unidade PV-POA)

Os voluntários permanecem por sua militância de "si mesmo", pela circunstancial experiência de trabalho e pelas eventuais ligações afetivas construídas na relação com

algumas das funcionárias da Unidade PV. Compromete-se, desta forma, a formação de uma *rede* de ação voluntária interna. Entre agentes sociais do campo econômico as parcerias são efetivadas de modo mais freqüente (empresas voluntárias na campanha publicitária, por exemplo), numa relação em que é aceita a coordenação de projetos por outrem, dada a conformidade de disposições de classificação/organização do mundo (a mística do profissionalismo empresarial, por exemplo). Ampliam-se e fortalecem-se, assim, os nós da *rede*, configurando novas “entradas” e “saídas” de saberes, muito embora, com o espectro de diversificação restrito ao campo econômico.

Os voluntários atuantes na Unidade PV-POA não configuram uma *rede*, como problematizada aqui. O trabalho estritamente operacional limita o compartilhamento de *capitais* e a articulação de *interesses*, reduzindo os possíveis na construção do campo: os *capitais* que cada agente carrega em seu *habitus* são únicos; desconsiderá-los significa limitar a condição de distinguir-se, logo, de instigar o envolvimento na “troca” que o voluntariado tem enfatizado em seus depoimentos sobre a prática voluntária. Espaços limitados ou inexistentes à participação criativa compromete o olhar diversificado sobre o projeto Parceiros Voluntários, assim como a possível otimização dos processos implementados a partir das considerações do público alvo, o próprio voluntário.

“(…) A força é conferida de agora em diante pela gestão ótima dos conhecimentos, sejam eles técnicos, científicos, da ordem da comunicação ou derivem da relação ‘ética’ com o outro (...) Tudo repousa na flexibilidade e vitalidade das redes de produção e troca de saberes.” (Lévy, 1994, p. 19)

De forma mais intensa, a ONG-Parceiros Voluntários (e a gestão que instaura) tem na sua estruturação como *locus* de disputa o convívio de *capitais* de dois campos distintos: econômico e das organizações sem fins lucrativos. As tomadas de posição dos agentes sociais alocados têm se dado através de relações mais conflitivas do que interativas, de modo que os saberes oriundos do ambiente administrativo-empresarial têm sido enfatizados nas práticas implementadas na Unidade PV-POA. As relações e *capitais* em conflito, diluídos em intensidades relativas diferentes nas ações de gestores e voluntários, estão presentes também em outras organizações sem fins lucrativos, sobretudo pela atual disseminação de parcerias entre iniciativas de filantropia empresarial e entidades tradicionais na atuação em assistência. A intensidade do conflito e/ou interação vincular-se-á, então, à flexibilidade na interlocução com a diversidade e nas possibilidades abertas à articulação de *interesses*.

CAPÍTULO V – ALBERGUE É OS MENINOS⁹⁵: VOLUNTÁRIOS, GESTÃO E REDE

Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas que o fazem.

Manuel Castells

O coordenador de voluntários do Albergue João Paulo II, em agosto de 2001, enviou uma mensagem aos parceiros da organização, narrando a contribuição de um voluntário⁹⁶. Ao contar com entusiasmo os progressos de alguns dos beneficiários e reconhecer a importância singular de cada voluntário na Entidade, o *mail* trazia em si uma causa, uma militância, seguidamente reforçada nas interações entre gestores e voluntários do Albergue: a centralidade sobre o desenvolvimento dos meninos (beneficiários) perpassa as atividades organizacionais e as relações deste campo de ação, como um dos laços estruturados e estruturantes da *rede*.

Constituído em torno da assistência a meninos de rua, o Albergue tem sua gênese articulada à dinâmica estrutural do campo religioso. Hoje, porém, conta com agentes sociais oriundos de campos diversos, alocados sob *interesses* de constituição também diversa. Tal multiplicidade de parcerias tem sido construída a partir de rupturas históricas na gestão da Organização, instauradas a partir de uma crise institucional na década de 90. O fechamento do Albergue, em dezembro de 1997, levou a reorganização das estratégias organizacionais, conectando-as ao movimento contemporâneo de valorização do trabalho voluntário e “sintonizando” a Entidade ao ambiente externo, a novas parcerias.

O rompimento de fronteiras intensificou o convívio de tempos⁹⁷ e saberes nas relações entre gestores e voluntários e, a partir daí, tem oportunizado uma diversidade maior de práticas junto aos serviços do Albergue, estruturando e reestruturando o campo, constituindo parcerias voluntárias. E, desta forma, a compreensão das relações e *interesses*

⁹⁵ Expressão seguidamente utilizada pelo coordenador de voluntários do Albergue João Paulo II.

⁹⁶ Ver mensagem enviada aos voluntários pelo coordenador, anexo 17.

que fundam e compõem o *locus* de disputa passa pela identificação de tais agentes alocados no jogo.

5.1 Albergue João Paulo II: origem e proposta

O Albergue João Paulo II foi fundado em 1981, como uma estratégia de intervenção de agentes sociais do campo religioso frente aos resultados do Ano Internacional da Criança (ONU, 1979) e a determinações incisivas do Papa João Paulo II, na ocasião de sua visita a Porto Alegre, em 1980. Inicialmente, a Organização oportunizava albergagem e rastreamento da condição familiar de meninos de rua. Em 1984, através da conversão de *capital* religioso, a Entidade gerou condições de ampliar seus serviços, constituindo o Centro de atividades no município de Viamão, em propriedade rural (uma chácara) doada por um empresário (*benfeitor*).

A década de 80, período de constituição do Albergue, foi marcada por transições político-sociais que incidiram sobre a agenda de assistência social. O processo de desestruturação da proposta socialista real e o fim da guerra fria dispuseram com mais veemência ao Estado problemáticas de exploração do meio ambiente e desrespeito aos direitos humanos, antes envoltas por disputas ideológicas (Belli, 1996). Neste ínterim, e em meio à redemocratização do país, diversificam-se as temáticas junto ao ativismo social (índio, negro, mulher, criança, etc.), extrapolando a relação capital-trabalho.

A assistência à criança e ao adolescente ganha expressão nos anos 80, ampliando o *capital* de práticas voltadas ao atendimento de menores: iniciativas de filantropia empresarial lançam ações destinadas a tal público⁹⁸; a mídia passa a veicular informações sobre a condição de menores de rua; é concluído e promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 1988.

A problemática “menino de rua” torna-se mais explícita, é mais lembrada, debatida, enfim, é disposta no cotidiano com maior intensidade, em função das estratégias de agentes militantes desta causa. Em Porto Alegre, o Albergue é um dos agentes sociais a estruturar o campo de ação em torno da assistência a crianças e adolescentes, organizando suas tomadas de posição a partir de *capitais* do campo religioso. Desde a sua fundação, a

⁹⁷ “Convívio de tempos” conforme Serres, 1999.

⁹⁸ Um exemplo de iniciativa empresarial seria o Programa Criança Esperança, da Rede Globo.

Entidade vem sendo dirigida por Irmãos da Sociedade Pobres Servos da Divina Providência, congregação católica radicada no Brasil desde 1961.

Embora tenha diversificado seus serviços⁹⁹, a articulação com instâncias externas à Organização configurou-se de forma rarefeita, fragilizando possibilidades de parceria. Em dezembro de 1997, o Albergue passara por uma crise financeira e acabou por encerrar suas atividades. Tal fato foi noticiado pela mídia e alcançou repercussão em todo Brasil. Parte dos voluntários atuantes hoje iniciaram suas atividades naquele momento, em reuniões com os gestores da Organização, com vistas a restabelecer as atividades e captar recursos para a Entidade.

As práticas que vinham sendo desenvolvidas pelo Albergue passaram por gradativas modificações a partir do retorno de seus beneficiários diretos à condição de meninos de rua. A abertura à colaboração, com matizes participativas e influência, inclusive, sobre o planejamento organizacional, tem início a partir da ruptura de disposições estruturadas pelos/nos gestores acerca da interação com instâncias externas. Revendo que práticas seriam centrais para a Entidade, passaram a discursar, então: “o Albergue é os meninos”.

O Albergue conta, hoje, com parcerias regulares de empresas na realização de eventos para captação de recursos, tem diversificado e intensificado o atendimento aos seus beneficiários diretos (assistência médica, projetos educativos, passeios e festas temáticas) e ampliou seu espaço na mídia local. A contribuição dos voluntários, e das relações/contatos (*capitais*) que acumulam a partir de suas trajetórias pessoais, tem oportunizado à organização aumentar seus vínculos externos e sua integração a distintas esferas sociais, o que viabiliza a manutenção da proposta não só com base em relações econômicas (Geus, 1999), mas na sua valorização simbólica junto a diversos agentes: mídia, novos voluntários, empresas parceiras.

“[...] Os impactos são muito fortes, seja no sentido de que o Albergue... ninguém, nem aqui no bairro quase, sabia que existia o Albergue aqui, depois de 16 anos aqui. O Albergue, hoje, ele é conhecido a nível de Porto Alegre, assim, sem maiores problemas. As relações que a gente conseguiu estabelecê, as parcerias que a gente

⁹⁹ Seria exemplo a Escola Aberta, implementada junto às dependências do Albergue, em 1994, destinada ao ensino fundamental para os beneficiários diretos. Em 1996, com o reordenamento institucional, a Entidade assume oficialmente o regime de abrigo.

conseguiu estabelecê com a comunidade, né. Assim, nos ajudá a saí daqui e consegui estabelecê essa relação com as pessoas, com empresas.[...]"¹⁰⁰

Atualmente, o Albergue atende a 35 meninos advindos de situações de risco¹⁰¹, entre 7 e 17 anos, incluindo o abrigo permanente, ensino fundamental, profissionalização (oficinas pedagógicas de marcenaria e agropecuária), lazer dirigido e reintegração familiar¹⁰². A rotina diária dos beneficiários inicia às 6h45min, na sede em Porto Alegre; às 7h20min dirigem-se ao Centro de Atividades, em Viamão, onde permaneceram até às 18h, em atividades escolares e recreativas, em local distante do ambiente urbano de origem dos menores. Após o retorno ao abrigo, jantam às 19h, encerrando as atividades às 21h30min.



Figura 11: Fotografia do Centro de Atividades João Paulo II – Viamão, agosto/2001.

**** Fonte: registros iconográficos do autor.**

¹⁰⁰ Depoimento do coordenador de voluntários em 03 de maio de 2001.

¹⁰¹ *Situação de risco* define uma realidade de vida em que os direitos básicos são violados. Caracteriza-se, assim, pela obstrução do acesso à educação, lazer, constituição familiar, dentre outros recursos, e a exposição a maus tratos, uso de drogas, abuso sexual, etc.

¹⁰² Ver documentos 'Pressupostos teóricos', anexo 18, e 'Dados e registros da Entidade', anexo 19.

Entre as dependências destinadas às práticas do Albergue estão o Centro de Atividades e o abrigo. No primeiro localizam-se a Escola Aberta, oficinas, hortas, refeitório e espaços para recreação (campo de futebol, pátio, etc.). Já a sede, uma casa, parte em madeira parte em alvenaria, constitui-se de um escritório, uma cozinha, sala para refeições, banheiros e dormitórios. De forma geral, ambientes (em Viamão e Porto Alegre) sem sofisticação, com mobília já desgastada pelo tempo, paredes por pintar, cuja decoração se resume a quadros religiosos, *banners* relativos à causa da criança e do adolescente e murais (pouco utilizados). Um espaço que contrasta com o aparelho de TV ou com os computadores (relativamente novos), de uso freqüente na Organização.



Figura 12: Fotografias da sede do Albergue João Paulo II, agosto/2001.

**** Fonte: registros iconográficos do autor.**

Para seu funcionamento, a Organização conta com 17 funcionários, entre profissionais contratados e cedidos por órgãos públicos, e aproximadamente 86 voluntários, sendo 4 deles religiosos designados pela Congregação e responsáveis pela

administração do Albergue. O Irmão responsável pelas relações públicas do Albergue é também o gestor de voluntários, sob a denominação de “coordenador”.

Existem 82 voluntários mobilizados pelo Albergue cuja atuação é de 3 a 4 horas em média por semana. A ação voluntária é concretizada, na maioria das vezes, na sede e está distribuída por áreas: apoio pedagógico – palestras, filmes, dinâmicas, teatro, música, passeios, apoio médico, aulas individuais; apoio administrativo – controle, lançamento de dados, registros; e captação de recursos – contatos com empresas, distribuição de carnês, organização de eventos. As atividades são dispostas aos voluntários de forma que atuem tanto na elaboração quanto na execução, dependendo da maior ou menor articulação de *interesses* entre coordenador e voluntário. Além da disponibilidade do agente em compor um projeto, a prática voluntária é observada/avaliada desde os pressupostos de trabalho da Organização, representados na ação/intervenção e no corpo dos gestores.

“Acolher crianças e adolescentes em situação de rua e/ou risco pessoal, familiar e social, resgatando a sua dignidade de pessoa, filho de Deus e sujeito de direito e de fato, possibilitando a auto-construção de sua cidadania.” (Missão e objetivo da Entidade)¹⁰³

Os principais referenciais dos gestores do Albergue João Paulo II são o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), na busca por considerar a criança em seus direitos, e a formação religiosa calabriana. Esta última advém da congregação Pobres Servos da Divina Providência, instituída pelo sacerdote católico João Calábria, em 1907, quando da fundação da “Casa dos Bons Meninos” em São Bento, Itália, com atividades voltadas ao atendimento de meninos de camadas empobrecidas da população com que convivia.

De forma sintética, Calábria teria constituído seu *capital* e práticas religiosas a partir: da formação da “casa”, como constituição de relações familiares nas instâncias de atuação de sua Congregação; do desenvolvimento humano como cidadão e segundo saberes católicos; e da realização diária do Evangelho, na sua incorporação à prática e não somente ao discurso¹⁰⁴.

O exercício diário dos pressupostos cristãos (a noção de um “Evangelho vivo”), como uma estruturação de disposições no *habitus*, é parte dos preceitos da formação

¹⁰³ Conforme documento “Dados e registros da Entidade”, anexo 19.

¹⁰⁴ Conforme o manual “Nosso jeito de ser: elementos orientadores da ação calabriana”, citado nas referências bibliográficas.

religiosa calabriana. A disposição para coadunar discurso e prática transcende, no entanto, os *capitais* religiosos, estruturando as práticas do coordenador de voluntários (Irmão) do Albergue em torno de princípios do ECA ou da missão organizacional. A auto-construção da cidadania (na missão) é concretizada, no entendimento dos Irmãos, em assembléias em que meninos e gestores debatem e definem as regras diárias.

Desencadeada desde o campo religioso, a Entidade vem se estruturando, então, em torno de uma proposta formativa, do *capital* da busca de desenvolvimento humano e espiritual, que perpassa as práticas junto aos beneficiários, gestores e voluntários. A gestão tem se complexificado nos últimos anos, dada a constituição de novas parcerias e, por decorrência, a disposição de novos *interesses* no jogo. A análise das relações de disputa no campo passa pela observação da *rede* de articulações entre os *capitais* do Albergue e as disposições estruturadas dos agentes sociais alocados, sobretudo, aqueles com maior envolvimento com a proposta organizacional: os gestores.

5.2 Irmão e gestor: o coordenador de voluntários

Numa estrutura informal, os Irmãos que hoje administram o Albergue distribuem-se entre: direção geral; regularização dos meninos recém ingressos; monitoramento da formação escolar e profissional; e relações públicas. O responsável pelas relações públicas gerencia a captação de recursos, as relações organizacionais com o âmbito externo e também as atividades de voluntários, neste último, sob a denominação de “coordenador”, herança da interação/convênio com a ONG-Parceiros Voluntários.

A condição de Irmão traz uma característica peculiar ao trabalho dos gestores. Como uma organização constituída com base no *capital* religioso, o Albergue estrutura-se como parte de uma ordem religiosa, em torno da qual articulam-se os *interesses* dos seus gestores. A alocação destes agentes sociais é organizada em função de sua formação religiosa e das necessidades da Congregação, sendo freqüente o deslocamento temporário a localidades distintas.

Mesmo que o êxito em seus serviços propicie a criação de laços de solidariedade junto a uma entidade/localidade, a disposição de militância por uma causa (os meninos), estruturada na adesão a um *capital* religioso particular, é fortalecida pelas práticas de um

Irmão: itinerância e vinculação religiosa orientada ao ideal do fundador da ordem, neste caso, o Padre Calábria¹⁰⁵.

A ênfase sobre o ideal religioso tende a dispor as práticas dos Irmãos o mais próximas da realização da obra (sagrada), orientando, então, à militância pela causa, ao desenvolvimento dos meninos. Fundamenta-se, desta maneira, a formação de disposições de “desapego” nos *habitus* de Pobres Servos da Divina Providência, que, pautando as ações destes agentes sociais, estruturam o espaço onde vivem (de pouca sofisticação) e materializam um *capital* (religioso) passível de ser convertido em atividades voluntárias de agentes oriundos de outros campos, em função da “credibilidade” da militância, da segurança do investimento social.

O coordenador de voluntários, como ser formado e formador de tal *capital* religioso, tem em sua trajetória elementos que garantiram a articulação entre seus *interesses* e os de Calábria, lembrado, neste caso particular, também como um ícone de mudança no interior do campo religioso (um contestador da hierarquia na Igreja). O “chamado de Deus”, que funda a relação “encantada” entre o agente social e a proposta de vida religiosa, expressa uma concordância “entre a sua vocação subjetiva (aquilo para que se sentem feitos) e a sua missão objetiva (aquilo que dele se espera)”, uma “ ‘coincidência’ imediata e total do *habitus* e do hábito que faz o verdadeiro monge” (Bourdieu, 1989, p. 87).

“[...] eu ia pra tê catequese e, como a catequista achava que eu era uma pessoa que se destacava, invés de ficar na aula de catequese, eu assumia uma turma pequena. Minha catequese era dar catequese pra uma turma pequena, entende, que tava abaixo.[...]”¹⁰⁶

Natural de Quixeramubim, interior do Ceará, o coordenador vem de uma família católica, cujos pais (semi-alfabetizados) eram líderes comunitários. O envolvimento com práticas religiosas e de liderança comunitária remonta a sua adolescência, quando coordenava grupos de jovens. Aos 16 anos, em vias de consolidar sua opção pela vida religiosa, passa a morar em Quixadá, ainda no Ceará.

Na sua estada em Quixadá, estudou em escola particular, com bolsa cedida pela diocese, uma demonstração de seu *capital* junto ao campo religioso. De Quixadá deslocou-se para Rio Bananal, no Espírito Santo, onde ingressa na Congregação e inicia o curso

¹⁰⁵ A ordem religiosa fundada por Calábria iniciou suas atividades a partir da assistência a menores (“Casa dos Bons Meninos”, em 1907, Itália) e vem mantendo esta prática, conforme pressupostos de formação da “casa”, do desenvolvimento humano conforme saberes católicos e da efetivação diária do Evangelho.

¹⁰⁶ Depoimento do coordenador de voluntários em 03 de maio de 2001.

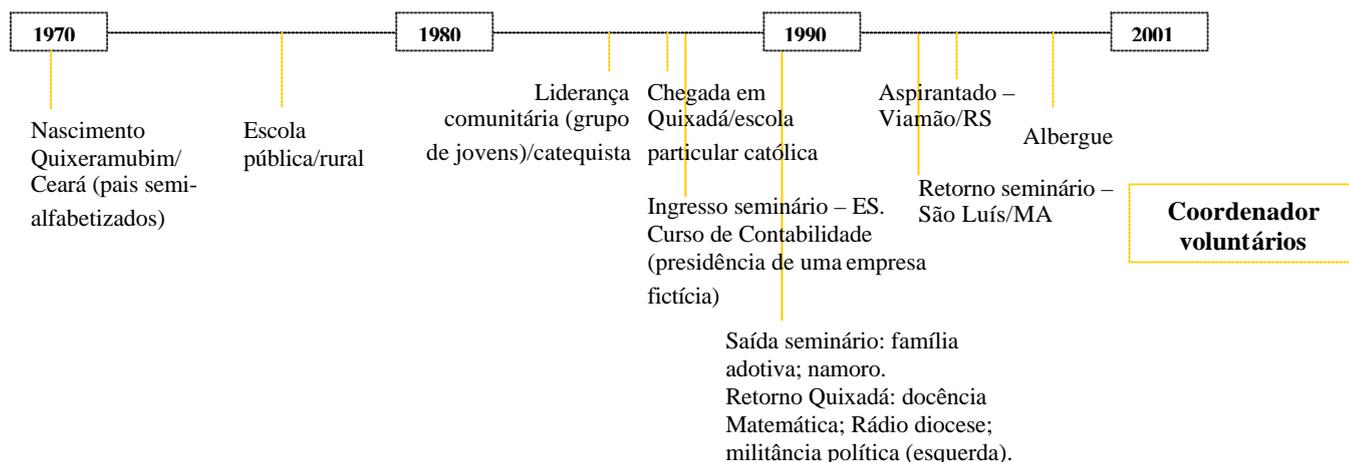
Técnico em Contabilidade. Sua experiência no curso oportunizou a montagem de uma empresa fictícia para arrecadação de fundos para a formatura (da qual era presidente), e a execução de uma série de atividades (eventos, shows, etc.) na cidade. Suas práticas seguem estruturando-se em torno da liderança comunitária e da construção de contatos (de uma *rede* de relações).

“[...] Foi a maturação da adolescência foi aquele período ali, onde eu trabalhei e depois eu acabei saindo do seminário, porque eu me apaixonei demais por aquela vida dos meus colegas, pelo convívio [...]”¹⁰⁷

A permanência (2 anos) no Espírito Santo oportunizou, ademais, uma ruptura em sua formação, quando decide deixar o seminário e passa a viver com uma família de considerável poder aquisitivo da comunidade (experenciando a “vida profana”). Em seguida, retorna a Quixadá e vai atuar como professor na mesma escola católica em que estudará anos antes. Também trabalharia na rádio da diocese neste momento, uma atividade que lhe possibilitou maior reconhecimento público e uma posterior adesão político-partidária de esquerda (campanha presidencial de 1989).

Depois de aproximadamente um ano, retornou ao seminário, em São Luis, no Maranhão. Em seguida, sua formação religiosa fez com que se deslocasse para Viamão e, depois, Porto Alegre (RS), onde permanece até hoje. Em 1997, iniciou suas atividades no Albergue João Paulo II.

¹⁰⁷ Depoimento do coordenador de voluntários em 03 de maio de 2001.



Relação com o Albergue João Paulo II	
-	Organização como meio para efetivação da causa;
-	ambiente de desenvolvimento pessoal/espiritual/profissional;
-	espaço para aprendizagem/formação de si e dos outros;
-	realização de um ideal pessoal.

Figura 13: Esquema referente à trajetória social do gestor/coordenador de voluntários do Albergue João Paulo II.

A *rede* relacional que formou e forma o *habitus* do coordenador de voluntários vem instaurando disposições que incidem sobre suas práticas no Albergue. Uma postura que engendra flexibilidade, iniciativa, pro-atividade/empreendedorismo, clareza de posicionamento/expressão, em associação à busca por desenvolvimento pessoal ('espiritual'), dada sua condição de membro de uma congregação religiosa. Além disso, as disposições estruturadas a partir de sua militância social, representada no *capital* religioso, são base para o comprometimento com o grupo e para atualização permanente sobre as condições da organização e sua posição no campo de ação de assistência ao menor.

“[...] É mais importante o guri, aqui, sentí que o voluntário está com ele, que o voluntário está por ele, né. [...] um voluntário veio e trouxe um caderno pra uma criança, achando que tava ajudando demais e tinha sido, assim, o máximo o guri ter pedido um caderno. E eu disse que não era pra dá e o voluntário ficô indignado e me questionô. Aí, eu fui explicá. Quando um guri usa um caderno, ele tem que, pra retirar outro, ele tem que levá aquele que ele usô, porque, o que que acaba acontecendo, que eu pego caderno, deixo em qualquer lugar. Depois, se eu tenho outro, e se tenho os voluntários que me dão caderno sempre, aí, eu não preciso cuidar mesmo. Então,

nesse aspecto do material escolar, você trabalha também as outras questões de responsabilidade [...]”¹⁰⁸

O coordenador instaura práticas alicerçadas em seu ideal (sua forma de ver o mundo) e nos pressupostos educativos do Albergue, expressando relativa coerência em suas ações que, associada à disposição em incentivar a participação dos agentes alocados na Entidade, constitui um *capital* de mobilização de voluntários. Em suma, potencializam-se elos para articulação de *interesses*, na sua militância e coerência com a causa, na flexibilidade e abertura para a participação alheia¹⁰⁹: *capitais* passíveis de conversão em parcerias organizacionais.

As tomadas de posição do coordenador tem se pautado na argumentação e na comunicação. Informações sobre o Albergue são seguidamente difundidas por *e-mail*, correio convencional ou reuniões. As relações e práticas no campo (organização) são avaliadas em assembleias (com os meninos, ou com os voluntários), perpassadas pela noções de auto-construção e comprometimento com as decisões tomadas. Configuram-se, assim, estratégias de mobilização pela difusão de informação e delegação de poder junto às atividades e regras da Entidade, procurando construir um campo de relações interativas, um *locus* de “concordância” entre os *habitus*. O coordenador posiciona-se como um agente formador: uma estrutura estruturada estruturando as relações no campo.

“[...] o voluntário, ele é mais um militante da causa, é mais um que tá na organização e eu acho que ele tem que ser considerado em todos os sentidos, desde das instâncias decisórias até as executivas do trabalho, aonde ele pode participá. O papel do voluntário é isso: é vir, é contribuir da forma que ele pode e da forma que é útil, também, para a organização. [...] O voluntário tem que ser incorporado no corpo da instituição, de condução do trabalho da instituição. [...]”¹¹⁰

As tomadas de posição do coordenador vêm estruturando a gestão de voluntários no Albergue em relativa consonância ao movimento contemporâneo de valorização do voluntariado. A partir de sua militância e dos pressupostos educativos praticados, este gestor define o voluntário como um agente comprometido, um parceiro envolvido em contribuir para a proposta organizacional. Uma representação do outro intensamente

¹⁰⁸ Depoimento do coordenador em 3 de maio de 2001.

¹⁰⁹ Calábria é lembrado pelo coordenador como aquele que, de forma inovadora, relativizava a hierarquia na Igreja, dispondo-se à busca da “grande família” (a “casa”), demonstrando um dos elos de articulação de *interesses*, da relação encantada entre gestor e ícone/fundador da Obra.

¹¹⁰ Depoimento do coordenador de voluntários em 3 de maio de 2001.

marcada pelo olhar de si mesmo, na medida em que mesmo os gestores trabalham voluntariamente, estruturando a gestão de voluntariado, então, sob relações de disputa entre voluntários.

A similitude das posições no campo potencializa as relações interativas no jogo; faz-se necessário, no entanto, o “olhar” sobre as tomadas de posição dos voluntários (não gestores), no intuito de reconhecer as condições de interação e/ou conflito com os *interesses* dos Irmãos. Cabe, neste momento, detalhar as possibilidades de “concordância” entre os agentes sociais alocados na Entidade.

5.3 Voluntários no Albergue

O voluntariado no Albergue João Paulo II, nos moldes em que vem sendo desenvolvido, em 2001, teve um início fortemente demarcado. Os primeiros voluntários de atuação sistemática semanal e sem mobilização estritamente religiosa começam a interação com a Entidade, em janeiro de 1998, em decorrência da crise financeira que levou ao seu fechamento em dezembro de 1997. Mais tarde, com o reestabelecimento das atividades, a Entidade passou a contar com novos colaboradores, oriundos também do convênio com a ONG-Parceiros Voluntários (fim de 1998) e sua proposta de voluntariado organizado.

Os mais de 80 voluntários do Albergue apresentam um perfil sócio-demográfico semelhante às características representadas no banco de cadastros da ONG-Parceiros Voluntários, que contabiliza mais de 8000 pessoas registradas em Porto Alegre. Aproximadamente, 45% dos colaboradores da Entidade possuem ensino superior completo, escolaridade mais elevada que o percentual Parceiros Voluntários. Há uma distribuição relativamente equitativa entre as faixas etárias, com uma sutil concentração entre aqueles em idade ativa. Destaca-se, sim, o elevado contingente do gênero feminino, 74%. O contingente mobilizado constitui-se, na sua maioria, no âmbito relacional de camadas médias urbanas, a exemplo do movimento de promoção do voluntariado desencadeado no estado (RS).

Tratam-se de agentes sociais cuja posição no campo econômico, na condição de profissionais liberais ou aposentados, possibilita a organização de uma agenda de trabalho flexível, de modo que os espaços sociais construídos/dedicados ao voluntariado na atualidade instigam a disponibilidade estruturada por suas trajetórias pessoais, fazendo do

parceiro em potência um voluntário organizacional. Os voluntários, de forma geral, manifestam a crença na necessidade de que cada um faça uma parte no atendimento a demandas sociais, como fundamento principal na melhoria das condições de vida na sociedade. Diluem-se as relações de poder/conflicto sob o olhar do voluntariado, assim como fragilizam-se as noções de ação/reivindicação político-partidária em suas práticas.

O fato de ser o Albergue um campo organizado a partir do *capital* religioso não tem influenciado explicitamente a adesão voluntária. Tal *capital* configura-se muito mais na estruturação pretérita de disposições no *habitus* para ações solidárias ou posturas empáticas, revisitadas no arranjo dos *interesses* de voluntários quando de sua mobilização, sem, todavia, ocorrer uma articulação consciente e/ou expressa ao ideário calabriano.

“[...] É, a mãe foi muito anos outro tipo de religião, não espírita. A mãe passô muita coisa boa pra gente no sentido de não prejudicá ninguém, fazê tudo que tu pudé pra ajudá os outros, entendeu, [...] A gente é espírita há mais de 20 anos, então... A doutrina espírita é basicamente é isso aí: tu tentá ajudá alguém, porque, basicamente, quando tu tenta ajudá alguém tu recebe de volta, né [...]”¹¹

O voluntariado no Albergue dispõe de formações e colocações profissionais bastante diversificadas. Médicos, contadores, professores universitários, consultores, pedagogos, dentre outros, realizam atividades também variadas, na maioria das vezes, fazendo uso de seus saberes e relações profissionais (*capitais*), num envolvimento que ora vai do planejamento a execução das ações (projetos pedagógicos, controle financeiro, etc.), ora restringe-se a realização de tarefas (digitação, condução dos meninos ao médico). O atual programa de voluntariado da Organização sintetiza a diversidade de ações voluntárias numa distribuição em três grandes áreas: apoio sócio-pedagógico; apoio administrativo; e captação de recursos e eventos.

Programas de Voluntariado							
Programas	Apoio pedagógico				Apoio adm.	Captação de recursos e eventos	
	Educação e comportamento	Cultura e lazer	Saúde e higiene	Reforço escolar			
Objetivos	Propiciar acesso a melhores hábitos educacionais, desenvolver atitudes de sociabilidade e estimular a adoção de comportamentos positivos.	Facilitar o acesso a informações que contribuem para o desenvolvimento do pessoal. Proporcionar atividades recreativas para o bem-estar dos meninos.	Informar e criar hábitos saudáveis de higiene. Alertar sobre a importância da boa saúde e sobre os riscos de desenvolver doenças.	Resolver dificuldades de aprendizado específicas, estimulando atividades intelectuais e desenvolvendo o raciocínio. Incentivar o hábito de estudar.	Contribuir com o Albergue em trabalhos administrativos e rotinas operacionais.	Buscar recursos e doações de forma estruturada junto a comunidade e empresas. Apoiar estratégica e/ou operacionalmente a realização de eventos.	
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> •Palestras e cursos • Filmes • Dinâmicas de grupo • Brincadeiras • Atividades de organização e limpeza • Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> •Atividades artísticas • Teatro, cinema • Música • Festas comemorativas • Festas temáticas • Passeios e Visitações • Brincadeiras • Esportes • Jogos 	<ul style="list-style-type: none"> •Palestras • Apresentações • Visitações • Busca de apoio médico e odontológico 	<ul style="list-style-type: none"> •Aulas individuais • Aulas coletivas • Jogos pedagógicos • Dinâmicas 	<ul style="list-style-type: none"> •Levantamento de dados •Elaboração de controles • Lançamento de dados • Registros •Apoio em campanhas 	<ul style="list-style-type: none"> •Contato com empresas e pessoas físicas • Busca de recursos via projetos • Distribuição de carnês • Busca de doações • Organização e apoio de eventos 	
Papel do voluntário	Conceber, organizar, buscar recursos, executar e avaliar os resultados.						
Coordenação	A coordenação de todos os projetos é de responsabilidade da Direção do Albergue. A Direção pode delegar a coordenação de projetos específicos para os voluntários conforme seu interesse.						
Fluxo	Procura o Albergue	É orientado para se cadastrar na PV	Se indicado para ser voluntário conhece o Albergue e seus programas	É apresentado para os meninos e acompanha a atividade que é realizada no dia	Avalia os programas e apresenta proposta de executar alguma das atividades do Programa escolhido	Recebe aprovação para iniciar o trabalho e determina a agenda.	Executa e faz avaliações do trabalho. Recebe avaliação da Direção do Albergue.

Quadro 4: Esquema representativo do Programa de Voluntariado do Albergue João Paulo II.¹¹²

Os voluntários alocados no Albergue são originários (nasceram) de ambientes urbanos, com escolaridade desenvolvida em escolas públicas, sendo que suas trajetórias sociais estiveram associadas a práticas de assistência tradicional (doação eventual de bens, alimentos, etc.), por iniciativa familiar ou pessoal. Em alguns casos, são mencionados também vínculos a manifestações/instituições políticas, na organização de campanhas e em

¹¹¹ Depoimento de voluntária em 11 de junho de 2001.

¹¹² Conforme quadro publicado nos murais do Albergue.

ações comunitárias (de camada popular), numa demonstração das variações, ou da diversidade de *interesses* articulados no campo (organização).

“[...] uma coisa que eu fiz, que eu ali trabalhei 15 dias direto: na época da Campanha da Fome. Eu comandeí um comitê de cultura aqui em Porto Alegre [...]”¹¹³

“[...] Em tempo de escola, a gente fazia esse tipo de coisa: aí, fazia um chá, um jantar, uma coisa assim. Tem um pouquinho a vê comigo. E aqui na rua (bairro Cefer), de repente acontece alguma coisa, o pessoal tá precisando, a gente vai... O ‘orelhão’ que tem aqui na frente foi eu que fui de casa em casa colhê as assinaturas. Eu me propus [...]”¹¹⁴

“[...] Eu me envolvi politicamente de maneira intensa, especialmente quando eu tava na universidade, na militância política de esquerda e até de extrema esquerda e nesse tempo jamais passô pela minha cabeça que houvesse nenhum sentido trabalho voluntário. Isso só adia a tomada de consciência pelos oprimidos [...]”¹¹⁵

Numa reunião de voluntários no Albergue, quando da referência aos beneficiários, é possível encontrar tanto disposições hierarquizantes, quanto atitudes voltadas à compreensão do mundo dos meninos assistidos. A interpretação da prática voluntária como uma relação entre privilegiados (voluntários) e despossuídos (beneficiários) é relativizada conforme o tempo de permanência do voluntário na Entidade (em interação/conflito com as tomadas de posição de Irmãos e meninos) e a flexibilidade em romper com as representações constituídas em sua trajetória social, muitas vezes, instauradas junto a *capitais* e práticas religiosos caritativos. Representações que, além disso, compõem uma identificação entre voluntário e beneficiário: o “privilegiado” tem no despossuído uma pessoa carente, um retrato de si sob novo figurino.

A prática voluntária, de forma geral, tem sido contemplada como uma atividade de realização pessoal, uma relação aberta à expressão afetiva na execução de um trabalho. Na condição de uma troca (religiosa ou não) com o beneficiário, o voluntariado concretiza, neste caso, espaços para experimentação, para aprendizagem, para sentir-se útil, para dar e receber carinho, ou para todos simultaneamente, articulados a uma busca necessária de contribuir ao desenvolvimento do outro. Estrutura-se, enfim, um *locus* de relações de

¹¹³ Depoimento de voluntária em 11 de maio de 2001.

¹¹⁴ Depoimento de voluntária atuante no Albergue desde janeiro/1998, em 13 de junho de 2001.

¹¹⁵ Depoimento de voluntário em 11 de maio de 2001. Este agente social, como os dois descritos acima, possui 45 anos de idade aproximadamente. Estes voluntários representam, portanto, três caminhos numa mesma geração.

cidadania hedonista (Sciences Humaines, 1999, p. 9), onde tanto voluntários quanto meninos (ou gestores), na medida de sua interação/conflito com o Albergue, procuram criar laços erigidos na poesia-prosa (Morin, 1999).

“(…) A vida é um tecido mesclado ou alternativo de prosa e de poesia. Pode-se chamar de prosa as atividades práticas, técnicas e materiais que são necessárias à existência. Pode-se chamar de poesia aquilo que nos coloca num estado segundo: primeiramente, a poesia em si mesma, depois a música, a dança, o gozo e, é claro, o amor (...)” (Morin, 1999, p. 59)

O voluntário deseja constituir um diferencial, “fazer a diferença” em seu trabalho. Neste sentido, a visualização dos resultados, no apego do menino ou na manutenção organizacional, fortalece a adesão voluntária em função da *distinção* no campo (organização) ou fora dele, como acumulação de *capital* junto aos demais agentes sociais. De um lado, na constatação de que a Entidade precisa dos serviços em meio a outros voluntários, de outro, na valorização social junto aos amigos, familiares, dentre outros, o trabalho voluntário tem se configurado um *locus* de reconhecimento/pertencimento, organizado em torno do *capital* de uma ação diferenciada/personalizada, logo com poder de *distinção*.

“[...] Quando eu chego, eles dizem: ‘ah, tia, eu vô lavá, me empresta a escovinha’. Então, qué dizê, essa coisa deles está com a preocupação de higiene deles. Isso é muito importante, ainda mais do jeito que eles... as vezes, do lugar que eles vem, que... eles se preocupá com isso aí já é uma coisa enorme pra mim.. [...]”¹¹⁶

O trabalho tem valor social considerável entre os voluntários, estruturando sua busca por resultados e valorização de suas ações. Trajetórias pessoais demarcadas por inserção precoce ao mercado de trabalho e/ou intensa atividade profissional na família permeiam a disposição ao voluntariado (nos tempos livres), e também por uma modalidade de ação calcada em reconhecimento dos serviços prestados. E, desta maneira, as tomadas de posição do coordenador, quando alicerçadas em militância, credibilizam o investimento social na prática voluntária, dada a confiança na aplicação idônea dos recursos constituída junto aos voluntários. Militância estrutura-se como *capital*.

“[...] Não é a que eu goste mais, mas aquela que eu acho que dá mais resultado é lá no Albergue, porque o Albergue tem uma estrutura: o voluntariado é melhor qualificado e

¹¹⁶ Depoimento de voluntária em 18 de junho de 2001.

as pessoas é mais organizado. Então, o que se faz lá tem um resultado melhor. Qué dizê, tu bota a mesma semente em dois terrenos, aquele que é mais fértil, ele vai de dá melhor resultado [...]”¹¹⁷

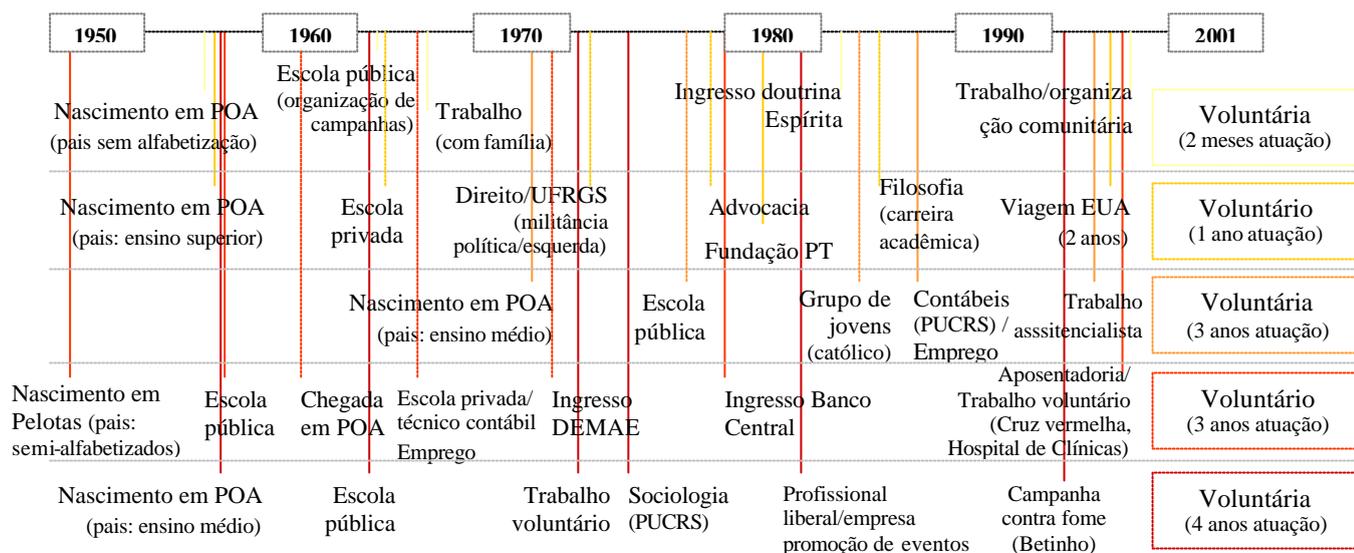
A relação com os meninos fortalece a mobilização dos voluntários. A capacidade dos beneficiários de lembrar dos voluntários e manifestar carinho por eles cativa os agentes que chegam ao Albergue. O voluntário, neste caso, é reconhecido em suas peculiaridades, como persona única, pelo que faz junto aos meninos. Visualizam/sentem o desenvolvimento destes, o que fortalece sua relação com a ação voluntária, uma prática envolta, aqui, do *capital social* da assistência à criança e ao adolescente, uma temática em evidência já há alguns anos no Brasil.

Na sua relação com o Albergue, os voluntários atualizam suas disposições estruturadas. A Organização e os resultados que evidenciam e/ou esperam de seus serviços são um ambiente de concretização de desejos/ideais próprios: de desenvolvimento dos beneficiários ou da sociedade de forma geral. Sob o olhar do voluntariado, o Albergue é também o lugar de uma ‘família’, de relações fraternas/afetivas e, algumas vezes, de expressar emoções que o espaço socialmente destinado ao exercício profissional não permite.

“[...] O Albergue tá literalmente salvando vidas. [...] eu acho que trabalho voluntário envolve essencialmente uma disponibilidade muito grande... tu tem que estar disposto a mobilizá tempo, dedicação, interesse, afeto, etc., que normalmente a gente disponibiliza só pros muito próximos. O trabalho que faço na academia é muito impessoal, né. Então, o que o trabalho voluntário exige é muito mais de mim como ser humano, como uma pessoa, exige mais disponibilidade emocional. [...]”¹¹⁸

¹¹⁷ Depoimento de voluntário em 18 de junho de 2001.

¹¹⁸ Depoimento de voluntário em 13 de junho de 2001.



Atividades remuneradas	Ativ. voluntárias outras orgs.	Atividades no Albergue
<ul style="list-style-type: none"> - Faxina; - docência universitária; - micro-empresa (comércio); - aposentadoria (funcionário público); - promoção de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de voluntários/tarefas contábeis (apenas 1 voluntário - aposentado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faxina; - apoio pedagógico; - cuidados de higiene meninos; - controle contábil; - promoção de eventos.
Relação com a prática voluntária		Relação com o Albergue
<ul style="list-style-type: none"> - Pais desenvolviam atividades assistenciais (tradicionais) e/ou mantinham práticas solidárias/empáticas; - envolvimento em campanhas de arrecadação/doação de bens e alimentos; - envolvimento em manifestações políticas (casos raros); - identificação com beneficiário “necessitado” (relação hierárquica); - prática de “entrega”-militância/ação inestimável (sagrada); - forma de sentir-se útil/reconhecido (integração e <i>distinção social</i>); - relação de troca de experiências e afeto; - espaço a elevação de auto-estima, descoberta de capacidades, exposição ao novo; - espaço à atualização de um ideal pessoal (“menos miséria na sociedade”); - lugar para melhorar as condições do outro (uma forma de resultado). 		<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente fraterno, receptivo, familiar; - espaço de coerência entre discurso e prática; - ambiente onde visualiza-se resultados (formação/socialização de meninos); - abertura de gestores para idéias/sugestões; - relações afetivas com gestores e meninos; - atualização de um ideal pessoal; - pertencimento à organização/cumplicidade nas ações -resultados; - ausência de integração das práticas voluntárias.

Figura 14: Esquema referente às trajetórias sociais de voluntários e à relação voluntário-organização¹¹⁹.

De maneira geral, os voluntários distribuem-se entre a busca exclusiva de satisfação pessoal/afetiva e a integração a proposta organizacional, tomadas de posição que se articulam no cotidiano da Entidade, na atenção aos resultados para os meninos garantida

pela conduta de gestores e ações dos beneficiários (sobretudo, na capacidade de desenvolvimento que demonstram). Mesmo que a relação com a Entidade seja normalmente atomizada, com poucas horas de trabalho semanal e reduzida integração entre colegas de ação voluntária, os agentes alocados manifestam-se como responsáveis pelo Albergue no que este é, realiza e comunica/representa: posicionamento possível em decorrência das disposições participativas e argumentativas dos gestores e, principalmente, do coordenador.

As estratégias de articulação entre voluntários e Albergue são relativamente diversificadas. As relações têm sido instauradas, de forma mais interativa do que conflitiva, em decorrência da interação com os beneficiários ou com o coordenador, da flexibilidade de gestores em relação à implementação de projetos de voluntários, e da visualização dos resultados do trabalho.

Em função de elementos diversos, os voluntários têm articulado/instaurado seus *interesses* às atividades organizacionais, através da busca por novos voluntários, na disposição em coordenar projetos e extrapolar suas atribuições iniciais, na presença em reuniões, na atualização quanto aos acontecimentos na Entidade, na postura crítica, na afeição pelo Albergue e pelos meninos e na disponibilidade para o crescimento organizacional: práticas que representam o comprometimento dos voluntários, num gradiente determinado pelo tempo de permanência no Albergue. E, para este caso, quando “permanência na Entidade” é mencionada, a atuação do voluntário em janeiro de 1998 tem considerável importância, dada a representação de que está imbuído aquele momento. O voluntário atuante desde a revitalização das atividades da Entidade (após crise de 1997) discursa como sócio da mesma, um agente responsável pelo Albergue no que este é, realiza e comunica.

O período entre dezembro de 1997 e janeiro de 1998 demarca a abertura do Albergue a colaboradores externos. A construção de parcerias, que estruturaram e estruturam as condições de funcionamento organizacional, vem oportunizando à Entidade a constituição de atividades em torno de diferentes saberes e perspectivas, e tem sido a propulsora da imagem da Organização na comunidade de Porto Alegre. Os agentes alocados no campo (voluntários e gestores) tem articulado *capitais* e *interesses* de modo que a gestão de

¹¹⁹ O esquema acima não visa esgotar as relações possíveis na estruturação da prática voluntária no Albergue João Paulo II. Procura-se, apenas, apresentar uma síntese dos elementos presentes nos depoimentos dos voluntários, indicando o que se considera as principais ações estruturantes dos *habitus* (e *interesses*) destes.

voluntariado, em boa medida, repousa na flexibilidade e vitalidade de uma *rede* de ação, “materializada na capacidade de navegar no ‘espaço do saber’” (Lévy, 1994, p. 19).

A construção histórica do campo, evidenciada na gestão de voluntariado no Albergue, necessita agora de uma análise em detalhes das interações e conflitos no jogo, já que os agentes em disputa já foram apresentados.

5.4 Gestão e rede no Albergue

Reconstituir a gestão como campo de disputa conduz à análise de elementos do jogo (agentes sociais, *interesses*, *capitais*) que possibilitem a apresentação do ambiente relacional: as afeições, os conflitos, os valores, as sensações mais recorrentes a quem está posicionado na organização. Significa demonstrar os laços que perpassam o convívio num *locus* específico.

Capital decorrente da formação calabriana, a constituição da “casa” tem criado condições de integração dos voluntários independente dos resultados que estes venham a oferecer (de antemão, um “fazer parte”), o que aumenta a probabilidade do voluntário manter algum vínculo, seja por visitas rarefeitas, seja pela disponibilidade da Entidade em integrar o colaborador a sua rede de comunicação.

A integração inicial, porém, é debilitada no tempo na medida em que o voluntário não responde às convocações militantes do Albergue. A expressão “o Albergue é os meninos” tem sido muito significativa para a objetividade das ações dos agentes alocados junto à Entidade, representando a adesão à causa pelos gestores e sua postura (corporal) em garantir que prevaleça sua interpretação dos pressupostos educativos do ECA. Neste sentido, o coordenador, a partir de suas disposições incorporadas, tem instaurado práticas, junto aos meninos, organizadas em torno da argumentação e do fortalecimento de tomadas de decisão (escolha) pelos beneficiários diretos. A “família”, aqui, tem constituído laços orientados aos resultados para os albergados.

Uma vez que o voluntário esteja articulado à proposta organizacional, os discursos são inclusivos. Depoimentos do coordenador dispõem o Albergue como uma construção de todos os colaboradores, citam a Entidade como sendo todos os agentes sociais alocados: Irmãos, meninos, voluntários. Tal fala acaba sendo corroborada pela disponibilidade a

projetos do voluntariado, modo pelo o qual os agentes (nós da *rede*) podem constituir/consolidar uma posição no campo, articular seus *interesses* de forma construtiva/criativa (numa construção/criação pessoal-organizacional), proporcionando *distinção* junto a seus pares: mais que um voluntário do Albergue, ser o colaborador do projeto pedagógico, por exemplo.

A abertura à contribuição externa não tem significado, porém, uma descaracterização da origem do Albergue, ou a inexistência de conflitos (porque todos supostamente desenvolveriam atividades conforme suas vontades). A organização mantém e explicita sua vinculação ao campo religioso¹²⁰, embora não exija que os voluntários compartilhem do mesmo código; divergências quanto à realização das atividades também ocorrem. As relações conflitivas decorridas não interferem, no entanto, na estratégia dos gestores em integrar os voluntários à proposta organizacional (por difusão de informações, convites a confraternizações, etc.), com vistas a permanência do colaborador, à manutenção do nó da *rede*.

“[...] Eu tenho um pouco de dificuldade de administrá o fato de que eu não sô uma pessoa religiosa e eu tô trabalhando numa organização que tem uma fundamentação religiosa, mas isso eventualmente. [...]”¹²¹

“[...] Um voluntário um dia chegô aqui, que viu que os meninos pegavam no garfo assim meio atravessado e ele resolveu dá um curso de etiqueta. E os meninos não ficaram. Ele ficô indignado; ficô com uma imagem ridícula dos meninos e ficô frustado também conosco. Agora, pessoas que viveram catando lixo na lata do lixo pra comê, então, ser obrigada... Isso é uma questão de educação e educação não se bota de goela abaixo, ela se constrói. A minha concepção é essa, né. [...]”¹²²

Neste íterim (em relações conflitivas), a acolhida à “família” torna-se novamente uma prática relevante como estratégia de integração dos voluntários. A oportunidade/tempo para que o colaborador conheça o Albergue e os meninos, antes de uma definição precisa de sua atividade, propicia o reconhecimento dos voluntários em dimensões que extrapolam o mérito da efetivação do trabalho: no trato afetivo com meninos e Irmãos; nas conversas casuais.

¹²⁰ Ver relato de reunião de voluntários, anexo 20.

¹²¹ Depoimento de voluntário em 11 de junho de 2001.

¹²² Depoimento do coordenador de voluntários em 03 de maio de 2001.

Desde 1998, a acolhida aos voluntários (à família) vem se articulando ao planejamento e monitoramento do trabalho voluntário, na medida em que o voluntariado passou a integrar as ações do Albergue de forma incisiva e o foco sobre o atendimento dos meninos necessitava de fortalecimento. Trata-se de um processo em estruturação, no qual permanecem inclusive colaboradores sem atuação efetiva, cujas relações com a Entidade vão sendo gradativamente fragilizadas, dada a priorização crescente do trabalho junto aos beneficiários, em detrimento de interações eventuais e caritativas/assistencialistas.

“[...] Porque quando fechou, em 97, eu liguei e em janeiro eles me ligaram fizeram uma reunião grande e então,... eu sou assim, da primeira leva de voluntários, que eu acho que foi em janeiro de 98. Eles começaram a anotar os telefones de todo mundo que ligou pra cá. Aí, acabou que o Albergue reabriu, porque o governo disse que ia reabrir, mas acho que dia 06 de janeiro que teve a primeira reunião aqui [...]”¹²³

A crise financeira do Albergue, em dezembro de 1997, foi noticiada pela mídia e, em função da proximidade ao Natal, alcançou repercussão em todo Brasil. Parte dos voluntários que hoje atuam no Albergue, iniciaram suas atividades naquele momento, em reuniões com os gestores da organização, com vistas a restabelecer as atividades e captar recursos para a Entidade.

As atividades que vinham sendo desenvolvidas pela Entidade (no atendimentos aos meninos) passaram por gradativas modificações, dado o retorno de crianças e adolescentes à condição de meninos de rua e a decorrente interação com a comunidade local (voluntários). A abertura à colaboração externa, com matizes participativas e influência, inclusive, sobre o planejamento organizacional, tem início a partir da ruptura de disposições estruturadas pelos/nos gestores acerca da interação com instâncias externas.

“[...] Pois é, nós perdemos o que era o mais importante. Nós perdemos os meninos. Essa sensação de que a gente não tinha mais nada a perder, fez a gente se abrir [...]”¹²⁴

O processo de elaboração da nova logomarca é reconhecido por gestores e voluntários como o ponto de partida para o restabelecimento das atividades organizacionais. A imagem, que compõe, hoje, a marca Albergue João Paulo II, possui *capital* acumulado relativo a sua associação ao momento de crise e revitalização da Entidade, marcante nas trajetórias históricas de gestores e voluntários presentes na época.

¹²³ Depoimento de voluntária em 13 de junho de 2001.

¹²⁴ Conforme depoimento do coordenador de voluntários, em 30 de junho de 2001.

Ademais, o momento histórico de restabelecimento das atividades do Albergue é usado juntamente com a logomarca como estratégia na busca de parcerias, dado o poder simbólico que carrega, articulado a representações de êxito, militância e comprometimento¹²⁵.



Figura 15: Logomarca do Albergue João Paulo II (extraído de documento/ofício).

Criação de uma voluntária, a logomarca traz em si *capitais* desta agente social: relações/contatos na concretização de parcerias e saberes incorporados que a possibilitam relacionar e condensar características do Albergue e exigências/códigos do mercado. Desta forma, o ideário dos gestores articula-se a *capitais* que podem instigar o *interesse* de parceiros na comunidade, como demonstra o depoimento da própria voluntária:

“[...] Eu pedi a logomarca do Albergue: era um indigente, era um desenho feito de bico de pena muito bonito, mas era uma coisa deprê, deprê, pra baixo. Parecia um homem sentado no meio fio de uma calçada. Não era aquilo que passava na minha cabeça. Uma casa que trabalha com crianças, mesmo que sejam pobres, achava que tinha que fazer uma marca bonita. Ninguém anda com aquela coisa depressiva numa camiseta. Eles adoraram, eu me lembro quando o irmão recebeu o material impresso lá em Viamão; ele fez uma carta pra mim na mesma hora [...]”¹²⁶

¹²⁵ Ver *folder* do Albergue, anexo 21.

¹²⁶ Depoimento cedido por voluntária 13 de junho de 2001.



Figura 16: Antiga logomarca do Albergue João Paulo II.

Em seguida a criação do que viria a ser uma nova “imagem” para o Albergue (com os meninos de volta; revitalizado), os produtos produzidos pelos beneficiários em suas aulas (marcenaria), assim como o material utilizado para a comunicação e divulgação da Entidade (ofícios, mala-direta), sofreram revisão. Além disso, novos canais e práticas de comunicação foram criados: *site*, periódico informativo da organização destinado a parceiros, e acesso a mídia. A associação entre os conhecimentos contidos nos produtos que já vinham sendo produzidos (pelos meninos) e os saberes condensados na logomarca oportunizaram nova projeção da Entidade na comunidade local. A proposta de “desenvolvimento humano”, contida na missão do Albergue e nas práticas dos gestores, é revitalizada a partir dos novos *capitais* disponíveis para as relações da Organização com seus parceiros, sejam empresas ou novos voluntários. Tais rupturas modificaram as relações entre a Entidade e seu campo de ação, ampliando seu *capital* para a formação de uma *rede* de ação assistencial.

Em maio de 1998, aproximadamente, foi realizado o convênio com a ONG-Parceiros Voluntários¹²⁷, no intuito de conquistar mais voluntários aos serviços do Albergue. Todavia, o contingente de voluntários, inicialmente de 30 pessoas, passou a proporcionar dificuldades ao coordenador sob o aspecto da alocação do voluntariado junto às atividades organizacionais. Em reunião entre o coordenador e um dos voluntários, cuja atividade profissional é consultoria empresarial, foi construído o “Programa de Voluntariado”, numa articulação entre os saberes do consultor (em planejamento e

¹²⁷ Mais informações: www.parceirosvoluntarios.org.br.

organização administrativos), de um lado, e da Entidade/coordenador (na recepção e mobilização de voluntários)¹²⁸, de outro.

Uma vez que o Programa de Voluntariado¹²⁹ passou à implementação, o coordenador teve oportunidade praticar/incorporar a organização e alocação de voluntários, porém em novos moldes estruturais, com visão do conjunto da *rede* de ação voluntária constituída em torno da Entidade. E o novo *capital*, na forma de uma disposição estruturada, fora instaurada em associação ao preceito calabriano da formação da “casa”, da construção de laços familiares. A norma religiosa, outrora estruturada na conduta dos Irmãos/gestores, tem possibilitado ao voluntariado tempo e relações favoráveis para instigar seus *interesses* e desenvolver pertencimento ao Albergue. Tal ambiente de acolhida passara, então, a ser complementado pela facilidade de envolvimento do voluntário com alguma atividade, tendo em vista que somente os laços da “casa” não vinham garantindo a permanência (a longo prazo) dos voluntários na Entidade.

“[...] Os voluntários chegavam aqui e não sabia o que fazer. Ficava preocupado: o que que eu vou fazer com o voluntário. Depois daquela conversa com Fábio..., hoje podem chegar 50 voluntários aqui que eu dou um jeito [...]”¹³⁰

O Programa de Voluntariado tem oportunizado a identificação dos *capitais* disponíveis no campo e também de novas possibilidades de alocação de voluntários. A inserção tem condições de se pautar pela escolha do voluntário, na medida em que se tenha claro o leque de possibilidades de integração aos serviços do Albergue. A decisão por alguma prática será estruturada a partir da diversidade de possíveis na Entidade, hoje, de domínio do coordenador. Sem delimitações muito rígidas, pois o Programa traz somente uma distribuição em grandes áreas, a alocação do voluntariado pode ser tanto por projeto (organização de eventos) quanto por atividade (faxina, atendimento médico).

Visualizar o conjunto de ações voluntárias gera condições de reconhecer o voluntário em sua particularidade. O voluntário pode ser lembrado em sua contribuição específica em meio ao contingente de colaboradores, fortalecendo a valorização na peculiaridade de seu projeto, na diversidade das práticas, considerando-o “de acordo com o leque variado de seus saberes, permitindo que se identifique de um modo novo e positivo, contribuindo para mobilizá-lo, para desenvolver nele sentimentos de reconhecimento que facilitarão,

¹²⁸ O coordenador de voluntários do Albergue participou do curso de coordenadores ministrado pela ONG-Parceiros Voluntários, quando da efetivação do convênio entre as duas organizações.

¹²⁹ O Programa de Voluntariado pode ser visualizado esquematicamente no tópico anterior deste trabalho.

consequentemente, a implicação subjetiva de outras pessoas em projetos coletivos” (Lévy, 1994, p. 30).

Planejamentos compartilhados dão o tom de participação. Tomadas de posição do Albergue são freqüentemente construídas em assembléias de representação múltipla: reuniões de voluntários contam com representante de funcionários e meninos e vice-versa. Comissões temporárias em torno de situações-problema (estratégias de arrecadação de fundos, por exemplo) configuram o entrelaçamento temporário de nós junto a necessidades da Entidade, organizando-se em estruturas flexíveis e diversificada nos *capitais* disponíveis para a tomada de decisões. Da mesma forma, a coordenação de projetos por voluntários garante recursivamente a diversidade de saberes e *interesses* e a articulação/adesão ao propósito organizacional, fortalecendo os nós da *rede*.

Tal condição de envolvimento dos voluntários é revitalizado pela conduta formativa de gestores (militância expressa no corpo/na ação) e pela *rede* de informações que fora constituída pelo coordenador. A partir dos novos canais de comunicação (*site*, *e-mail*, ofícios com nova logomarca) e de eventos para confraternização, os acontecimentos do Albergue e seu campo de ação (comemoração dos 10 anos do ECA, por exemplo) são divulgados, difundindo mais que informações, envolvendo os voluntários com as demandas de uma militância (em particular) pela criança e pelo adolescente. As práticas de gestão conformam-se como uma estrutura estruturante: além da apresentação inicial de dependência e serviços organizacionais, a mobilização de parceiros passa pela ação sistemática de informação, consulta, convocação e compartilhamento do trabalho.

A gestão da diversidade concentra-se, porém, na ação do coordenador de voluntários. O Albergue carece de registros cadastrais precisos de seu corpo de colaboradores. Sua base de dados restringe-se a contatos telefônicos, endereço, data de aniversário (para envio de cartão comemorativo) e profissão. Os saberes acumulados pelos voluntários são descobertos na interação, sem registro posterior. Neste sentido, a gestão está em muito atrelada aos *capitais* do coordenador (disposições em seu *habitus*), que conhece cada parceiro e suas capacidades, fragilizando a manutenção dos serviços do voluntariado, dada a condição itinerante de membro de uma Congregação.

As circulação de informações, a comunicação na *rede* vem sendo instigada geralmente pelo coordenador. Os contatos entre voluntários ainda são rarefeitos, salvo nos casos de

¹³⁰ Conforme depoimento do coordenador de voluntários em 30 de junho de 2001.

colaboradores com mais tempo de permanência no Albergue e, sobretudo, entre aqueles cuja inserção na Entidade remonte a janeiro de 1998 e ao *capital simbólico* que acompanha tal lugar de realizações. A tendência à centralização é reforçada pela própria condição de trabalho voluntário no Albergue, de contatos periódicos mas individualizados.

“[...] O trabalho dos voluntários é muito atomizado ainda. E a gente tá discutindo e tentando encaminhá isso. O trabalho voluntário tem uma dificuldade: o voluntário é um pouco ‘cavalo dado’ e você fica sempre constrangido de dizê pro voluntário que não é bem assim. Acho que nós precisamos também articulá mais o trabalho dos voluntários, ter uma noção de pra onde as atividades dos voluntários em real tão andando. Mas legal que a administração sabe isto, sabe que tem um bucado que andá nesse sentido [...]”¹³¹

A avaliação das práticas no Albergue ocorrem em assembleias, a exemplo das reuniões para planejamento, e no relatório de atividades anual, onde constam as parcerias conquistadas. Vale destacar que o orçamento organizacional, inclusive, é divulgado aos voluntários, num sinal de confiança e atribuição da responsabilidade pelo desenvolvimento do Albergue: relações em muito constituídas em função da revitalização da Entidade em 1998, a partir de estratégias conjuntas de gestores e voluntários.

“[...] Do trabalho da organização em si existe uma prática de avaliação que é feita nas seguintes instâncias: semanalmente, nós temos reunião da comunidade, que são cinco religiosos que coordenam a atividade geral; tem as assembleias mensais dos meninos e dos funcionários; e temos as reuniões dos voluntários. Então, essas aí são instâncias de avaliação e de planejamento [...]”¹³²

O reconhecimento do trabalho voluntário oscila entre dizeres que ora atingem a coletividade, citando o Albergue como uma comunidade, uma construção de todos os agentes sociais alocados, ora voltam-se à valorização individual, na relação com o militante coordenador ou no afeto demonstrado pelos meninos: ‘porque tu não veio ontem tia?’.

“[...] O contato que eu tenho com os voluntários são nas reuniões de grupo. Eu os percebo muito satisfeitos, muito motivados. Acho o Robério uma pessoa extraordinária, acho que ele é uma pessoa que contribui muito pra que o Albergue esteja onde ele está hoje. A presença dele é importantíssima. Eu percebo, por tudo que

¹³¹ Depoimento de voluntário em 11 de junho de 2001.

¹³² Depoimento do coordenador de voluntários em 03 de maio de 2001.

me dizem, e eu percebo lá que eles são voltados mesmo pro benefício daquela atividade fim que eles se propuseram a fazê, que é uma missão, que o Albergue funcione da melhor forma possível, dentro das limitações que tem. [...]”¹³³

As práticas de gestão de voluntariado no Albergue demonstram calcar-se na diversidade, extrapolando as fronteiras da relação de emprego inclusive em atividades de forte influência sobre os serviços da Entidade e sobre a manutenção de sua proposta no campo de assistência ao menor. O Albergue conta hoje com parcerias regulares com empresas, dispõe de uma rede de atendimento médico voluntário para os meninos, diversificou suas atividades de atendimento a partir de projetos implementados pelo voluntariado, constitui comissões de prática para resolução de desafios, enfim, possui voluntários que mobilizam novos colaboradores, de modo que o coordenador nem sempre conhece todos os nós da *rede*. Pode-se afirmar, a gestão trabalha criando demandas, possibilidades de ação e articulação de parceiros, através da argumentação e de disposições e instrumentos participativos, capazes de garantir várias entradas e várias saídas, isto é, passíveis de instigar *interesses* de formas diversas e, centrando às práticas sobre a missão organizacional, conquistar e estruturar diversos caminhos (práticas) de disputa por *capitais* no campo de ação (da organização): uma *rede* cujos nós são os voluntários, embuídos do propósito organizacional como um espaço de atualização de suas disposições estruturadas, de concretização de seus *interesses*.

“(...) empresa em rede: aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.” (Castells, 1999, p. 191)

¹³³ Depoimento de voluntário em 13 de junho de 2001.

Campo econômico Campo das organizações sem fins lucrativos	<p>Capitais Fundadores/Mantenedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituição da casa/família (dos filhos de Deus); - desapego a bens materiais/atendimento dos mais pobres segundo preceitos católicos; - prática diária do evangelho católico; - noção de coexistência; - altruísmo, informalidade: nobreza da ação; - valorização do trabalho e transparência.
	<p>Capitais Gestores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituição da casa/família (dos filhos de Deus); - prática diária do evangelho católico - Calábria como um inovador; - apego/busca do desenvolvimento comunitário/do outro; - noção de coexistência; - posição político-partidária tendente para esquerda; - <i>rede</i>: parcerias, solidariedade, participação; - militância/atenção aos resultados das ações; - busca de aprendizagem/desenvolvimento pessoal-profissional; - valorização do trabalho, comprometimento, responsabilidade e eficácia; - saberes administrativos.
	<p>Capitais Voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruísmo, informalidade: nobreza da ação; - indiferença a manifestações políticas na maioria dos casos; - apego/busca do desenvolvimento do outro (meninos e gestores); - 'troca' de experiências e afeto (espaço a elevação de auto-estima, descoberta de capacidades); - <i>distinção</i> no trabalho voluntário (fazer a diferença nos resultados organizacionais); - profissionalismo: valorização do trabalho, comprometimento, responsabilidade e eficácia;
<p>Capitais na gestão de voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade/participação; - valorização do trabalho, comprometimento, responsabilidade e eficácia; - relações fraternas/familiares; - <i>distinção</i> no trabalho voluntário (resultados organizacionais); - saberes administrativos. 	<p>Práticas na gestão de voluntários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento compartilhado (com representação de funcionários e meninos); - Abertura à coordenação de projetos por voluntários; - Difusão de informações em ofícios e <i>mails</i> sobre acontecimentos da Organização e de seu campo; - Atividades de integração do voluntário (reuniões, confraternizações, apresentação das dependências e funcionários, <i>mails</i> periódicos); - Realização de reuniões de trabalho com voluntários; - Alocação individual ou grupal de voluntários conforme demandas: atribuições de planejamento e operacionais; - Montagem de comissões para resolução de situações-problema; - Atividades conforme demandas da Entidade e/ou interesse do voluntário; - Avaliação compartilhada: assembléias e reuniões; apresentação do orçamento; relatórios anuais.
<p>A Rede</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com empresas, obtidas por voluntários; - Conquista de novos voluntários (por voluntários e em função do êxito organizacional na comunidade); - Diversidade de elementos para articulação de <i>interesses</i> (militância de gestores, espaço à participação, desenvolvimento/condução dos meninos, resultados organizacionais); - Circulação de informações Organização-voluntários (pouca difusão entre voluntários); - Organização de equipes (temporárias) para resolução de situações-problema; - Projetos implementados por voluntários (pelos nós da rede); - espaços à participação criativa, à diversificação de saberes no atendimento aos beneficiários diretos (com reduzido compartilhamento - aprendizagens - de saberes ainda). 	

Quadro 5: Síntese da relações e práticas no campo (Albergue João Paulo II).

A *rede* em estruturação no Albergue João Paulo II vem se constituindo em vários elos possíveis: pela militância do coordenador; pelo *capital* acumulado pelos ‘meninos’, como causa social/laço afetivo; pelos resultados visíveis do trabalho; no reconhecimento das individualidades junto às atividades desenvolvidas; e nas potencialidades abertas pela participação e disposição de *capitais* diversos, espaço à articulação de *interesses*. O voluntário posiciona-se, assim, em condições de ‘fazer a diferença’, de sentir-se contemplado, de consolidar *distinção* neste campo específico (o Albergue).

“Longe de fundir as inteligências individuais em uma espécie de magma indistinto, é um processo de crescimento, de diferenciação e de retomada recíproca das singularidades (...) a arte de suscitar coletivos inteligentes e valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas” (Lévy, 1994, p. 32)

Trata-se de uma busca, de um aprendizado em curso na estruturação de uma unidade de ações em torno da diversidade de *capitais*. Retroalimentando-se diversidade e integração, num jogo em que a mobilização traz saberes que alavancam os serviços organizacionais, ampliando seu *capital* acumulado na comunidade e, em decorrência, instigando novos parceiros. Uma *rede* organizacional que, calcada na disposição do gestor em trabalhar com uma teia de relações, extrapola as fronteiras da Entidade, ampliando suas potencialidades no campo de ação.

CAPÍTULO VI - COMPETITIVIDADE E PARCERIAS: POR UMA REDE DE AÇÃO VOLUNTÁRIA

Competitividade é a capacidade/potencial de um agente social para instigar os interesses dos demais agentes ou campos em torno de sua prática, o que indica também possuir condições de ampliar o seu capital acumulado e mudar sua posição relativa no campo disputa.¹³⁴

Os ganhos em velocidade de conexão e a diversidade de interações possíveis vem estruturando as relações no planeta, a vida. Em tempos de globalização (impulsionada inicialmente por condições econômico-tecnológicas), a relação com o Outro, com o trabalho e/ou com o mundo são desnudadas em seu tecido de interdependências, em sua complexidade (Morin, 2001). Comunidades virtuais temáticas povoam o mundo, linhas de financiamento entre organizações não-governamentais circulam por entre fronteiras nacionais, investimentos financeiros percorrem o circuito de bolsas de valores sem interrupção, empresas pulverizam sua produção pelo planeta atrás de parcerias mais rentáveis, noticiários televisivos transmitem informações/acontecimentos em tempo real, em suma, *redes* de produção/comunicação, otimizadas pelas tecnologias de informação, constroem relações planetárias e aproximam/articulam lugares do globo.

“aquelas que Braudel chamava de ‘ondas longas’ da história tornam-se cada vez mais curtas: foram necessários muito milênios de vida arcaica para produzir o estado moderno; foram necessários 500 anos de organização moderna para produzir a sociedade industrial; apenas dois séculos de indústria bastaram para provocar o advento pós-industrial...” (De Masi, 1999, p. 15)

A velocidade crescente de estruturação e mudança assinalada por De Masi (1999) para a sociedade ocidental, estruturante (e, hoje, estruturada) do atual nível (histórico) de interdependência global (das realidades *glocais*), poderia ser observado também a partir da imprevisibilidade, da problematização constante engendrada nas relações entre

¹³⁴ Categoria elaborada pelo autor desta pesquisa, com base em Porter (1986), Stewart (1998), Castells (1999) e Bourdieu (1989).

organizações, sociedades, economias na atualidade. A possibilidade de acontecimentos locais, sobretudo de ordem econômica, afetarem o sistema planetário trazem à tona, de um lado, a dificuldade de interação entre a *racionalidade*, representada, por exemplo, na planificação estatal, e a *irracionalidade*¹³⁵, expresso no mercado global, e, de outro, a necessidade de estratégias de formação continuada de agentes sociais (pessoas e organizações), de modo a garantir conexão permanente com os movimentos e informações do mundo.

Assim, as regulamentações estabelecidas para parceira com administrações públicas, a maior exposição do terceiro setor na mídia e a ação de filantropia empresarial têm alçado as organizações sem fins lucrativos a uma posição estratégica em políticas de desenvolvimento social (como prática de “auto-organização” comunitária), constituindo-se, desta forma, a necessidade de sua profissionalização (formação continuada), de modo a concorrerem por recursos públicos e/ou privados (Carvalho, 2000) e interagirem mais intensamente com a “imprevisibilidade”. A concorrência vem estabelecendo, então, um “processo de seleção”¹³⁶, estruturado a partir da maior ou menor capacidade dos agentes sociais instigarem os *interesses* em jogo no atendimento de demandas de assistência social.

As oportunidades/exigências abertas à profissionalização de organizações do terceiro setor, com vistas a desencadear uma rede de ação pautada pela subsidiariedade, associada às condições precárias de atuação (em recursos materiais e capital intelectual) recorrentes em organizações sem fins lucrativos, explicita a necessidade de criatividade e flexibilidade (para busca de parcerias) quando da procura por tomadas de posição competitivas. Tais atributos tendem a ser endossados na medida da interação da entidade com a imprevisibilidade contida nas relações sociais, econômicas, políticas atuais.

Morelli (1999), narrando o desvendar da estrutura do DNA por Francis Crick e James Watson em Cambridge, em 1953, procura ressaltar a importância da imaginação e envolvimento emocional do cientistas para o êxito do trabalho frente as demais equipes

¹³⁵ Refere-se, aqui, à condição de debilidade (em maior ou menor grau) de compreensão (e, por isso, dificuldade de interação) das relações que organizam o convívio no planeta na atualidade, que se denominou acima *irracionalidade*: algo que escapa ao racionalizável segundo os códigos/disposições existentes até o momento, fruto de processos históricos de hiperespecialização na produção do conhecimento (Morin, 2001, p. 13).

¹³⁶ São exemplos da estruturação de demandas a organizações sem fins lucrativos e formalização de processos concorrenciais: o atual debate em torno do Estatuto do Terceiro Setor Congresso Nacional e a Lei federal 9790 – Lei das OSCIP – que prevêem termos de parceria com o Estado; o Prêmio Bem Eficiente, iniciativa empresarial dedicada à valorização da transparência na gestão de entidades sem fins lucrativos; o Prêmio Parceiros Voluntários, destinado à valorização do voluntariado organizado.

que, à época, tinham o mesmo objetivo. A autora caracterizou o sucesso da dupla de pesquisadores a partir de uma série de elementos articulados: o rigor na seleção dos pesquisadores para ingresso na Escola de Biologia de Cambridge; a capacidade dos integrantes da equipe de Crick e Watson trabalharem de forma interdisciplinar; o impulso para o novo e a liderança participativa do diretor do laboratório, William L. Bragg; a abertura aos jovens e a paridade de tratamento (atenção à qualidade do trabalho); equilíbrio entre disciplina (de horários, por exemplo) e anticonformismo (com os resultados do trabalho); livre circulação de idéias e resultados, segundo uma concepção de que a ciência pertence a todos (da equipe); a mobilidade dos cientistas (intercâmbios trazem tecnologias novas); e a relativa disponibilidade de financiamentos.

Crick e Watson tiveram em suas pesquisas recursos e disposições para experimentar, articular saberes, candidatar-se ao novo. Constituíram um *locus* de ação em que os agentes pudessem se integrar entorno de um objetivo comum (o êxito científico), com possibilidade de flexibilizar demais elementos do ambiente, como hierarquia ou diferença de idade. Morelli (1999) procura demonstrar que a diversidade de saberes em circulação, a flexibilidade das posturas pessoais, articuladas à construção (emocional inclusive) de um ideal/objetivo comum pelos participantes do empreendimento, propiciaram um diferencial competitivo em relação às equipes de cientistas da época. Cabe reforçar ainda, para efeito deste trabalho, que o “olhar” aberto, flexível, problematizador dos agentes alocados oportunizou a interação com o diferente, facilitou, então, a parceria com o Outro; e o espaço para posicionamentos participativos e para articulação de saberes ampliou a diversidade e possibilidade de criação, endossada, ademais, pela concentração/comprometimento dada na articulação de *interesses* em torno de um propósito conjunto. A *competitividade* estaria, portanto, no diálogo entre integração e diversidade (de *interesses* e *capitais* no jogo): diversificar integrando; integrar diversificando.

Será oportuno, então, desvendar como as unidades de pesquisa, a Unidade PV-POA (ONG-Parceiros Voluntários) e o Albergue João Paulo II, vêm se constituindo como campos de ação no que concerne à busca de *competitividade*, a partir da articulação com a ação voluntária. Verificar em que medida estas organizações têm se estruturado como espaço flexível/aberto a parcerias, de reconhecimento/legitimação da proposta organizacional e de integração (ou reintegração) beneficiário direto-comunidade (como resultado último das Entidades), organizado desde a participação (criativa) de voluntários.

6.1 Capitais, interesses e competitividade

A *competitividade* no campo das organizações sem fins lucrativos, na medida em que suas práticas de assistência conquistam maior evidência, vêm se estruturando também em torno de resultados. A capacidade de mobilizar agentes sociais para colaboração em atividades destinadas ao desenvolvimento do Outro, a partir do *capital simbólico* que carregam (poder simbólico da “ajuda ao próximo”, por exemplo) tem se articulado à busca por “retorno” do investimento, anunciando a necessidade de estratégias de divulgação institucional que associem a imagem da entidade a metas de crescimento, a otimismo, a empreendedorismo, e, da mesma forma, enfatizando a busca de iniciativas de profissionalização das atividades de assistência, de modo a instaurar condições de trabalho compatíveis com a visualização de resultados da ação.

Comparar duas organizações significa, aqui, comparar as estratégias constituídas por cada entidade na sua relação com o campo, na procura por tomadas de posição competitivas. As práticas de gestão no Albergue ou na Unidade PV-POA, ambos casos articulados ao atual movimento de valorização social do voluntariado, configuram *locus* de disputa com peculiaridades demarcadas por sua origem histórica (campos religioso e econômico, respectivamente), explicitando convívio de tempos¹³⁷ nas suas estruturas de alocação/mobilização de voluntários. As atividades na ONG-Parceiros Voluntários, embebidas em expressões e posturas empresariais, mas também envolta de militância pelo trabalho voluntário, concilia recursos materiais, tecnológicos e saberes administrativos (reconhecidos no campo econômico) com posturas hierarquizantes, que remontam a processos decisórios de gestão burocrática. O Albergue, estruturado em torno da formação da “casa” (pressuposto calabriano), coadunando gradativamente foco nos resultados e saberes administrativos, tem associado a flexibilidade de uma *rede* de ação voluntária à precariedade de recursos materiais (já desgastados pelo tempo).

O Albergue vem construindo sua *competitividade* na diversificação das práticas de assistência aos beneficiários diretos, no atendimento personalizado a seus parceiros (na relação com os meninos ou com o coordenador de voluntários) e na ampliação de seu *capital simbólico* no campo. Num circuito (recursivo) em que novos *capitais* conquistados (contribuição de voluntários) fortalecem sua posição social e potencializam o instigar de

¹³⁷ ‘Convívio de tempos’ conforme Serres, 1999.

interesses de novos nós (novos parceiros/*capitais*) para sua *rede* de ação, a Entidade tem na articulação de parcerias: a ampliação do quadro de serviços oferecidos aos meninos (atendimento médico e odontológico, projetos educativos, passeios e festas temáticas, etc.); a diversificação das fontes de recursos (eventos, rifas, leilões, carnês, etc.) e aumento da arrecadação; aumento constante do número de voluntários ativos (com tempo de permanência de três anos em média); e a realização de parcerias com outras organizações (restaurantes e eventos beneficentes que realizam, por exemplo).

“[...] Os impactos são muito fortes, seja no sentido de, que o Albergue... ninguém, nem aqui no bairro quase, sabia que existia o Albergue aqui, depois de 16 anos aqui. O Albergue, hoje, ele é conhecido a nível de Porto Alegre, assim, sem maiores problemas. As relações que a gente conseguiu estabelecê, as parcerias que a gente conseguiu estabelecê com a comunidade, né. [...]”¹³⁸

Foram adquiridas relações/contatos com a mídia local (ver mensagem em anexo...), na sua variedade de meios (rádio, jornal, Internet), que, junto à diversificação e aumento da arrecadação, demonstram a conquista de visibilidade e reconhecimento social na comunidade pelo Albergue.

Muito embora os resultados no desenvolvimento dos meninos sejam visualizados e comentados por todos os agentes alocados, gestores e voluntários, não há monitoramento da interação beneficiados-comunidade, o que debilita a mensuração das conquistas ao final do processo, da estada do beneficiário. O contato com voluntários assegura maior capacidade de sociabilidade aos meninos e, também, a Entidade acompanha a integração familiar por até seis meses após a saída do albergado, mas ainda são tímidas iniciativas de acompanhamento mais duradouras, com vistas a verificar a efetividade (o impacto) dos serviços prestados as crianças e adolescentes.

De seu lado, a ONG-Parceiros Voluntários tem conquistado adesões na área de comunicação e divulgação de sua proposta (acesso à mídia), na organização de eventos, na realização de pesquisas e na disseminação de seu ideal, configurando parcerias com outras organizações (universidades, empresas, escolas e outras entidades sem fins lucrativos). Ademais, vem se trabalhando sobre a diversificação das fontes de arrecadação de fundos, através de projetos a órgãos públicos, por exemplo. De forma geral, no entanto, a Organização conta com parceiros no âmbito do campo econômico, onde estrutura-se

¹³⁸ Depoimento do coordenador de voluntários do Albergue em 03 de maio de 2001.

“concordância” das disposições estruturadas, dada a formatação da Parceiros Voluntários do ambiente físico a linguagem de seus gestores, da origem de seus idealizadores a composição de seus mantenedores (empresários reconhecidos em nível nacional e o *capital* que acumulam).

Muito embora a Unidade PV-POA usufrua dos recursos obtidos como parte integrante da Parceiros Voluntários, não tem constituído iniciativas capazes de fortalecer tomadas de posição competitivas de forma autônoma. Disposições de centralização/hierarquização que perpassam as relações na Organização inibem a participação criativa quando contemplada a ação dos voluntários no *locus*. O número de voluntários ativos permanece praticamente o mesmo, com tempo médio de permanência de um ano para cada agente alocado. As práticas desencadeadas pelos voluntários têm sido rotinizadas, de forma que a reduzida margem de alteração das tarefas é trabalhada pelos gestores. Mesmo havendo laços de afetividade entre voluntários e gestores, ou entre voluntários, assim como uma relativa identificação com a proposta Parceiros Voluntários, o voluntário não é disposto como um nó da *rede*: suas práticas não trazem mudanças à Organização, não são fontes de saberes ou relações novos para a Unidade PV-POA.

“[...] Impacto tu diz assim mudança, alguma coisa? Eu acho assim, que mudança que os voluntários trazem aqui: nenhum. Mas a organização não sobreviveria sem eles, porque eles fazem tudo. [...] Acho que até eu fazia isso antes, enquanto eu era Unidade, mas agora fica inviável sentá e ouvi: ‘bom, mas o que que tu pensô’. Então, eles vêm e vêm fazê a tarefinha. E eu dificilmente sei o que ele tá pensando, se ele pensô coisas novas, se ele tem a agregá, se ele faria diferente. [...]”¹³⁹

Desse modo, os serviços prestados aos beneficiários diretos (voluntários) são praticamente os mesmos desde o início das atividades, em 1997, e o acompanhamento da integração beneficiário-comunidade (no caso voluntário-prática voluntária) é rarefeita. O processo de acompanhamento estipulado pelos gestores (visitas às organizações conveniadas) não tem funcionado a contento, dada a pouca disponibilidade dos voluntários alocados na Unidade PV-POA em deslocar-se para outras entidades. Constitui-se, dessa forma, um ciclo de restrição à participação, afastando agentes interessados em criar. Assim, mesmo havendo espaço à interlocução com voluntários, os agentes que permaneceram tendem a não colaborar por não possuírem disposições para tanto: estrutura-

¹³⁹ Depoimento da coordenadora de rede da ONG-Parceiros Voluntários, em 24 de maio de 2001.

se um campo de ação cujas relações são permanentemente alimentadas na conservação, na estabilidade, com diminuto espaço à mudança dos processos (e dos serviços prestados).

Entre as unidades de pesquisa a qualidade dos serviços prestados vem sofrendo alterações em patamares distintos, fruto das capacidades estruturadas e estruturantes da velocidade de revisão de seus processos, da flexibilidade na alocação de saberes pelos gestores, da diversidade de estratégias de integração de parceiros. A *competitividade*, como potencial à articulação de *interesses* e à acumulação de *capital* no campo de ação, tem na formação de elos de colaboração seu fundamento, oportunizando condições de diversificar os saberes disponíveis no *locus* de disputa (organização) e interferindo, também, sobre a manutenção das condições materiais das Entidades, problema recorrentemente relacionado ao cotidiano de organizações sem fins lucrativos.

O diferencial gerado entre Albergue e Unidade PV-POA, no que concerne aos resultados organizacionais na parceria com o voluntariado, remonta aos possíveis abertos para a articulação de *interesses*, seja na expressão de afetividade entre voluntários e beneficiários, ou entre gestor e voluntários, na mobilização simbólica (afetiva) da militância, do empenho no trabalho, do reconhecimento público da Entidade, seja na racionalização dos resultados imediatos (experiência profissional, por exemplo). De uma forma ou de outra (ou em todas juntas), os voluntários mobilizados em ambas as Organizações manifestam-se em relação à sua prática como um lugar de realização pessoal, de criação de laços que lhes envolvam numa atividade laboral, mas também numa relação de assistência ao Outro e numa interação que atenda suas expectativas, que lhe oportunize ser reconhecido por “fazer alguma diferença”. A “troca” mencionada em depoimentos simboliza a busca explícita de contrapartida na ação voluntária, numa relação cujos laços podem ser um tanto quanto voláteis, dada a facilidade com que se rompe a ligação voluntário-organização numa prática de recente valorização social estratégica, com poucos impeditivos sociais (e legais) ao desapego ou incentivos ao exercício.

Enquanto a Unidade PV-POA possibilita ao voluntário a proximidade ao centro do movimento de promoção do voluntariado no instigar de seus *interesses*, elemento relativamente independente das práticas de gestão instauradas, o Albergue traz os laços afetivos com o coordenador, os meninos e seu desenvolvimento, a militância dos gestores, os resultados do trabalho e o reconhecimento personalizado. Ademais, perpassando tais fatores, as disposições que estruturam o pertencimento (fazer parte) do Albergue, a acolhida à “família” calabriana (independente dos votos religiosos) e flexibilidade à

participação/argumentação. As condições de integração do voluntariado são potencializadas pela participação criativa de cada agente social alocado, quando dispõe à Organização sua forma de contribuir, fazer daquele local (daquela prática) um lugar ‘um pouco mais seu’. Demonstra-se ampliar, assim, as possibilidades de estruturação de laços sociais em torno de uma prática relativamente tradicional, mas ainda recente nas características priorizadas na contemporaneidade na sociedade.

A ONG-Parceiros Voluntários, de forma geral, vem trabalhando em proximidade aos laços de emprego e aos *capitais* que esta carrega¹⁴⁰, como a demais estruturações do campo econômico, já a gestão do Albergue constitui-se entre voluntários (Irmãos e voluntários). Embora colabore, a “paridade” de condições não sintetiza o êxito na alocação de voluntários, pois há de se considerar a diferenciação organizada no campo (Albergue) em relação ao capital religioso dos Irmãos, que, sob a leitura destes, poderia posicioná-los em condição de maior poder relativo. O diferencial competitivo verificado entre os dois casos analisados tem maior influência da forma da gestão de voluntários instaurada pelos coordenadores nas Organizações.

O coordenador de voluntários do Albergue tem demonstrado em suas práticas a capacidade de tecer relações, de alimentar uma *rede* de ações. A trajetória constituída em itinerância, mudanças freqüentes de atividades profissionais e opções de vida (entrada e saída da Congregação), posições de liderança e necessárias buscas por parcerias, sua militância mobilizadora (perpassando suas relações com empresários, voluntários, meninos, Irmãos), associada à postura aberta e participativa, e a disponibilidade a laços afetivos/amizade estruturam suas relações e possibilitam-lhe instigar e manter a articulação de *interesses* com seus parceiros. São características constituídas junto à trajetória de trabalho assistencial no interior do campo religioso, mas passíveis de serem desenvolvidas em âmbitos diversos, como demonstram as atuações das coordenadoras de rede da ONG-Parceiros Voluntários que, instigadas por *capitais* diferentes do religioso, organizam suas práticas na visão do conjunto da Organização, na abertura à aprendizagem/interlocução com colegas, na articulação de saberes das diversas atividades organizacionais, de forma que sua passagem pelo Centro de Voluntários em 1999 (agora Unidade PV-POA) foi, possivelmente, o período de maior participação criativa do voluntariado. Cada um desses coordenadores (no Albergue ou na ONG-Parceiros Voluntários) é único em suas

¹⁴⁰ Freqüentemente, os voluntários referiam-se às relações de emprego com certo desapego ou descontentamento, em função do desgaste gerado em torno da interação patrão-empregado e da noção de ‘obrigação’ contida no trabalho remunerado, conforme os depoimentos relativos às suas experiências.

trajetórias, suas limitações e potencialidades (em seus *habitus* e campos de circulação), mas flexibilidade, pensamento estratégico, criatividade, dentre outros, são características desenvolvidas e/ou passíveis de serem aprendidas sob práticas e lugares diversos.

A gestão de voluntários, reconhecida como campo de disputa e calcada na participação criativa dos agentes alocados, há de considerar o Outro em suas peculiaridades/potencialidades, fortalecendo a parceria e criando condições para novas práticas/aprendizagens no futuro, de modo a oportunizar condições para que o voluntário perceba um ambiente acolhedor para novas atribuições, que podem significar novas atividades desenvolvidas para a Organização: a utopia (pelo observado até aqui, em boa medida realizável) de uma construção (não sem conflitos) que valorize ambas as partes, de uma conquista que resida “na interpenetração da verdade do outro em si,” que “implica encontrar sua verdade na alteridade” (Morin, 1999, p. 31).

As mentes dos gestores teriam de abrir-se para uma variedade de relações possíveis, aceitando as diversas razões que trazem um voluntário e identificando os possíveis (e potenciais) contidos em cada parceiro (contatos, relações, saberes, afetos, etc.), para, com a necessária clareza (foco) dos resultados almejados, flexibilizar suas práticas e de sua entidade nas interações com o mundo. Diversificar relações e fortalecer os elos de interdependência na comunidade leva ao diálogo entre autonomia, de possuir vários colaboradores, e heteronomia, de precisar alimentar as parcerias permanentemente, significa complexificar a teia que constitui a organização intensificando a conexão com o(s) Outro(s).

“Existe complexidade, de fato, quando os componentes que constituem um todo são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes...” (Morin, 2001, p. 14)

O Albergue e a gestão de voluntários instaurada parece estar mais próxima da construção narrada por Morin (2001). Posturas flexíveis, participativas e criativas estão presentes no coordenador e nos voluntários, constituindo nós de participação criativa (em projetos, por exemplo). As possibilidades de articulação de *interesse* construídas na relação gestor-voluntariado vem estruturando uma *rede* de ação interna, com potencialidades para constituir uma nova rede no âmbito externo, na disseminação do ideário organizacional, na militância pela criança e o adolescente, na instauração de novas práticas no campo de ação da Entidade. A *competitividade* constitui-se na difusão de um ideal (numa *rede*),

fortalecendo a posição no agente social (organização) no campo (e o próprio campo em relação aos demais) e potencializando novos resultados.

6.2 Competitividade, rede e gestão

“...O que pensamos e como pensamos é expresso em bens, serviços, produção material e intelectual, sejam alimentos, moradia, sistemas de transporte e comunicação, mísséis, saúde, educação ou imagens...” (Castells, 1999, p. 51)

O que é pensado e a forma como se pensa é expressão da relação de disputa entre os agente social e o campo em que está alocado. Os gestores atuam conforme suas interações e conflitos com os demais funcionários, com os voluntários e/ou com os beneficiários de suas Organizações. O coordenador de voluntários do Albergue vem dispendo tomadas de posição que engendram flexibilidade, pro-atividade/empreendedorismo, clareza de posicionamento/expressão, busca por desenvolvimento pessoal, vontade de aprender/atualizar-se, comprometimento com o grupo, atualização permanente sobre as condições da organização e sua posição no campo de ação de assistência ao menor (em função de sua militância). Disposições que, mais ou menos instigadas pelo campo (pela “concordância” dos demais agentes na Organização e no campo religioso), vem estruturando as atividades organizacionais, delimitando os recursos disponíveis para a ação e o *capital simbólico* da Entidade na comunidade (entre parceiros e público em geral).

A coordenadora da Unidade PV-POA estrutura-se no campo (Organização) numa postura de adesão à proposta organizacional, apostando em estratégias de persuasão de funcionários e voluntários, zelando por sua posição no processo decisório, numa prática de competição inclusive. A participação dos voluntários tem sido revitalizada, embora paute-se apenas por uma ampliação do número de tarefas. Ademais, explicita atualização permanente sobre o campo de ação da ONG-Parceiros Voluntários e postura crítica em relação ao funcionamento da Organização, dispendo como *capital* no campo a sua capacidade de pensar estrategicamente, estabelecendo prioridades e gerenciando o tempo para as atividades da Unidade PV. Já ações que denotem criatividade e flexibilidade não tem sido instauradas pela coordenadora na sua relação com o campo, de modo que as disposições estruturadas em seu *habitus* e instigadas junto à Unidade PV tem reforçado, na maioria das vezes, a divisão entre operação e planejamento, entre voluntários e funcionários. Para compreender as práticas desencadeadas por uma agente social faz-se necessário observar as relações sob as quais elas são desenvolvidas, numa demonstração

das condições de articulação (interativa e/ou conflitiva) entre *habitus* e campo. O *habitus* “revela-se somente *na relação* com um situação determinada (...) É necessário concebê-lo como uma espécie de mola que espera ser acionada, e, conforme os estímulos e a estrutura do campo, o mesmo *habitus* pode engendrar práticas diferentes, e mesmo opostas”. (Bourdieu, 1996, p. 109).

Os possíveis abertos à articulação de *interesses* pela gestão (essa construção relacional entre *habitus* e campo; entre os agentes sociais alocados) constituem as bases para a construção de *redes* de ação. Estruturar laços que possibilitem a permanência na Organização, constituindo identificação/pertencimento (com beneficiários, gestores, com o trabalho) oportunizam a conquista de novos *capitais* para a Entidade. O Albergue, na medida que abriu suas atividades para colaboração de voluntários, tem passado por mudanças na qualidade de seus serviços e no seu potencial de mobilização de parcerias. A forma de posicionamento organizacional acaba por condicionar a alocação de colaboradores, tanto no tipo de prática a ser compartilhada quanto na caracterização do parceiro (em seus *interesses* e disposição em participar).

Quando o Albergue mantém (em relação à Unidade PV) um maior número de possíveis para a integração de voluntários, diversifica os agentes e *capitais* alocados. Uma vez envolvidos com a prática voluntária, mediante as estratégias de manutenção da relação com seus parceiros, que definem quem e como permanece, os agentes sociais mobilizados são dispostos a atividades passíveis de posicioná-los como nós de uma *rede* de ação: uma construção social de enfrentamento de situações-problema organizada na flexibilidade da relações/estruturas; a cada caso, uma nova composição de forças conforme os *capitais* acumulados em cada nó; em cada situação a busca de novos elos para compor a teia, ampliando as possibilidades de conexões com o mundo (comunidade), de saídas e entradas para recursos, saberes, perspectivas¹⁴¹.

Pelo observado até aqui, o Albergue tem se constituído mais propenso à sinergia com seus parceiros e à diversidade que representam, suscitando “um laço social imanente, emergido da relação de cada um com todos” (Lévy, 1994, p. 57). As atividades instauradas na Organização vem estruturando processos de geração de novos elos a partir dos já existentes. Os voluntários mobilizados trazem novos colaboradores conforme a demanda junto às práticas do Albergue, otimizando os serviços da Entidade, de forma que, após 4

¹⁴¹ A organização de um evento, por exemplo, é planejada pelo voluntário com mais saberes acumulados nesta atividade, podendo alocar outros colaboradores, já em atuação no Albergue ou não.

anos de coordenação de voluntariado, esta vem ampliando seu *capital* na comunidade local. A diversidade de nós na *rede* tem gerado novas condições de virtualização no enfrentamento de desafios, quando da necessidade de mudança e inovação, como fora exemplo a constituição da nova logomarca e das novas tomadas de posição da Organização em relação ao mundo.

A gestão de voluntariado instaurada, se comparados Unidade PV-POA e Albergue, estrutura o diferencial criativo e os resultados obtidos junto ao voluntariado. O gestor, segundo os casos analisados, precisa instaurar foco sobre os objetivos (princípios de sua militância) e resultados da ação, demonstrando implicação (amor) pela proposta, associada à capacidade de flexibilizar nos procedimentos/atividades (saber onde flexibilizar), de modo a constituir-se como agente que mobilize por sua prática (militante/"apaixonada") e que abra caminhos. O gestor necessita da criatividade de estabelecer os contatos/elos na interação com situações-problema, tecendo uma *rede* com nós fortalecidos na participação criativa voltada a objetivos estabelecidos, de início, pela Organização, mas com possibilidade reconhecimento/identificação pelos parceiros com o decorrer do trabalho, a partir de suas diversas formas de vinculação: apego aos beneficiários; exemplo da militância dos gestores; resultados de seu próprio trabalho; *capital simbólico* da organização; laços afetivos com os gestores.

O diferencial competitivo estruturado e em estruturação no Albergue a partir da ação voluntária, em boa medida, está alicerçada na flexibilidade de uma postura aprendente do coordenador de voluntários, não tão perceptível na coordenação da Unidade PV-POA. O espaço a saberes diferentes tem oportunizado novas descobertas e potencializado a implementação de novos *capitais* (saberes e contatos) nos processos organizacionais, alterando os serviços realizados na Entidade e sua posição no campo. Ademais, conforme as possibilidades abertas, o envolvimento com a prática voluntária, com a organização e com os beneficiários tem propiciado circunstâncias de formação/aprendizagem também para o voluntário, constituindo relações perpassadas pela noção de desenvolvimento humano, cujos resultados/registros fortalecem os laços entre voluntariado e suas atividades.

“[...] lá na Parceiros, eu convivi, aprendi a ver coisas, necessidades que pra mim eu pensava que as pessoas não tinham. Então, isso me fez valorizar não minha vida,

família, minhas relações, mas as próprias pessoas, né, pelo valor que elas tem de podê encontrá tantas dificuldades, sendo tão fortes pra enfrentá tantas dificuldades. [...]"¹⁴²

"[...] Ainda sou, mas era muito mais, uma pessoa muito autoritária, eu puxei ao meu pai. Um horror... é horrível porque tu enxerga, eu enxergo, meio que dona da verdade e aqui foi um exercício pra conseguir ser menos [...]"¹⁴³

[...] porque eu não vivi nada remotamente parecido com o que eles (meninos) viveram, né. É um esforço muito grande, é um esforço de reeducação pessoal também. Tive que aprendê a vê o mundo de uma perspectiva da qual eu nunca vi antes. [...]"¹⁴⁴

A estruturação de práticas perpassadas pela busca de desenvolvimento do Outro parece fazer-se necessária na composição do campo (organização). Para o voluntário que chega, o poder simbólico da militância social teria de estar frente aos seus olhos: no ambiente, nas interações com os beneficiários, entre os gestores, na relação dele próprio com a organização. Fazer o voluntário perceber-se envolto em práticas que corroboram suas expectativas de vinculação a projetos sociais, como atividades ‘nobres’, torna-se um *capital* organizacional quando da coerência entre discurso e realizações, o que legitima o investimento social do agente mobilizado. Todavia faz-se necessário intervenções que, embebidas em pressupostos de desenvolvimento humano, priorizem os resultados da ação organizacional (as realizações), de modo que as interações e conflitos partam da disputa entre formas diferentes de chegar a um objetivo comum (anteriormente “acordado”) aos agentes sociais instigados.

A gestão é uma prática interventora, capaz de definir os caminhos nas relações internas e nas interações da entidade com o seu campo de ação, potencializando a *competitividade* da organização. A gestão de voluntariado amplia seus resultados quanto mais se estrutura na aprendizagem e na interação de saberes, integrando parceiros e diversificando *capitais* disponíveis. A prática organizacional pautada pela flexibilidade/criatividade e participação (denominada, aqui, gestão por participação criativa) constitui-se no planejamento compartilhado, em estratégias de difusão de informações e saberes, na articulação de capitais e na avaliação conjunta de resultados, no intuito de criar instâncias de articulação de *interesses* e diversificação dos *capitais* disponíveis ao projeto social e organizacional. Além disso, construir um *locus* que tenha em cada agente um nó fortalecido de uma *rede*

¹⁴² Depoimento de voluntária atuante (há 2 anos) na Unidade PV-POA, em 30 de maio de 2001.

¹⁴³ Depoimento de voluntária atuante (há 4 anos) no Albergue, em 13 de junho de 2001.

¹⁴⁴ Depoimento de voluntário atuante (há 1 ano) no Albergue, em 11 de junho de 2001.

de ação, o que oportuniza novas condições de virtualização à entidade frente às situações-problema e às metas de ampliação do *capital* acumulado na comunidade.

Trata-se de uma gestão estruturante de ações perpassadas pelo desenvolvimento do Outro (do beneficiário direto ao voluntário mobilizado) e de si próprio, sendo a valorização do participar uma estratégia relevante na geração de identidade com a prática mas, também, no desenvolvimento de potenciais individuais. A participação significa, assim, deixar o parceiro escolher, posicionar-se, como ponto de partida a sua integração à proposta organizacional, passando gradativamente à oferta de possibilidades (conforme pressupostos de ação da entidade): participar e deixar participar configura-se como uma prática de aprendizagem e formação. A aprendizagem na organização, conforme as observações realizadas, passa pela disponibilidade em aprender e formar dos gestores, o que remonta ao interesse do Outro e à atenção ao objetivo do projeto social: integrar parceiros/individualidades e diversificar *capitais*/potenciais.

O Albergue João Paulo II, na construção de gestão por participação criativa, tem a sua frente o desafio de conhecer mais detalhadamente seus parceiros (num registro/cadastro detalhado), otimizando as condições de integração entre os *capitais* disponíveis e os propósitos organizacionais. Ademais, faz-se necessário intensificar a interlocução entre voluntários, fortalecendo os laços entre estes agentes e minimizando o impacto de um eventual deslocamento do coordenador, tendo em vista sua realidade de membro de uma ordem religiosa. A gestão poderia organizar-se como ação formativa, seja difundindo os saberes de coordenação do voluntariado acumulados apenas por um Irmão, seja criando estratégias (entre voluntários) de aprendizagem relacionada aos propósitos organizacionais (novamente, a necessidade de cadastro detalhado dos colaboradores), revigorando os nós da *rede*.

A Unidade PV-POA necessitaria romper disposições hierarquizantes, centralizadoras e, por vezes, demasiadamente concorrenciais no âmbito interno. Os recursos materiais e tecnológicos (banco de dados informatizado, por exemplo) tenderiam a ser melhor utilizados na medida que seus colaboradores estejam no jogo como parceiros, diversificando os possíveis na resolução de situações-problema. Para fortalecer-se em seu intento de promoção do trabalho voluntário, a ONG-Parceiros Voluntários precisaria utilizar a participação de voluntários e organizações conveniadas como ponto de partida para a formação de parceiros em seu propósito, para criação de nós de uma *rede* que não apenas recebam ou façam trabalho voluntário, mas que valorizem, divulguem o

voluntariado. A *competitividade* da Parceiros Voluntários é interdependente da promoção, por ela própria, de concorrentes no mercado de bens simbólicos (de ação voluntária), isto é, do fortalecimento dos demais agentes sociais articulados à prática de voluntariado (organizações conveniadas, por exemplo), de modo a estruturar um campo de ação em torno do *trabalho voluntário organizado*.

Tomadas de posição competitivas remontam ao “eu” e o “outro” nas práticas de gestão (formação), identificando *capitais* e potencializando aprendizagens tão mais eficazes quanto mais democráticas forem as relações no *locus*, no dia a dia, como “uma atitude, um propósito de convivência no mútuo respeito e respeito por si mesmos dos participantes de um projeto comum” (Maturana, 2000, p. 80). Gestão, *rede* e *competitividade* concernem ao cuidar de si e do outro (dos *interesses* no jogo), calcados em estratégias formativas que extrapolem as fronteiras organizacionais na valorização social de propostas, práticas, causas e esperanças.

“As necessidades sociais podem tornar-se objeto de desejos coletivos, coesionados a partir de experiências da esperança no cotidiano das pessoas. [...] Onde há vivenciamentos concretos da esperança, por limitados que eles sejam, surge um suporte para sonhos maiores. E essa dinâmica desejante é capaz de gerar tanta energia, em nossas identidades pessoais e nas convergências de cooperação coletiva, que aquilo que parecia impensável e impossível se torna projetável e factível” (Assmann, 2000, p. 28)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão do fenômeno social de valorização do trabalho voluntário, e de implementação de práticas para sua profissionalização na atualidade, passa pela identificação do *capitais* e *interesses* articulados no jogo. Identificar **como a gestão de voluntariado, instaurada a partir de filantropia empresarial, tem contribuído para a construção de redes de ação voluntária e para a ampliação da competitividade de organizações sem fins lucrativos**, significou, aqui, analisar as estratégias, desencadeadas desde o campo econômico, que incidissem sobre a prática voluntária, de modo a apresentar o contexto social de atuação das unidades de pesquisa selecionadas. E, ao observar Albergue João Paulo II e Unidade PV-POA, reconstruir as organizações como campos de ação nos *interesses* em interação/conflito, nos *capitais* disponibilizados, nos movimentos/mudanças que as relações de disputa, ora sob laços de emprego, ora sob laços de trabalho voluntário, vem instaurando. Tais movimentos/mudanças contemplados, ademais, a partir do potencial das práticas de gestão de voluntários instauradas na formação de *redes* de ação e no fortalecimento de *competitividade* organizacional.

As iniciativas de filantropia empresarial e responsabilidade social, dentre outras, tem oportunizado rupturas à prática de trabalho voluntário. Em práticas que oscilam entre a militância social e o pragmatismo, empresários têm lançado mão de estratégias que promovam ações de assistência social e voluntariado, através de comunicação na mídia, cursos de preparação de gestores de organizações sem fins lucrativos, indicação de locais abertos à prática voluntária. Enfatizam a necessidade de planejamento organizacional e o olhar sobre os resultados das ações, com vistas a profissionalizar as atividades no terceiro setor. Trazem à tona um discurso de comprometimento com demandas sociais, com a sustentabilidade do planeta e de manutenção das relações sociais (do funcionamento) no sistema capitalista.

A ações de filantropia empresarial dispõem *capitais* ao campo das organizações sem fins lucrativos, possibilitando a otimização de serviços assistenciais a partir de saberes administrativos-empresariais reconhecidos/valorizados no campo econômico. Na medida

em que propiciam o conhecimento de técnicas de planejamento, captação de recursos, organização de atividades, controle financeiro, entre outros, constituem um *locus* de disputa entre organizações do terceiro setor na busca de recursos (em concursos, prêmios, etc.) cedidos conforme os resultados conquistados pelas organizações. Perpassando as iniciativas de filantropia empresarial estão *capitais* que, compondo o campo econômico, formatam as práticas dos agentes sociais na interação com entidades assistenciais: a linguagem administrativa-empresarial, o questionamento sobre as metas organizacionais, a atenção sobre efetividade do controle financeiro estruturam a postura de tais interventores, instaurando práticas no campo das organizações sem fins lucrativos demarcadas pela vinculação inicial ao campo econômico.

A interação diária entre os *interesses* e *capitais* disponibilizados nas unidades de pesquisa demonstram a implementação gradual de novos *capitais* às práticas de assistência e, simultaneamente, conflitos e interações entre perspectivas distintas de ação assistencial. A ONG-Parceiros Voluntários e, mais especificamente, a Unidade PV-POA, como iniciativa originária do campo econômico, traz elementos estruturantes de gestão executivo-empresarial na postura dos gestores (da coordenadora da Unidade PV, sobretudo), na linguagem usada no cotidiano, nos instrumentos de gestão (planejamento estratégico, planos de ação). Saberes reconhecidos no campo econômico, tem sua aplicação, neste caso, permeada por disposições hierarquizantes, que tem debilitado as interações com os colaboradores da Organização, quando estes não possuem forte associação ao campo econômico. A tradicional divisão entre planejamento e operação, envolta pela noção de mérito pessoal e “culto” ao êxito empresarial, restringe a participação de voluntários, o compartilhar de saberes e a diversidade de pontos de produção/criatividade para a Unidade PV-POA. Neste sentido, as relações de disputa tem se configurado mais conflitivas do que interativas, dada, muitas vezes, a dificuldade dos gestores alocados em contemplar os *interesses* que organizam as ações dos agentes sociais mobilizados pela proposta de sua Organização (voluntários e organizações conveniadas), sob o propósito de observá-los como parceiros estruturados em *capitais* distintos, com saberes diferentes e passíveis de serem pontos de partida para um processo de aprendizagem/formação de ambos os lados: Parceiros, voluntários e entidades conveniadas.

O Albergue João Paulo II, na atuação do coordenador de voluntários, vem articulando *interesses* com mais eficácia. A integração entre posturas abertas e flexíveis para a

contribuição de voluntários, pressupostos educativos relativos à missão da Entidade e militância expressiva (em meio a relações informais) tem configurado um lugar de mobilização crescente de voluntários. E as conquistas em relação ao planejamento/organização da ação voluntária tem agilizado a alocação do voluntariado e a efetivação dos resultados. O Albergue precisa, no entanto, criar instrumentos para mapear com mais detalhes as potencialidades presentes na *rede* que vem construindo desde 1997. O êxito na mobilização/ampliação dos *capitais* em torno dos serviços da Organização necessita, além disso, fortalecer a integração entre os *nós*, intensificando a interlocução entre os voluntários.

A formatação da rede e a decorrente diversidade de ações que o Albergue tem gerido vem otimizando as atividades organizacionais e gerando diferencial competitivo no seu campo de ação. A capacidade da Entidade em instigar *interesses* foi ampliada a partir do momento em que superou barreiras (disposições estruturadas nos gestores, principalmente) à colaboração externa, de modo que as conquistas do trabalho junto ao voluntariado tem ampliado o *capital* acumulado na comunidade local e mobilizado novos parceiros.

As relações de disputa entre as atuais intervenções de filantropia empresarial e as tradicionais organizações sem fins lucrativos são exemplos dos embates constituídos na busca por formatação das estratégias e políticas de assistência social que compõem o terceiro setor. Ações de filantropia empresarial/responsabilidade social (para seguir a delimitação desta pesquisa) postulam a disseminação do trabalho voluntário e, neste ínterim, dispõem no jogo sua forma de voluntariado (disseminação de responsabilidade social), impondo uma forma de prática/compreensão do mundo.

As relações entre campo econômico e campo das organizações sem fins lucrativos, intensificada na atualidade, vem configurando alterações (aprendizagens) em ambos os *locus* de ação. Empresas tem buscado legitimação social através da implementação de projetos sociais, numa busca por fidelização de funcionários, clientes e comunidade, enquanto entidades assistenciais procuram estratégias de mensuração dos resultados de sua prática. No caso particular da ONG-Parceiros Voluntários, a aprendizagem passa pela construção de espaços à articulação de saberes oriundos dos ambientes administrativo-empresarial e assistencial, concretizados, por exemplo, na redução do número de formulários e instrumentos de delimitação de tarefas, vislumbrando-se a necessidade de intervenções formativas e autonomizadoras de seus parceiros, diferente do simples encaminhamento/monitoramento de voluntários.

O trabalho voluntário contemporâneo é uma prática em estruturação, com margem a vários possíveis. De um lado, a volatilidade do uso utilitarista na busca de *status* ou aprendizagem profissional, em detrimento da proposta de comprometimento/responsabilidade difundida por representantes de filantropia empresarial. De outro, a flexibilidade das alocações instaurando parcerias e diversificação em velocidade que os laços de trabalho no emprego (dadas regulamentações sociais legais) não tem oportunizado na atualidade.

Flexibilidade e comprometimento vem sendo melhor articulados na construção de *redes* de ação. A constituição de uma teia de relações em torno de objetivos delimitados e fortemente compartilhados, articulada à disponibilidade para atividades (concretizações) diversas e mutáveis, amplia os possíveis para a ação organizacional, na forma de novos projetos e novos *nós* para a *rede*. A teia, neste caso, não é um acontecimento aleatório, é uma estrutura desencadeada pela gestão, como um conjunto de estratégias de intervenção-formação capaz de mobilizar para a ação, definir as práticas pertinentes ao objetivo organizacional, criar ambientes de articulação de *interesses* entre colaborador e entidade, difundir no campo de ação determinado uma forma de militância social: gerar oportunidades de participação como momentos de interlocução e problematização das práticas, fazendo do colaborador um parceiro, que, vendo-se contemplado na proposta, amplie a *rede* e o potencial competitivo da organização e também da causa.

Os voluntários atuantes hoje têm discursado pelo desenvolvimento do outro, mas também por sua realização pessoal. De forma geral, filhos de gerações cuja atuação histórica foi fortemente perpassada por disposições caritativas e assistencialistas, o voluntariado atual dispõe-se no jogo na busca mais ou menos explícita por *distinção*, seja na relação com beneficiários e/ou gestores, seja na visualização dos resultados de seu trabalho. Pouco atento ao desempenho de instituições políticas formais (partidos, centros estudantis, etc.), tal agente social dispõe seu tempo livre à intervenção direta na comunidade, em função do reconhecimento da necessidade de se fazer alguma coisa e/ou na busca de estratégias de inserção/integração social. Neste sentido, compor uma *rede* (“ser” um nó) poderá trazer-lhe mais elementos de identificação do que a realização de uma tarefa (rotinizada).

A sociedade contemporânea parece denunciar a necessidade de estruturação de agentes sociais conectados (no sistema planetário) e participativos (na localidade). A variedade e quantidade de informações, a diversidade de agentes demandantes (ONU, Estado, família,

empresa, ong, amigos, FMI), em *quantuns* de poder diferenciadas nas relações globalizadas construídas hoje, exigem agentes voltados à prática de disputa por direitos e efetivação de deveres (a serem constantemente revisados e/ou reforçados), estendendo a participação para além da representação democrático liberal (e a periodicidade do voto) e extrapolando a filiação a um país/território nacional. Inspirada (e estruturada) nas tecnologias de comunicação, a conexão com o Outro em seus problemas e potenciais, e com o mundo, ocorre em tempo real e, porque não dizer, de forma pessoal (sem necessidade de mediações do Estado, da Igreja, etc.), como poderia ser exemplo a prática de trabalho voluntário.

Os tensionamentos realizados aqui acerca do trabalho voluntário instigaram o autor a construir o olhar investigativo a partir da interdisciplinaridade. Na medida que os *interesses* contidos neste trabalho passaram a contar com a articulação entre saberes de Sociologia e Administração foram possíveis novas problematizações quanto ao planejamento/organização de intervenções sociais, que, no decorrer da pesquisa, trouxeram também a necessidade de conhecimentos das áreas de Educação e Antropologia. De fato, poder-se-ia seguir aqui nas diversas e incessantes buscas, desejos e complementaridades que alimentam o gosto pelo aprender do qual este trabalho é parte e registro.

A interação com o objeto de estudo, da elaboração do projeto à redação deste texto, foi uma tentativa instigante de retratar e analisar, da melhor forma possível, os movimentos contidos no real. Esta “fotografia” (já um registro do passado) foi construída no campo de coleta, acompanhando e instaurando problemáticas ao cotidiano das unidades de pesquisa. As contribuições pretendidas aqui são elaborações conjuntas, com vistas a proporcionar revisões e melhorias de processos durante o curso da investigação e não somente após a conclusão deste trabalho. Desta forma estruturaram-se as aprendizagens aqui, para o autor e para as organizações analisadas.

“acredito que observar, analisar e teorizar é um modo de ajudar a construir um mundo diferente e melhor. Não oferecendo as respostas, mas suscitando algumas perguntas pertinentes...” (Castells, 1999, p. 24)

Ciente de que todos são formadores, em suas ações e “omissões”, conclui-se este trabalho expressando o desejo de contribuição às práticas de quem o lê, suscitando posturas permeadas pela responsabilidade consigo e com o Outro no agora, hoje, no dia a dia, sem

relegar ao amanhã a oportunidade de realizar *poesia e prosa*, conforme menciona Morin (1999).

Buscando novas oportunidades de aprendizagem, que também otimizassem os resultados do atual movimento de promoção do trabalho voluntário, seria oportuno, todavia, desenvolver problematizações e pesquisas que aprofundassem a análise das bases estruturais de mobilização para a ação voluntária, além da observação de práticas de gestão-formação de voluntariado numa maior diversidade de casos, no intuito de identificar estratégias eficazes na constituição de disposições estruturantes da adesão ao voluntariado. Neste ínterim, a análise do papel da mídia e da classe artística na formação de tal “ethos”, no Brasil, em função do poder de mobilização que foi demonstrado durante o ano de 2001 (Ano Internacional do Voluntariado)¹⁴⁵, apresenta-se como uma temática relevante a ser explorada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCARDO, Alain. **Iniciation à la Sociologie**. Paris: Macaret, 1983 (Tradução de Julieta B. R. Desaulniers para fins de pesquisa da linha *Formação, Trabalho, Instituição* - PUCRS).

ASSMANN, Hugo & MO SUNG, Jung. **Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARBOSA, Livia. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. In: _____. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, p. 21-103.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BASTOS, Antonio V. B. et al. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho, **RAC**, v. 01, n. 02, maio-ago/1997, p. 97-120.

BELLI, Benoni. O fim da guerra fria: algumas implicações para a política externa brasileira. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 39, nº 01, jan-jun/1996, p. 120-131.

BENDER, Américo et al. Administração participativa. In: Rodrigues, Alziro e NAKAYAMA, Marina K. (orgs). **Modelos de mudança em Administração de empresas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000, p. 51-70.

BOBBIO, Norberto. Participação política. **Dicionário de política Brasileira**. Brasília: Editora UnB, 1999, p. 888-890.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.

_____. **Razões práticas** - sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996.

_____. La construcción del objeto. In: **El oficio de sociólogo**. Madrid: Siglo Veintiuno, 1994, p. 51-81.

BOSCHI, Renato. Elites empresariais e a consolidação do capitalismo industrial no Brasil: uma perspectiva histórica. In: _____. **Elites industriais e Democracia**. Rio de Janeiro: Graal, 1979, p. 53-99

¹⁴⁵ A Unidade PV-POA contou com um aumento de mais de 100% no contingente atendido mensalmente durante o ano de 2001.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990, p. 39-79.

CARRION, Rosinha M. A participação do mercado no terceiro setor. Anais do **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD), 2000.

CARVALHO, Cristina A. P. A transformação organizacional das ONGs no Brasil: um processo de isoformismo com as ONGs do Norte. Anais do **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD), 1999.

_____. **Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência**: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais. [http:// read.adm.ufrgs.br/read14/artigo/artigo2.html](http://read.adm.ufrgs.br/read14/artigo/artigo2.html), 02/jun/2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CKAGNAZAROFF, Ivan B. Terceiro setor e voluntariado: uma relação em mudança. Anais do **II Seminário sobre Gestão Organizacional do terceiro Setor**: cidadania e voluntariado (CDRom), São Leopoldo, UNISINOS, 2000.

COHEN, Nathan E. **O papel do voluntário na sociedade moderna**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

CORULLÓN, Mónica. Trabalho voluntário, **Comunidade Solidária**, São Paulo, out/1996.

_____. Proposta de criação de Centros de Voluntários, **Comunidade Solidária**, São Paulo, jan/1997.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991, p. 33-102.

DE MASI, Domenico (org.). **A emoção e a regra**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DESAULNIERS, Julieta B. R. A instituição: um lugar de produção social, Revista **Veritas**, Porto Alegre, v. 40, nº 158, jun/1995, p. 235-242.

_____. Ficha de avaliação de competências. Instrumento elaborado junto à Rede de pesquisa **Formação & Trabalho & Organização**, Porto Alegre (PUCRS), 2001.

_____. **Gestão de competências**: uma estratégia em busca da formação inovadora. Projeto de pesquisa/FAPERGS, Porto Alegre, out/98.

DESSLER, G. **Conquistando o comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAWARA, Mamadou. Globalization, development politics e and local knowledge, **International Sociology** – Journal of the International Sociological Association (ISA)/SAGE Publications, Londres, v. 15, n. 02, jun/2000, p. 361-371.

DRUCKER, Peter. Os novos paradigmas da administração, **Exame**, São Paulo, 24 de fevereiro de 1999, p. 34-53.

_____. Pessoas e relacionamentos: sua equipe, seu conselho, seus voluntários, sua comunidade. In: _____. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 107-136.

EM DIREÇÃO a uma cidadania hedonista, **Revue Sciences Humaines**, Paris, nº 95, jun/1999, p. 09.

ESTUDO se transforma em estímulo para o trabalho voluntário na PUC, **ADP PUC Informativo**, Porto Alegre, n 16, ano 03, maio/2000, p. 03.

FARIA, Maria de Fátima B. de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 31, n. 02, p. 50-61, abr./jun. 1996.

FEITEN, Patrícia. Um novo valor de mercado, **Revista da Federasul**, Porto Alegre, ano 02, n 06, julho/2000, p. 09-12.

FERNANDES, Rubem C. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994, 156 p.

_____. **Voluntariado**, http://idac.rits.org.br/idac_voluntariado.html, 28/08/2000.

FICHAS de leitura Rede **Formação & Trabalho & Organização**: categorias complexidade, virtual e *habitus*. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

FRANCO, Sérgio R. K. **O construtivismo e a Educação**. Porto Alegre: Mediação, 1998, 100 p.

FREITAS, Maria E. de. Organização: um espaço de negociação, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 05, p. 13-20, set./out. 1994.

GEUS, A. de. A empresa viva. **HSM Management**, São Paulo, nº 13, ano 03, mar-abr/1999, p. 126-134.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GÓMES, José M. Globalização da política: mitos, realidades e dilemas. **IRI-Textos/PUCRJ**, Rio de Janeiro, nº 19, jul/1997, 45p.

GUGLIANO, Alfredo A. Os empresários e a questão social: algumas observações preliminares. Anais do **I Seminário organizações e sociedades**: perspectivas transdisciplinares (CD-Rom) – FFCH/PUCRS, Porto Alegre, 2001.

HANDY, T. **Understanding voluntary organizations**. London: Penguin, 1990.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX**. São Paulo. Companhia das Letras, 1995.

HOPKINS, Terence K. O conceito de sistema de autoridade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, p.75-80.

INDA, Andrés Garcia. El voluntariado como fundamento de los derechos humanos, **Cuadernos de Trabajo Social**, Ed. Universidad Complutense, Madrid, n. 11, 1998, p. 15-29.

LANDIM, Leilah; SCALON, Maria C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil**: uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000, 92 p.

_____. Oportunidade no terceiro setor, **Revista do Terceiro Setor**, [http:// www.rits.org.br/rets/re_exclusivo.cfm](http://www.rits.org.br/rets/re_exclusivo.cfm), 20/07/2000B.

LEME, M. S. Formas e características da organização dos industriais. In: . **A ideologia dos industriais brasileiros**. Petrópolis: Vozes, 1978, p. 09-34.

LÉVY, Pierre. **Inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1994.

_____. O que é virtualização? In: _____. **O que é virtual?** São Paulo: Editora 34, 1997, p. 11-26.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º Setor : desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 81-88.

MANUAL **Nosso jeito de ser e viver**: elementos orientadores da ação social calabriana. Porto Alegre: Calábria Artes Gráficas, Congregação Pobres Servos da Divina Providência, 2000.

MATURANA, Humberto. **Formação humana e capacitação**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, p. 107-112.

MINAYO, Maria C. de S. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORÁN, Agustín. El futuro del trabajo, el empleo y el sector voluntario. In: JEREZ, Ariel (coord.). **Trabajo voluntário o participación?** Elementos para una sociología del tercer sector. Madrid: Ed. Tecnos, 1997, p. 78-108.

MORELLI, Gilda; NATOLI, Gabriella. A parceria criativa: a Escola de Biologia de Cambridge. In: DE MASI, Domênico (org.). **A emoção e a regra**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999, p. 337-358.

MORAES, Maristela R. Ações cotidianas, interesses pessoais e envolvimento: Um estudo com voluntários do Lar da Criança de Maringá. Anais do **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD), 1999.

MORIN, Edgar. **Amor, poesia, sabedoria**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999, 72 p.

_____. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

_____. **Complexidade e ética da solidariedade**. Conferência realizada no Tuca, 23/10/1996 (Tradução: Caterina Koltai; Revisão técnica: Edgard de Assis Carvalho).

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NOBREGA, Clemente. A ciência e os negócios, **Exame**, São Paulo, 25 de março de 1998, p. 76-89.

OMAN, Charles. Globalização e regionalização nas décadas de 1980 e 1990. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis *et al.* **A nova ordem internacional e a terceira revolução industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992, p. 155-180.

ORTIZ, Renato (org.), FERNANDES, Florestan (coord.). **Pierre Bourdieu – Sociologia**. Coleção Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ed. Ática, 1983.

PARCEIROS Voluntários: diagnóstico mercadológico sobre as motivações e resistências presentes no trabalho voluntário, **M.Onófrío Diagnóstico em Marketing**, Porto Alegre, abril/2000.

PARLIER, Michel. As características e as ambigüidades da gestão de competências. In: **Connexions**, Ramonville Saint-Agne: Editions Érès, n 70/97/1998, p. 47-66 (Tradução de Julieta B. R. Desaulniers para fins de pesquisa da linha *Formação, Trabalho, Instituição*).

PAULA, Sergio G. de; ROHDEN, Fabíola. Filantropia empresarial em discussão: números e concepções a partir do estudo do Prêmio Eco. In: LANDIM, Leila (org.) **Ações em sociedade**: militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: ISER/NAU, 1998, p. 173-239.

PELIANO, Ana Maris T. Medeiros (coord.). **A iniciativa privada e o espírito público**: um retrato da ação social das empresas do Sul do Brasil. Brasília: IPEA, 2001.

PINHEIRO, Leandro R. Cidades do trabalho voluntário. Anais do **II Seminário sobre Gestão Organizacional do terceiro Setor**: cidadania e voluntariado (CDRom), São Leopoldo, UNISINOS, 2000.

PORTER, Michael E. Análise estrutural de indústrias. In: _____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 22-30.

REIS, Liliane G. da Costa. Desenvolvendo competências gerenciais. **Revista do Terceiro Setor**, [http:// www. rits.org.br/gestão/ge_rh.txt2.html](http://www.rits.org.br/gestão/ge_rh.txt2.html), 08/03/1999B.

_____. Planejamento estratégico. **Revista do Terceiro Setor**, [http:// www. rits.org.br/gestão/ge_rh.txt2.html](http://www.rits.org.br/gestão/ge_rh.txt2.html), 08/03/1999A.

RENES, Víctor. **El voluntariado social**: plan de formación de animadores. Madrid: Editorial CCS, 1994, p. 32-40.

ROCA, Joaquín G. **Solidaridad y voluntariado**. Santander: Sal Terrae, 1994.

ROESCH, Sylvia M. A. Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo, **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 30, n. 03, p. 38-49, jul./set. 1995.

_____. **Projetos de estágio do curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANT'ANNA Filho, Rubens. **A atitude de permanência dos empregados nas organizações**: proposição de um paradigma. Porto Alegre: UFRGS, 1979 (dissertação de mestrado).

SCHOMMER, Paula C. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. Anais do **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD), 1999.

SERRES, Michel. **Luzes**: cinco entrevistas com Bruno Latour. São Paulo: UNIMARCO, 1999.

SIGNORI, Hebe. (org.). **Organizações Não-Governamentais**: solução ou problema? São Paulo: Estação Liberdade, 1996, p. 21-38/111-126.

SOBOTTKA, Emil A. ONGs e terceiro setor: uma crítica a sua contribuição ao exercício da cidadania. Anais do **I Seminário organizações e sociedades**: perspectivas transdisciplinares (CD-Rom) – FFCH/PUCRS, Porto Alegre, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VOIGT, Léo. O papel do terceiro setor no final do século. In: BARRILI, Heloisa de Carvalho (org.). **A pesquisa em Serviço Social e nas áreas humano-sociais**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998, p. 61-72.

TAVARES, Patrícia da Cunha. Terceiro setor e estrutura organizacional: classificações (in)adequadas? Anais do **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD), 1999.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TEODÓSIO, Armindo dos S. de S. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário. **Revista do Terceiro Setor**, [http:// www.rits.org.br/gestão/ge_rhtxt2.html](http://www.rits.org.br/gestão/ge_rhtxt2.html), 11/08/1999.

TORO, José Bernardo. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º Setor : desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TOURAINÉ, Alain. **O que é democracia?** Petrópolis: Vozes, 1996, p. 68-77, 93-105, 159-166, 171-179, 206-208.

TRABALHO voluntário em Porto Alegre. Caderno de Empregos, **Zero Hora**, 07/03/1997, p. 02.

VANNUCHI, Camilo; CARUSO, Marina. Cidadania além, **Isto é**, 02/08/2000, p. 86-87.

VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e participações**: ensaios sobre autogestão. São Paulo: babel Cultural, 1987, p. 121-140.

VILLASANTE, Tomás R. Desde las redes locales hacia um tercer sistema democratico. In: JEREZ, Ariel (coord.). **Trabajo voluntário o participación?** Elementos para uma sociologia del terceiro sector. Madri: Ed. Tecnos, 1997, p. 183-208.

WAUTIER, Anne Marie. Ação coletiva organizada. Anais do **I Seminário organizações e sociedades**: perspectivas transdisciplinares (CD-Rom) – FFCH/PUCRS, Porto Alegre, 2001.

WEBER, Max. Burocracia. In: **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982, p. 229-282.

YIN, Robert K. **Case study research** London: Sage, 1994, p. 01-11.

Anexos

Anexo 2: Roteiro de entrevista voluntários.

Caracterização do voluntário:

1. Atividade voluntária que realiza.
2. Tempo de atividade voluntária.
3. Formação escolar (onde) e profissional.
4. Condição ocupacional/profissão
5. Renda (aproximada)
6. Formação dos pais.
7. Local de residência (desde a infância).

Ação voluntária:

7. O que você considera “ser voluntário”? Por que voluntariar (por que não outra atividade)?
 - Um amigo seu tem simpatia pelo serviço voluntário e está pensando na possibilidade de vir a desenvolver este tipo de atividade. O que você lhe diria?
 - Um amigo seu detesta o serviço voluntário e diz que nunca praticaria este tipo de trabalho. O que você lhe diria?
8. Você já havia realizado trabalho voluntário em outra ocasião? Onde?
9. Por que motivo você escolheu esta organização para voluntariar? O que lhe faz continuar essa prática?
 - ambiente físico;
 - relações de amizade;
 - relacionamento com superiores/reconhecimento/autoridade;
 - sistema de valores;
 - porte da OSCIP/*status* atribuído;
 - público atendido;
 - origem da entidade.
10. Dentre as atividades que desempenha na organização, você tem preferência por alguma? Qual(is)? Por quê?
 - responsabilidade,
 - *status*;
 - tipo de atividade/forma de execução;
 - impacto para a OSCIP.
11. Dentre as atividades realizadas por você, qual, na sua opinião, teve maior impacto sobre os serviços da OSCIP?
12. Você diria que a atividade voluntária gerou alguma modificação em seus hábitos fora da OSCIP? Quais?

- consumo responsável;
- atualização quanto às informações sobre o campo de atuação da OSCIP/ terceiro setor;
- busca de novos voluntários;
- divulgação das iniciativas da OSCIP onde voluntaria.

13. Que saberes você adquiriu com a prática voluntária?

14. Como você resumiria a missão da organização onde voluntaria?

15. No que concerne à gestão de voluntários, o que julga que deve ser melhorado na organização onde você atua?

16. Que diferença(s) você estabelece entre emprego e trabalho voluntário?

17. Como você imagina que outras pessoas ou organizações poderiam contribuir no combate à “carências sociais”?

Anexo 3: Roteiro de entrevista gestores.

Caracterização do gestor:

1. Atividades que realiza.
2. Tempo de atividade na OSCIP.
3. Formação dos pais.
4. Local de residência (desde a infância)
5. Formação escolar (onde) e profissional
6. Organizações por onde passou (trajetória pessoal): o que fazia; experiência em trabalho voluntário.

Ação voluntária:

7. O que você considera “ser voluntário”? Por que voluntariar (por que não outra atividade)?

- Um amigo seu tem simpatia pelo serviço voluntário e está pensando na possibilidade de vir a desenvolver este tipo de atividade. O que você lhe diria?

- Um amigo seu detesta o serviço voluntário e diz que nunca praticaria este tipo de trabalho. O que você lhe diria?

8. Na sua opinião qual é o papel do voluntário numa organização sem fins lucrativos?

9. Quais seriam as dificuldades em coordenar voluntários que você identifica?

10. Quais as vantagens em contar com voluntários na organização?

11. Que atribuições você não delegaria a um voluntário? Por quê?

12. Que elementos lhe instigam a trabalhar para esta organização (e não outra)?

13. A ação voluntária gerou algum impacto (qualitativo ou quantitativo) sobre os serviços prestados pela OSCIP?

Gestão de voluntários:

14. Como os voluntários são integrados às atividades da OSCIP?

- apresentação da OSCIP (dependências físicas e funcionários);
- comunicação/disponibilização de informações sobre OSCIP e seu contexto de atuação;
- encontros de confraternização/reuniões de voluntários;
- reuniões entre funcionário e voluntários.

15. Na sua opinião, o que colabora para que voluntários desenvolvam atividades nesta OSCIP, e não em outra?
16. Que saberes você acredita que os voluntários tenham agregado aos serviços prestados por esta OSCIP?
17. Quais as medidas utilizadas para avaliar as práticas instauradas na organização, em parceria com voluntários?
18. Você precisa delegar uma atividade a um voluntário. Que aspectos são levados em conta?
19. Você tem um evento comemorativo ou peça publicitária (uma situação-problema) para organizar/desenvolver. Como os voluntários são integrados a esta atividade? Quais seriam suas atribuições?
 - implementação de projetos;
 - apresentação de sugestões (por *e-mail*, telefone);
 - organização de equipes de criação;
 - captação de recursos/parcerias.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P654g Pinheiro, Leandro Rogério
Gestão de voluntários, ações em rede: análise de dois casos em Porto Alegre / Leandro Rogério Pinheiro. – 2002.
236 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

1. Gestão empresarial. 2. Competitividade. 3. Ongs
4. Trabalho voluntário. I. Título

CDU 658.11

Bibliotecária Responsável: Tânia Fraga
Número do Registro no CRB-10/765