1. INTRODUÇÃO

O voluntariado é um tema que está bastante presente no mundo das organizações. Ainda que esta atividade não seja algo novo, apresenta-se atualmente de uma forma mais organizada, sistemática e formal. As motivações para o trabalho voluntário são diversas, desde uma necessidade intrínseca do que se costuma chamar de "fazer o bem", vinculado a questões religiosas, ou até mesmo relacionado a causas específicas, podendo este trabalho assumir uma denotação mais militante.

Apesar destas motivações serem distintas, e de que, enquanto no trabalho remunerado o vínculo é criado por um contrato, e no voluntariado os vínculos se dêem por outros meios que não os formais, há uma forte tendência na atualidade em profissionalizar essa atividade, com o intuito de mensurar e até mesmo otimizar os resultados que esta produz. Nesse sentido, pensa-se que, de uma forma mais organizada e direcionada, seria possível articular esse trabalho em redes de parcerias, produzindo uma troca de conhecimento e abrindo espaço para que este seja reconhecido pela seriedade e compromisso a que se propõe e não como um "quebra-galho". Alguns questionam até que ponto essa profissionalização pode ser estendida ao mundo do voluntariado sem descaracterizar-lhe a natureza espontânea e sem gerar maiores resistências e desconfortos no processo de sistematização dessas atividades. Andion (2002) entende na interface estabelecida entre voluntários e beneficiários, a importância dos aspectos relacionais na configuração deste trabalho voluntário, devendo ser consideradas em sua gestão essas especificidades:

> Assim, o voluntariado, tem por base fatores motivacionais, grau de implicação e expectativas distintas dos padrões presentes nas relações salariais tradicionais e por isso deve ser gerido de uma forma específica. A atitude dos assalariados, por sua vez, é marcada por um grande investimento pessoal no trabalho.[...] para estas pessoas (o voluntariado) o trabalho é uma fonte de satisfação e engajamento pessoal, contrariamente à visão mecanicista e impessoal do trabalho apresentada pelas teorias tradicionais da administração (ANDION, 2002, p. 12).

No que atualmente se atribui como profissionalização do trabalho voluntário, defende-se não só a idéia de um trabalho organizado, sistemático e voltado para objetivos organizacionais, mas também o que tange ao seu modelo de gestão adotado. A utilização de técnicas gerenciais que permitam o alcance de melhores resultados organizacionais situa o debate sobre o trabalho voluntário num campo eminentemente prescritivo. Desta maneira, a prática do voluntariado, numa organização que já possui uma estrutura administrativa definida, pode torná-lo uma adequação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, incorrendo-se no risco de não levar em consideração as diferentes racionalidades que norteiam essa atividade, limitando-o a regras que não se aplicam em sua realidade. Esta importação de modelos de gestão que se notabilizam em práticas mercantis, mas não são necessariamente adequadas a organizações do terceiro setor, deve-se muitas vezes a pressões pela otimização de recursos escassos e pela ruptura com o amadorismo. Contudo, este trabalho voluntário configura uma série de desafios a serem ainda transpostos pelas organizações e estes conceitos empresariais por si só não têm condições de lidar. A grande evasão de voluntários compromete a continuidade do resultado destas ações mais sistemáticas, além de por em risco os vínculos criados ou que poderiam ser criados entre organização, voluntários e a comunidade. A própria incerteza em continuar contando com a ajuda deste ator, muitas vezes influencia a organização na decisão de não contemplá-lo em projetos de longo prazo, e restringi-lo a atividades simplórias, repetitivas e sem criatividade.

Um outro ponto pertinente a esta discussão é como conciliar as habilidades, experiências e preferências do voluntário às necessidades sociais que a organização se propõe a atender. Há, neste sentido, uma preocupação em não alimentar divergências quanto aos interesses e crenças do voluntário e os objetivos e missão organizacionais. E um dos grandes desafios da organização está em potencializar e canalizar este conhecimento e vontade do voluntário para o atendimento de suas demandas. Por exemplo, Qual seria o sentido de um hospital manter um voluntário músico ? Num primeiro momento, poderia ser visto como algo sem fundamento, visto que num ambiente desta natureza as pessoas doentes necessitam de repouso. Dentro desta ótica, o próprio voluntário não permaneceria por muito tempo, dados à rotina e o clima do estabelecimento. Entretanto, percebida por uma outra perspectiva, esta mesma situação poderia repercutir num resultado totalmente distinto. Este mesmo músico daria uma grande contribuição ao levar alegria, esperança e acolhimento àqueles que se sentem sozinhos e inseguros num ambiente de hospital. Portanto, gerenciar essa flexibilidade

e abertura para com o trabalho voluntário consiste ainda numa prática pouco evidenciada nas organizações.

Questões como essas se deparam as organizações que lidam com o trabalho voluntário, algumas, sem percebê-las em sua plenitude, outras, buscando mecanismos que gerenciem as peculiaridades próprias a este fenômeno. E dentro desse contexto, encontramos as Obras Sociais Irmã Dulce – OSID – que conta com a participação importante do voluntariado e que através do trabalho de assistência às pessoas carentes tornou-se uma respeitável instituição social no país. A história das Obras tem como característica marcante o trabalho voluntário. A freira Irmã Dulce, sua fundadora, é considerada, em termos fundamentalmente cristãos, como o próprio símbolo do voluntariado, por suas ações terem sido pautadas pelo sentido da solidariedade, do amor e da doação ao próximo.

Segundo consta a sua biografia, a obra de Irmã Dulce se inicia com o apoio de ações voluntárias, onde pessoas da sociedade, médicos, enfermeiros e outros profissionais, sensibilizados pela sua luta, tornaram-se solidários à sua causa e contribuíram com o seu trabalho dando assistência médica e social aos desamparados. Neste período em que Irmã Dulce liderava a instituição, voluntários e funcionários misturavam-se todos como colaboradores, não havia uma separação funcional de suas atividades. O mérito do trabalho nas Obras era considerado em torno do ideal de servir ao próximo. Assim como havia uma forte preocupação em manter erguida esta organização que crescia e enfrentava cada vez mais novas dificuldades. Este trabalho voluntário se sustentava pela figura da freira que gerenciava tudo de forma bastante intuitiva, pela sua fé e força de vontade, pelo seu carisma e total entrega à missão do "Amar e Servir", que consiste na atual missão da organização. Não havia, portanto, uma sistemática definida para este trabalho voluntário, as pessoas ajudavam dentro de suas possibilidades e limitações, com seus conhecimentos, experiências e aptidões. Aquelas de posição econômica e social elevada também contribuíam com as Obras, promovendo eventos, campanhas, trazendo doações para a instituição. Existia o apoio moral, profissional e financeiro por parte destes voluntários que, segundo relatos, eram peça fundamental na manutenção da organização.

O comprometimento da saúde de Irmã Dulce e a sua impossibilidade de dar seguimento a administração das Obras evidenciam os primeiros sinais da necessidade de buscar um norte, uma forma de dar continuidade a tudo o que construíra. E de também "organizar a casa", pois a instituição havia crescido e se diversificado, não havendo substituto para o carisma de Irmã Dulce. Em 1989, a profissionalização das Obras foi a resposta para o

questionamento sobre a viabilidade e continuidade da instituição, marco temporal do qual partimos para fazer uma análise mais profunda a respeito da evolução do trabalho voluntário. Neste período, há um enfraquecimento deste trabalho nas Obras, pois, em virtude do falecimento de Irmã Dulce, houve uma perda de referencial para a ação voluntária. Alguns poucos voluntários permanecem com um trabalho silencioso e individualizado. Aliada a essa perda, a instituição toma como medida a separação funcional dos trabalhos voluntário e remunerado, não mais permitindo a existência do trabalho técnico para o voluntariado. Este passaria, a partir de então, a realizar atividades de apoio moral, psicológico, educacional, religioso e social, não mais como atores principais e sim como coadjuvantes da instituição.

Após uma década de trabalho voluntário pouco expressivo, pontual e sem sistematização, em 2001, há uma retomada deste voluntariado e uma reestruturação dessas atividades com a absorção de seu gerenciamento pela Assessoria de Memória e Cultura. Este setor é responsável por todas as questões relacionadas à história da fundadora e da instituição, assim como pelo processo de beatificação de Irmã Dulce que tramita no Vaticano, como uma das etapas necessárias à sua canonização. O voluntariado característico da época de Irmã Dulce, formado em grande parte por profissionais liberais e pessoas abastadas, tem agora um distinto perfil. De acordo com Osvaldo Gouveia, Assessor de Memória e Cultura, o trabalho voluntário está composto em sua maioria por mulheres negras, com baixo nível de escolaridade e de condição econômica inferior. Geralmente, vinculadas a questões religiosas, mas também identificadas e comovidas com a realidade socioeconômica dos pacientes que são atendidos na instituição.

Inicia-se nesta nova gestão um processo de sistematização das atividades voluntárias, resgatando a sua importância e papel dentro da instituição, pelo seu aspecto humanizante e perpetuador da história e imagem de Irmã Dulce, e por conseqüência, das próprias Obras. Uma nova configuração é dada a este trabalho que passa a acompanhar a modernização, diversificação e novas demandas da instituição, tornando-se mais direcionado, porém sofrendo significativas mudanças ao longo de sua dinâmica.

A organização atualmente está dividida em 13 núcleos, dos quais seis têm suas atividades compartilhadas com o trabalho voluntário: o Hospital Santo Antônio, o Ambulatório José Sarney, o Centro Geriátrico Júlia Magalhães, o Centro Médico Social Augusto Lopes Pontes – CMSALP, o Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências – CRPD e o Hospital da Criança. Cada um com um líder responsável em direcionar e acompanhar este trabalho, porém todos se reportando ao coordenador geral do voluntariado,

Osvaldo Gouveia. Há ainda um grupo de voluntários chamado de Apoio Religioso que trabalha diretamente para a Assessoria de Memória e Cultura e que desenvolve tarefas de cunho religioso e administrativo.

Apesar da profissionalização das Obras, este trabalho voluntário não se sustenta por uma gestão profissionalizada, pautada por técnicas gerenciais voltadas para otimização de resultados organizacionais. Muito menos por um voluntariado profissionalizado, característico de um trabalho que atenda as exigências de qualificação, planos de ação e desempenho. Ainda que este trabalho voluntário na OSID contemple distintas categorias de atividades realizadas nos diferentes núcleos, inclusive algumas de cunho administrativo e técnico, recentemente implantadas, este trabalho vem sofrendo atualmente uma desarticulação na interface entre a sua coordenação atual e os referidos núcleos. As lideranças destes núcleos, em face as crescentes atribuições e responsabilidades decorrentes de suas funções, interromperam a condução deste trabalho voluntário, deixando-o pouco integrado às rotinas do lugar , num trabalho em que o voluntariado atua de forma isolada com os pacientes e moradores. Por sua vez, a coordenação geral do voluntariado, representada pelo Assessor de Memória e Cultura, Osvaldo Gouveia, ao não ter condições de conduzir este grande número de voluntários sem a ajuda dos líderes, centraliza suas ações nos grupos que se reportam diretamente a ele, através de relações mais pessoais.

Destarte, o presente estudo busca entender *como se deu a evolução do trabalho voluntário na OSID e de que forma se estabelece a atual interface entre as políticas e práticas de gestão do voluntariado e a própria dinâmica deste trabalho na organização*?. Dentro deste recorte, será possível discutir a problemática do voluntariado e a partir dessa análise apresentar outros pontos importantes de serem tratados como: O atual debate sobre o voluntariado e como este vem refletindo na dinâmica das organizações do terceiro setor; A influência da profissionalização das Obras no escopo do trabalho voluntário e a relação entre o voluntariado e os demais atores pertencentes à instituição.

A relevância em estudar esse tema do voluntariado está em elucidar todas as dificuldades e complexidades enfrentadas no gerenciamento do trabalho voluntário, numa instituição de grande porte e pertencente ao terceiro setor. Diante das diferentes motivações e lógicas que se manifestam na realização deste trabalho, as práticas gerenciais acabam se articulando e se moldando de uma forma bastante peculiar onde se misturam os modelos gerenciais mais ortodoxos com outros que contemplem aberturas conceituais capazes de abarcar especificidades desta realidade.

O trabalho voluntário atualmente vem sendo enxergado como algo que extrapola a função assistencialista para uma ação mais profissional, estruturada de uma forma racional e fundamentada em resultados. Muitas organizações do terceiro setor, ao crescerem e ampliarem suas atividades, se sentem obrigadas a atenderem às exigências econômico-político-sociais do contexto em que estão inseridas, aderindo a técnicas gerenciais adotadas por empresas tradicionais ou a das que se encontram em destaque no mercado. Outras, ao buscarem uma maneira própria de administrar, sofrem com as dificuldades enfrentadas por estarem no meio termo entre Mercado, Estado e Sociedade Civil, o que implica a necessária habilidade de um agenciamento de lógicas muito diversas.

É importante nessa análise perceber em que direção o gerenciamento do trabalho voluntário está caminhando e permitir outras possibilidades de discussão sobre este tema que não seja apenas pela ótica instrumental, entendendo o termo instrumental como a sumária conquista dos fins, do cálculo utilitário das conseqüências, sem a valoração ética da ação. A ação voluntária existe há muito tempo, antes mesmo de entrar no cenário das organizações contemporâneas. O ato voluntário está permeado por outros elementos, menos instrumentais, que o remetem a um sentido de solidariedade, de doação de si e da percepção do outro, destacando a importância da relação, dos vínculos construídos. É nesse sentido que será abordado o tema, visto que a organização tida como objeto de estudo tem no trabalho voluntário uma importante contribuição ao longo de sua história.

Num primeiro momento será feita uma pequena descrição da história da organização, e como não poderia deixar de ser, da sua fundadora, personagem chave que se confunde com a própria organização, situando o trabalho voluntário ao longo desta evolução.

Em seqüência, será feito um debate mais apurado a respeito do trabalho voluntário e de como as organizações do terceiro setor vêm tratando deste tema sob a perspectiva do seu gerenciamento. Buscar-se-á entender inicialmente as atuais definições a respeito deste tema e em seguida extrapolar estas distintas, porém complementares, concepções a um outro enfoque.

Através da perspectiva da Dádiva, num sentido antropológico e sociológico, tentará se construir um conceito mais ampliado de trabalho voluntário, que não exclui as atuais concepções, mas enriquece através de uma ótica mais simbólica e interacionista quando se trata das trocas e vínculos estabelecidos com este trabalho voluntário. Tratar-se-á, em específico, a concepção de Dádiva em Mauss, discutida e desenvolvida por um grupo de intelectuais que fazem parte do M.A.U.S.S. – Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences

Sociales (Movimento Anti-utilitarista das Ciências Sociais). No início dos anos oitenta, estes autores iniciam um debate teórico sobre o sistema social da dádiva, realizando uma crítica ao pensamento utilitarista que se fundamenta na idéia de que todo o homem é egoísta e de que toda ação social está condicionada a uma escolha econômica racional. A Dádiva aqui é entendida como um sistema de circulação de bens e serviços, onde não há garantias de retorno e que possui fundamental importância na constituição do laço social, na medida em que tem a função de estabelecer e manter os vínculos sociais entre as pessoas (GODBOUT, 1999, p. 29).

Ainda neste capítulo, a partir da compreensão ampliada do trabalho voluntário sugerida com o auxílio deste aporte teórico inovador (perspectiva antropológica da Dádiva), é estruturado um modelo de análise para entender através de alguns processos organizacionais, pontos importantes sobre a natureza do trabalho voluntário, traduzidos na dinâmica de sua gestão no caso OSID, referido objeto de discussão.

A terceira parte deste trabalho trata da metodologia utilizada, onde se buscou destacar através de um capítulo, a relevância e complexidade dos instrumentos de pesquisa recorridos. Estes foram cruciais ao detalhamento e profundidade das informações, viabilizando uma análise muito mais densa. Teve-se como principal estratégia de pesquisa a construção de um Estudo de Caso associado à realização da Observação Participante, recurso originário da Antropologia e que começa a ser utilizado com êxito em pesquisas no campo da Administração. Na Observação Participante, houve a atuação da pesquisadora como voluntária na instituição no período de quinze meses em cinco núcleos da OSID e no grupo do Apoio Religioso, diretamente vinculado à Assessoria de Memória e Cultura.

No capítulo seguinte é apresentado o estudo empírico, à luz do quadro de análise, em que é realizada uma avaliação dos dados e os seus resultados para cada núcleo ou categoria de atividade, onde houve a atuação da pesquisadora como voluntária. Esta parte buscou identificar os principais elementos que caracterizam este trabalho voluntário e de que forma estes repercutem em sua dinâmica com a organização.

Na parte final deste trabalho, faz-se uma pequena retrospectiva do estudo empírico, momento em que são traçadas algumas considerações à luz dos fundamentos teóricos que orientaram esta pesquisa. Limitações e considerações também são apresentadas no intuito de abrir caminhos a trabalhos futuros.

2. O TRABALHO VOLUNTÁRIO NA OSID

2.1 A ORGANIZAÇÃO E SUA FUNDADORA

Referir-se às Obras Sociais Irmã Dulce sem abordar a história da sua fundadora, é desconsiderar toda a trajetória e a razão de ser das Obras. Maria Rita de Souza Brito Lopes Pontes, conhecida como Irmã Dulce, é tida como "um dos principais ícones da fé e da caridade entre os brasileiros" (OSID Balanço Social, 2002, pg.9), sendo respeitada e venerada pela sua religiosidade e, principalmente, pela sua dedicação às causas sociais. Irmã Dulce veio de uma família de classe média, filha do Sr. Augusto Lopes Pontes, cirurgião dentista e professor da Faculdade de Odontologia, e de Dulce Maria de Souza Brito Lopes Pontes, sua mãe que perdera aos sete anos de idade. Segundo consta em sua biografia, sua vocação religiosa é despertada no próprio âmbito familiar, pela sua tia Madalena, que tanto lhe mostrou o lado da religião, como o da pobreza e carência social dos favelados que visitava para levar-lhes remédios e alimentos. Desde então, a vida de Irmã Dulce teve como razão de ser a missão do “Amar e Servir” que é a atual missão e filosofia da organização. Irmã Dulce formou-se professora e recebera este nome em homenagem a sua mãe ao se ordenar freira aos 20 anos de idade pela Congregação das Irmãs Missionárias da Imaculada Conceição da Mãe de Deus, em Sergipe.

Seu trabalho como freira se inicia num colégio mantido pela Congregação, na Cidade Baixa, em Salvador. Mas logo se notabiliza pelas suas ações de assistência médica e social nas favelas em Alagados e Itapagipe, ampliando-se posteriormente para a educação de operários analfabetos. Estas ações de apoio social culminam na criação da União Operária São Francisco em 1936, em parceria com o franciscano alemão Frei Hildebrando Kruthaup. Foi o primeiro movimento cristão operário da Bahia em benefício da classe operária de Salvador, que, naquela época, não era sindicalizada e nem possuía assistência médico-social. Funda em 1937 o Círculo Operário da Bahia que tem em sua sede um local que oferecia às

famílias dos trabalhadores associados total assistência, desde a formação moral e religiosa, até consultas jurídicas e médico-odontológicas. Fora onde também se instalou o Cine Roma, um dos três cinemas construídos com o apoio dos franciscanos, no intuito de arrecadar fundos para superar a crise financeira pela qual passara o Círculo e manter o atendimento à população.

Sua biografia retrata a trajetória de uma vida marcada pela indignação com o sofrimento dos desamparados e com o grande compromisso social em dar-lhes assistência. Em muitas situações, por não ter onde acomodar seus doentes chegou a improvisar abrigos em lugares públicos a exemplo dos Arcos do viaduto do Bonfim e do antigo Mercado do Peixe, locais de onde fora expulsa pelo prefeito de Salvador Wanderley Pinho, em 1939. Finalmente, conseguiu, em 1946, instalar seus pacientes num galinheiro do Convento Santo Antônio, com a autorização da Madre Superiora, após dez anos de peregrinação com seus enfermos. E assim as Obras de Irmã Dulce foram se expandindo, O albergue Santo Antônio inaugurado em 1960 deu origem ao Hospital Santo Antônio; um orfanato na cidade de Simões Filho fora construído, dando origem ao Centro Educacional Santo Antônio, atual núcleo responsável pela assistência na área educacional. Ao longo dos anos, esta organização foi se consolidando e ampliando seus serviços e o número de atendimentos. A perseverança desta freira, que tinha suas ações fundamentadas por valores da moral cristã, tornou realidade seu ideal de "Amar e Servir". Segundo relatos do Assessor de Memória e Cultura, Osvaldo Gouveia, Irmã Dulce gerenciou suas Obras sempre de forma muito presente e até mesmo centralizadora, pelo seu dinamismo, dedicação abnegada e carisma. Sua organização não teria alcançado tamanho porte se não fosse essa sua capacidade de maximizar seus escassos recursos humanos e materiais e seu poder de liderança e articulação com autoridades e celebridades para a realização de seus desejos. Num pequeno trecho de sua biografia evidencia-se esta assertiva:

> Assim, com o apoio do governo estadual, ela tratou de conseguir a doação de um terreno pertencente ao Círculo Operário, próximo ao Convento. Reuniu um grupo de amigos e autoridades e comunicou que acabara de assinar um contrato para a construção de um albergue. [...] Noventa dias depois, todas as contas da construção haviam sido pagas integralmente com os donativos e os doentes de Irmã Dulce estavam convenientemente abrigados (PONTES, 1999, p. 37).

Em 13 de março de 1992, Irmã Dulce falece, deixando seguidores e a grande dúvida que pairava na mente de todos: “Irmã Dulce vai continuar?”, pois tudo o que construiu parecia não ser visto como as Obras Sociais de Irmã Dulce e sim a própria personificação da

organização em sua pessoa. Maria Rita Pontes, sua sobrinha, expressa este temor em torno da possibilidade das Obras não mais terem continuidade:

> Foi extremamente difícil. Eu também tinha receios de que a comunidade não respondesse a essas mudanças administrativas e que ficasse com temor de que a Obra se descaracterizasse, mudasse a filosofia, que não mantivesse o nível de atendimento, a quantidade e a qualidade dos serviços (OSID Balanço Social, 2002, p. 10).

E, ainda hoje, a OSID tem sua razão de ser na figura de Irmã Dulce. Profissionais, voluntários, beneficiários, moradores e estagiários são lembrados pela organização da importância desta líder e da continuidade de sua missão. Muitos a conheceram e em seus relatos exprimem um verdadeiro fascínio e grande respeito pelo que ela lhes representou e representa. Outros não vivenciaram esta época, mas são despertados a valorizarem – através do atendimento à filosofia das Obras - a contribuição de Irmã Dulce nesta organização que desafiou os anos, as pressões do ambiente, as carências financeiras, reconfigurando-se em uma nova "roupagem", ampliada em serviços e profissionalizada. Deste modo, seus profissionais também são convidados a seguirem a missão do "Amar e Servir", conforme atesta sua sobrinha:

> [...] Nas suas Obras é fato que existem profissionais que incorporam fielmente o carisma do Amar e Servir. Nossa missão maior é fazer com que todos os profissionais, sem exceção, sigam os passos de Irmã Dulce. Então no lado humano eu acho que as Obras estão sempre em processo de transformação, de crescimento, de união entre os colaboradores, da humanização dessas relações (OSID Balanço Social, 2002, p.12).

Dessa longa empreitada iniciada por Irmã Dulce e continuada pela profissionalização das Obras, desde 1989, através da gerência da sua sobrinha Maria Rita Lopes Pontes, a instituição vem crescendo e ampliando seu escopo de atendimento. As Obras Sociais Irmã Dulce atuam como uma associação de direito privado de caráter filantrópico desde 1959. Reconhecida como de utilidade pública em nível federal, estadual e municipal, atende nas áreas de saúde, assistência social e educação. Suas atividades são desenvolvidas no Complexo Roma, na Cidade Baixa, onde possui 1021 leitos, e no Centro Educacional Santo Antônio (CESA), unidade instalada em Simões Filho. De acordo com dados fornecidos pela instituição, no ano de 2003, a OSID possuía uma total de 1.700 profissionais, 400 médicos e cerca de 300 voluntários participando de sua dinâmica. E, como enfatiza a própria organização, todos inseridos no propósito de aliar qualidade e humanização em seu atendimento à comunidade. Neste mesmo ano, atendeu a mais de 2 milhões de pessoas, entre

idosos, crianças, pacientes sociais, dependentes químicos, deficientes, dentre outros. A organização possui atualmente 13 núcleos em suas instalações:

- Hospital Santo Antônio - Unidade de saúde que atende tanto à população pobre da região metropolitana de Salvador como do interior do Estado. Oferece 17 especialidades divididas entre enfermarias de Clínica Médica, Crônicos, Clínica Cirúrgica, Drenagem Peritonial e Tisiologia. Neste hospital também está instalada a unidade de ensino médico das Obras, o Centro de Ensino e Pesquisa Professor Adib Jatene (CEPPAJ);

- Centro de Reabilitação e Prevenção de deficiências (CRPD) - Desenvolve um trabalho de atendimento, pesquisa e educação em prol dos deficientes físicos. É composto pelo Núcleo Residencial, onde residem 130 portadores de deficiências; o Ambulatório que faz um trabalho de orientação e prevenção da deficiência desde a primeira infância; e o Laboratório de Informática, um centro de informática educativa que recebe alunos portadores de deficiências;

- Centro Médico e Social Augusto Lopes Pontes (CMSALP) - Unidade que trabalha com a assistência médica e integração familiar e social de indigentes, de pessoas que estão excluídas socialmente. Neste núcleo, realizam-se também tratamentos de longa duração, atendendo pessoas com diabetes, acidente vascular cerebral, entre outras doenças;

- Hospital da Criança - Fornece assistência médico-hospitalar a crianças e adolescentes carentes, além de programas sócio-educativos que se estendem aos familiares;

- Centro de Bio Imagem - Realiza exames dentre eles Raios-X, tomografias, ultra-sonografias, mamografias e ecocardiogramas;

- Ambulatório José Sarney - Funciona como uma espécie de porta de entrada, pelo qual é feita uma triagem de todos aqueles que chegam nas Obras para encaminhá-los para consultas ou internamentos;

- Clínica da Mulher Dona Dulcinha - Unidade que fornece assistência integral à mulher, onde se presta atendimento em ginecologia, pré-natal, prevenção de DST's, planejamento familiar, dentre outros;

- Centro Geriátrico Júlia Magalhães - Núcleo que oferece atendimento médico, social e psicológico a pessoas na terceira idade. Possui atendimento ambulatorial, internação hospitalar, além de um abrigo onde vivem 208 moradores;

- Laboratório de Análises Clínicas Taciano Campos - Presta serviços para os pacientes internados em regime de plantão e atende ao público externo;

- Núcleo de Apoio à Pesquisa (NAP) - Pesquisa e desenvolve novas formas de tratamento para patologias mais freqüentes entre a comunidade carente para desenvolver terapias, diagnósticos e prevenção;

- Centro Educacional Santo Antônio (CESA) - Unidade localizada em Simões Filho, presta assistência na área educacional a crianças do ensino fundamental em regime integral. Na escola são fornecidas gratuitamente alimentação, uniforme, material didático e assistência médica e odontológica. Oficinas lúdicas, pedagógicas e profissionalizantes são também oferecidas pelo CESA. O Centro de Panificação de onde saem os pães a serem comercializados está localizado neste núcleo ;

- Centro de Acolhimento e Tratamento de Alcoolistas (CATA) - Núcleo instalado no CMSALP que trabalha com os dependentes em álcool através do tratamento de desintoxicação e participação em terapias ocupacionais;

- Centro de Reabilitação de Anomalias Crânio-faciais (Centrinho) - Unidade especializada no tratamento de anomalias lábio-palatais. Estas deformidades congênitas para serem corrigidas passam por um tratamento complexo, com diversas intervenções cirúrgicas.

Após a morte de Irmã Dulce, a organização leva consigo a responsabilidade pelo seu porte e papel social: "Hoje, além de continuar sendo uma das mais respeitadas é também uma das maiores organizações sociais do país, atendendo anualmente a mais de 1 milhão de pessoas" (OSID Balanço Social, 2002, pg.7). O que é evidenciado nos discursos da organização, pela preocupação em realizar uma gestão transparente e continuar ampliando sua rede de relações. Dos recursos utilizados pela organização para a sua sustentação, 80% da receita é proveniente do SUS, 5% da venda de seus produtos fabricados na própria OSID, e o restante provém de outras fontes de arrecadação, como doações de pessoas físicas, subvenções e colaboração de empresas. Há uma declarada preocupação em estabelecer parcerias e manter o vínculo com a comunidade, seja através da perpetuação da figura de Irmã Dulce, na divulgação da sua história de religiosidade e luta, ou através da manutenção da imagem de uma instituição séria e confiável consolidada ao longo dos anos, conforme atestado no Balanço Social dos dez anos de profissionalização das Obras:

> O exemplo e o carisma de Irmã Dulce, que poderiam sofrer a ação do tempo e do esquecimento, passaram a ser cultivados através da preservação da sua memória, que envolveu iniciativas como a criação do Memorial e o início do processo de beatificação. [...] 'A nossa obsessão em buscar a transparência, através da prestação de contas aos doadores, aos órgãos públicos e ao público', avalia a Superintendente, também contribuíram para a manutenção da imagem e da credibilidade das Obras (OSID Balanço Social, 2002, p. 23).

Enfim, as experiências de vida de Irmã Dulce, sua história sempre permeada de muito carisma, religiosidade e amor incondicional ao próximo - fundamentado nos princípios do Cristianismo - têm uma grande contribuição para que a OSID seja considerada atualmente uma respeitada instituição filantrópica. Além do seu caráter assistencialista e cristão, esta também sustenta sua imagem através da ênfase dada nos discursos a uma estrutura profissionalizada e preocupada em realizar uma gestão eficiente de seus recursos, como salienta Maria Rita Pontes ao refletir sobre as Obras:

> Volto a dizer que o mais importante é manter o foco na missão e na filosofia, manter a fé e acreditar que é possível fazer, que Deus vai ajudar, como tem ajudado. Mas também o processo de profissionalização, que tem nos permitido avaliar melhor os resultados. Hoje nós estamos sendo cada vez mais cuidadosos com os recursos que ingressam na instituição. Nossa preocupação é manter o equilíbrio entre a filosofia e a profissionalização (OSID Balanço Social, 2002, p. 9).

2.2 EVOLUÇÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NA OSID

As trajetórias da organização e de sua fundadora, como vimos, estão estritamente arraigadas e nelas a presença do trabalho voluntário tem uma contribuição especial. Conheceremos, a partir de agora, como se deu a evolução do trabalho voluntário na OSID para entendermos mais a frente sua atual dinâmica.

Segundo relatos do Assessor de Memória e Cultura, Osvaldo Gouveia, Irmã Dulce no início de suas Obras teve um grande apoio dos médicos, estes profissionais eram seus grandes voluntários. Durante quatro ou cinco décadas, o voluntariado da OSID atuava dentro de uma ótica bastante "tradicionalista", como caracteriza Osvaldo, em que o voluntário ajudava quando queria e na hora em que podia, da mesma forma como assumia ações administrativas, mesmo sem nenhuma formação. O importante era a disponibilidade em ajudar o próximo e a própria irmã Dulce capacitava conforme a necessidade e a emergência do momento. Dr. Luís Medeiros, líder do núcleo do Ambulatório José Sarney, informa a respeito deste voluntariado que esteve presente no início das Obras:

> Quando começou aqui no primeiro alojamento, de cimento armado, tudo certinho, as primeiras camas, as primeiras enfermarias, os médicos eram voluntários, as assistentes sociais, as auxiliares de enfermagem, todo mundo voluntário, mas ninguém tinha obrigação. Resultado, passava na hora que tinha tempo, no dia que tinha tempo e muitos pacientes eram recomendados a cuidados, prescrições e só eram verificadas essas prescrições e os resultados da terapêutica semanas, 15 dias, vinte dias, quando os médicos tinham tempo, principalmente porque eram médicos ocupados, alguns tinham clínica particular[1] (informação verbal).

Até 1985, há uma forte relação entre fonte de receita e ação voluntária, já que a instituição sobrevivia estritamente de doações. Com todo o seu carisma e poder de persuasão, como assim relata sua biografia, conseguiu dar um impulso a suas obras com a ajuda dessas doações e do apoio dos poderes públicos. Mas em paralelo a essa amplidão e diversificação dos serviços, cresceram também as despesas e as dificuldades em garantir a sobrevivência das Obras. Irmã Dulce se recusava a fazer convênios, não queria que a sua filosofia de “Amar e servir” e da “caridade sem limites” fosse comprometida com privilégios que não atendessem aos pobres. Somente em 1989, ela firma seu primeiro e único convênio com o Estado, estendendo-o até hoje através do SUS. O Conselho de Administração das Obras sugeriu a profissionalização da organização, e Irmã Dulce, com sua saúde já bastante debilitada, assinou no mesmo ano o contrato com a empresa de administração hospitalar São Camilo, tomando

[1] Entrevista realizada em 21/07/03

desde já as providências para a sucessão no comando de sua instituição. Maria Rita Pontes, sua sobrinha, foi então chamada pelo Conselho de Administração para assumir interinamente a direção das Obras. Após a morte de Irmã Dulce, ela assume a Superintendência, deixando o jornalismo no Rio de Janeiro e vindo para Salvador. Algumas modificações são feitas na gestão de Maria Rita, inserindo a delegação planejada, em que os coordenadores tinham mais autonomia no processo decisório quanto a priorização de objetivos e utilização de recursos. Pois, enxergava que seria inviável dar continuidade às Obras de uma forma centralizadora como fazia Irmã Dulce. Uma outra necessidade percebida pela nova gestão era de que a sociedade precisava estar cada vez mais próxima da instituição. Para isso, começou-se a trabalhar na articulação de parcerias, numa administração transparente, em que todos visualizassem o resultado deste trabalho, e na continuidade das doações e dos trabalhos voluntários. Essa preocupação com a imagem das Obras está bastante presente nos discursos da instituição, o zelar pela sua integridade perante a sociedade significa manter viva a imagem de Irmã Dulce no imaginário das pessoas.

O processo de profissionalização também foi marcado pela utilização da tecnologia empresarial Odebrecht. O engenheiro Norberto Odebrecht, participante do Conselho de Administração, foi um colaborador bastante presente nas Obras, principalmente neste momento da profissionalização: "Sua participação no Conselho de Administração foi sempre decisiva, particularmente no processo de profissionalização da instituição, iniciado por Irmã Dulce, ainda na década de 80" (OSID Balanço Social, 2002, p. 25). São inseridos, então, conceitos de eficiência, racionalização de despesas, sistematização das atividades, prestação de contas, mas com um diferencial do modelo mercantilista, garante Maria Rita em entrevista para a edição do Balanço Social dos últimos dez anos das Obras:

> A nossa lógica de aplicação de recursos é diferente da lógica empresarial. Priorizamos as necessidades por uma ótica social e praticamos a racionalização das despesas visando a aplicação no social. Da mesma forma, as pessoas que trabalham aqui são movidas por algo além do salário ou da realização individual (OSID Balanço Social, 2002, p. 23).

Segundo relatos de alguns funcionários que vivenciaram esta transição da instituição para moldes profissionais, esta profissionalização trouxe benefícios para a organização, na medida em que, sistematizou as rotinas de trabalho e definiu papéis de uma forma mais clara. E neste momento, em que as Obras começam paulatinamente a se profissionalizar, a atuação do trabalho voluntário também sofre modificações, pois, pelo menos na área técnica, esta contribuição vai deixando de existir. Segundo relatos dos entrevistados, a complexidade de

suas atividades e a dimensão das Obras exigiram uma demanda de profissionais que o voluntariado não atenderia. Atualmente, a instituição contempla em seu quadro profissionais remunerados, residentes e voluntários.

Há, portanto, três fases principais que marcam a configuração desse trabalho voluntário. A primeira, durante a gestão de Irmã Dulce, é de um trabalho voluntário, emergencial e bastante espontâneo. No sentido de existir uma abertura à entrada daqueles que estivessem dispostos a ajudar na missão de "Amar e Servir" designada pela freira, independente de nível de formação ou condição social. Conforme atesta o Assessor de Memória e Cultura, o trabalho remunerado e o voluntário em muitos momentos se igualaram, pois o mérito estava não no aspecto funcional, na atividade exercida, mas em ajudar o próximo amparado pela presença e liderança de Irmã Dulce. Nesta concepção, o importante era que a caridade fosse feita, independente dela ser realizada de uma forma técnica ou improvisada e foi assim que Irmã Dulce conquistou muitos seguidores. Ainda nesta fase, aliado a este corpo de voluntários com o perfil mais técnico, caracterizado por médicos e enfermeiros, também havia um grupo de voluntários formado por senhoras da sociedade, as chamadas "Dulcetes", que faziam eventos como campanhas e quermesses no intuito de arrecadarem fundos para as Obras. De acordo com a organização, estas senhoras que realizavam atividades de cunho estritamente assistencialista exerceram um papel importante no que tange à questão financeira, pois eram canalizadoras de doações.

A segunda fase seria a partir da profissionalização das Obras, que teve início em 1989, quando a OSID vive a necessidade de gerenciar seus recursos de uma maneira mais sistematizada, de acompanhar e de mostrar seus resultados de uma forma transparente para toda a sociedade. Suas responsabilidades e desafios são ainda maiores na medida em que sua "preocupação é manter o equilíbrio entre a filosofia e a profissionalização" (OSID Balanço Social, 2002, p. 9), preservando assim toda a mítica em torno de Irmã Dulce como mola propulsora e razão de ser da organização. O trabalho voluntário, então, é excluído dessa área técnica, priorizando a atuação de profissionais remunerados. O que repercutiu, durante uma década, num voluntariado reduzido a poucas pessoas, e sem destaque nas Obras. Somente no ano de 2001, início da terceira fase e marcado por uma nova gestão, o corpo de voluntários, em maior número, passa a ser direcionado para outras atividades que contemplam o apoio espiritual, social, psicológico e educacional, terapia ocupacional, entretenimento e tarefas de suporte, como recolhimento de notas fiscais nos postos, organização das filas no hospital, atendimento e acompanhamento dos pacientes até o internamento. Toda a estrutura

organizacional das Obras está dividida em três principais áreas: Gestão de Assuntos Operacionais, Gestão de Assuntos Financeiros e Logísticos e Gestão de Assuntos Estratégicos, conforme Organograma apresentado na Figura 01, preenchida por profissionais especializados remunerados.

Atualmente, a organização tem uma separação bem definida dos universos do trabalho voluntário e o remunerado. O assessor de Memória e Cultura menciona sobre a questão jurídica como um ponto forte na decisão de não mais receber profissionais como voluntários. Segundo ele, muitas organizações vêm sofrendo processos na justiça movidos por voluntários que alegam ter uma carga horária e desenvolver uma função similar ao profissional remunerado, o que pode implicar na obrigação da instituição em contratá-los. A própria OSID passou por essa experiência com um voluntário, optando então por não envolver em sua área técnica, ações voluntárias. Para a Organização, considera-se como trabalho técnico toda atividade que exige capacitação e especialização e que está diretamente envolvida com a área de saúde. Além disso, a denominação de técnico também está associada a esta preocupação com a caracterização do trabalho dar margens a uma vinculação trabalhista, como conclui o Assessor de Memória e Cultura, Osvaldo Gouveia:

> [...] Então eu acho que essa questão do profissional está muito associada à questão do paradigma de função, mas também ao paradigma de horário. Quando você caracteriza uma carga horária X. Uma pessoa que vem somente quatro horas por semana, é difícil caracterizar um vínculo trabalhista[2] (informação verbal).

O perfil do voluntário que outrora era de donas de casa com uma faixa sócio-econômica, educativa e cultural um pouco mais elevada, e que não tinham o compromisso de tempo, nem uma programação de atividades mais sistemática, passou a ser de um voluntariado oriundo de uma classe economicamente inferior, em sua maioria mulheres negras, de faixa etária entre 40 e 45 anos. Pessoas que vivem a contradição e que se identificam com os pacientes do hospital, pois passam ou já passaram pelas mesmas experiências. As motivações que hoje norteiam essa ação voluntária na instituição são diversas, passando pela própria mítica em torno do carisma de Irmã Dulce, por questões religiosas, ou pelo simples fato de ser solidário a alguém que se encontra na mesma condição.

[2] Entrevista realizada em 08/06/04.

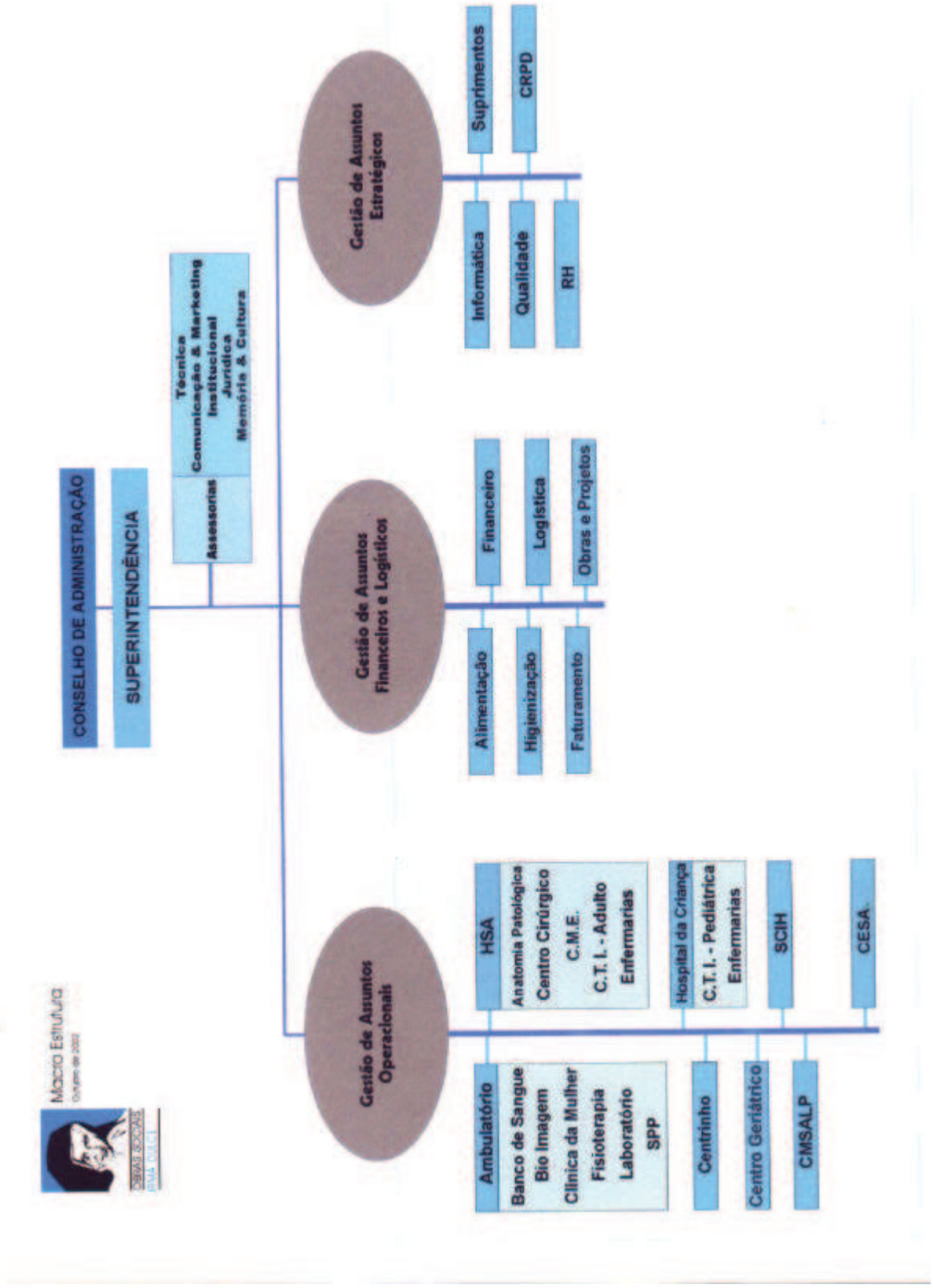

Figura 01 - Organograma das Obras Sociais Irmã Dulce

Entretanto, no que diz respeito à relação entre funcionários e voluntários, essa separação funcional não evita a existência de conflitos entre os mesmos. Por parte dos funcionários, o voluntário representa muitas vezes uma ameaça ao seu trabalho na medida em que compartilha do mesmo ambiente e dos pacientes. "O funcionário não quer que o voluntário atue no espaço dele", assim expressa Osvaldo Gouveia ao comentar sobre esses conflitos e entender que este voluntário acaba por ter uma relação mais próxima com o paciente, pois seus laços são estreitados de uma forma espontânea. Ele estabelece um vínculo através da sua vontade de estar presente, de ajudar o outro. Na visão da instituição, um segundo aspecto a ser considerado é a própria condição do voluntário. Este não possui nenhuma ajuda de custo, está contribuindo por uma iniciativa própria e tem uma importância na organização que o faz ser mais acarinhado, mais protegido, gerando ciúmes por parte daqueles que tem seu espaço firmado por um contrato formal. Determinados posicionamentos dos voluntários também provocam desentendimentos com os profissionais, na medida em que, os primeiros querem ditar regras, mudar rotinas, ao se sentirem no direito de interferir na rotina do funcionário, em função do status de serem voluntários. O próprio paciente tende a valorizá-los mais porque considera haver nestes gestos amor e gratuidade, enxergando na atitude do profissional apenas o compromisso que este tem com o seu trabalho.

Ao longo dessas vivências, portanto, a organização vem gerenciando conflitos, pressões e mudanças de cenário, através de medidas que visem delimitar o campo de ação de cada uma das partes e de forma que estas continuem atendendo aos objetivos da instituição. A primeira medida, comentada anteriormente, se configurou na desvinculação do trabalho voluntário na área técnica, desenhando um novo conjunto de atividades a serem desempenhadas por esse voluntário. Agora mais definidas e voltadas para a humanização dos serviços. Com o início da profissionalização e a ampliação das Obras, houve a necessidade da organização tomar essa postura, pois as exigências burocráticas cresciam e se diversificavam. Segundo Osvaldo Gouveia, para a instituição tornar-se um centro de referência como hospital escola, por exemplo, teve que formalizar um programa de trabalho, um cronograma de ação. Quem deveria estar à frente dessas atividades eram os médicos, os preceptores, e estes deveriam ser reconhecidos pelo MEC. A liberação da verba pelo MEC e Ministério da Saúde para tal projeto tinha, portanto, como contrapartida o preenchimento de alguns requisitos que exigiam a participação de funcionários das Obras. A boa vontade de voluntários, ainda que estes fossem médicos renomados, não seria suficiente para tanto. Assim como, a própria rotina da organização demandava um trabalho técnico remunerado. O “grande Albergue com

assistência médica"[3] (informação verbal), como assim descrevera Dr. Luís Medeiros, líder do Ambulatório, foi se constituindo num grande hospital que não mais poderia abarcar uma estrutura composta por profissionais voluntários. Este foi se organizando em departamentos, diversificando suas especialidades, mudando paulatinamente para adequar-se às exigências da Vigilância Sanitária e de outros órgãos públicos.

Certamente que essas mudanças refletiram no próprio andamento do trabalho voluntário. Após o falecimento de Irmã Dulce, este trabalho nas Obras praticamente extinguiu-se. O uso do termo "praticamente" vem ressaltar que pouquíssimos voluntários, os mais velhos da casa, os que também já tinham construído sua história na organização, foram os únicos que permaneceram fazendo seu trabalho, ainda que de uma forma muito individualizada e silenciosa. Resultou-se em quase uma década de um trabalho voluntário pouco articulado e sem evidência. Em virtude do falecimento de Irmã Dulce, em que a própria sociedade questiona a continuidade das Obras, e o processo de profissionalização, que se configurou num período de organização da casa e priorização do papel dos profissionais, esse trabalho voluntário ficou disperso, sem coordenação.

No ano de 1996, a área de Recursos Humanos assume o voluntariado, entretanto, ainda assim, este trabalho continua com pouco destaque nas Obras. Segundo relatos de Osvaldo Gouveia, Assessor de Memória e Cultura, foi atribuído um tratamento muito formal aos voluntários, havendo, inclusive, conflitos entre os voluntários e a equipe de Recursos Humanos. Este período entre o início da profissionalização das Obras (1989) até a retomada deste trabalho em 2001, caracterizou-se, portanto, por um grande hiato no que diz respeito ao trabalho voluntário. Houve, inclusive, dificuldades durante a pesquisa em obter detalhes sobre esta relação do voluntariado com a área de Recursos Humanos, pois as pessoas deste setor que coordenaram este trabalho já não mais estão na instituição. Osvaldo acrescenta ainda, que estes atritos aconteceram por não ter existido nesta coordenação a devida distinção e foco no tratamento para com o voluntariado:

> [...] por mais, digamos assim, visão humanística, ou até mesmo por mais flexibilidade que RH tivesse, a formação deles era voltada para o trabalho com o colaborador, com o profissional. E por mais que você tenha que estabelecer regras, e os voluntários sabem que devem existir regras, as regras têm que ser muito mais flexíveis, se é que você pode comparar as regras de um profissional remunerado com as de um voluntário...[4] (informação verbal).

[3] Entrevista realizada em 21/07/03.
[4] Entrevista realizada em 08/06/04.

No ano de 2001 ocorre uma retomada deste trabalho voluntário com outra "roupagem" em seu gerenciamento. Configura-se uma nova mudança, transferindo-se a coordenação do voluntariado pela área de Recursos Humanos para a Assessoria de Memória e Cultura. A tentativa de adequação das práticas de gestão e controle de funcionários à realidade do voluntariado, por não ter sido bem sucedida, levou a organização a essa nova experiência. Essa transferência também se deu de uma forma bastante peculiar. Alguns voluntários começaram a ter uma relação de amizade com as pessoas da área de Memória e Cultura e, com esta amizade e afinidade, passaram a participar de atividades ligadas a este setor. Retrata Osvaldo que, aos poucos esta relação foi se intensificando e deixando-se evidenciar uma grande identificação do grupo de voluntários com o líder desta área. Essa transferência de coordenação se deu, portanto, oficialmente em 2001, por indicação da Superintendente das Obras Maria Rita Pontes, mas já vinha acontecendo de forma espontânea e informal há alguns meses atrás, fator preponderante para esta indicação. O assessor de Memória e Cultura, atual coordenador do voluntariado das Obras, é formado em museologia e ex-professor da Universidade Federal da Bahia. No início de sua coordenação, como relata o próprio Osvaldo, ele começou a sistematizar este trabalho de uma forma muito pessoal, sem buscar "teorizar" muito sobre o assunto. Começou com o trabalho nos núcleos, definindo como estes voluntários deveriam atuar nos mesmos. Com o passar do tempo, assim como aconteceu com as Obras, este voluntariado foi crescendo em número e em diversidade de atividades. Atualmente as áreas de atuação do voluntariado caracterizam-se por atividades voltadas principalmente para a assistência social, orientação educativa e cultural, apoio religioso e de cunho administrativo, distribuídas nos seguintes núcleos ou setores: no Hospital Santo Antônio, no Ambulatório José Sarney, no Centro Geriátrico Júlia Magalhães, no Centro Médico Social Augusto Lopes Pontes - CMSALP, no Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências - CRPD, no Hospital da Criança e na Assessoria de Memória e Cultura.

Osvaldo, que já trabalha há onze anos na instituição, assume importantes atribuições na organização. Foi responsável pela construção do Memorial de Irmã Dulce, local que contém seus documentos, objetos pessoais e fotografias, e coordena o processo de beatificação. Realiza a divulgação do trabalho deixado pela freira, viajando pelo Brasil, participando dos lançamentos dos livros que contam sua história de vida e das Obras, e está iniciando um processo de extensão deste trabalho voluntário no Estado do Ceará, local que reúne muitos devotos de Irmã Dulce. Pessoa que exerce grande carisma, Osvaldo é respeitado e admirado pelos voluntários que são diretamente liderados por ele. Essa admiração declarada

em alguns relatos não se restringe apenas ao voluntariado, estendendo-se aos profissionais que fazem parte da OSID, como sublinha o Líder do Ambulatório Dr. Luís Medeiros: "[...] Osvaldo é a pessoa que lida com os voluntários, é uma pessoa fora do comum, de envolvimento, de conduzir, de conhecimento, uma pessoa elitizada, não só competente, mas extremamente envolvido [...]"[5] (informação verbal). Esse envolvimento é evidenciado na própria relação construída com os voluntários. Segundo os voluntários, Osvaldo é uma pessoa que está sempre disponível, apesar de sempre muito atarefado, nunca deixa de atendê-los, de ouvi-los e de chamá-los para participarem de uma nova atividade, para um novo desafio. É uma pessoa que tem a capacidade de articular, de reunir esforços em prol da organização e que também é muito solícita, não mede esforços para ajudar seus voluntários.

Ainda que não seja de uma forma totalmente sistemática, racionalmente estruturada, esta atual liderança do voluntariado confessa ter em mente uma futura gestão mais pragmática, mais voltada para resultados. Porém, levando em consideração que muitos desses resultados são intangíveis, perceptíveis somente na satisfação de quem se doa e na gratidão de quem recebe o carinho e a atenção. Osvaldo também declara ter a consciência de não poder aplicar um pacote pronto, fruto das experiências de outras organizações filantrópicas no trato a esses voluntários. E, portanto, caracteriza sua gestão como algo que ainda se encontra em construção, em experimentação. Este expressa preocupação como o que atribui como grande desafio, que é a questão do compromisso. Para ele, a não vinculação trabalhista, nem financeira não exime o voluntário da responsabilidade que assume quando se criam esses vínculos, quando se estabelece uma relação com o próximo. Cobrar essa consciência da importância e do compromisso que o trabalho voluntário tem para a instituição é algo bastante difícil para a atual liderança, que vem buscando controlar essa situação no próprio processo seletivo do voluntário e no acompanhamento do seu desenvolvimento na organização. Como relatou o Assessor de Memória e Cultura ao ser questionado sobre quais as principais regras estabelecidas para este voluntariado:

> Eu acho o seguinte, a primeira regra que eu acho que é até meio intangível, metafísica, é você perceber no indivíduo a identidade com o carisma da instituição. Você perceber que o indivíduo, ele age exatamente movido por esse espírito de solidariedade, por esse espírito realmente de amor. A segunda regra, é você aceitar as normas da instituição. Por exemplo, a questão de horário, questão de comportamento, a questão do espaço, eu acho que são fundamentais. E aí, na medida em que, ele começa a se contrapor a isso, começa a se rebelar com isso, já é um elemento passível de ser desligado. Uma outra regra é o seguinte, é que ele cumpra o programa estabelecido. Por exemplo, se aquele voluntário estabeleceu que vai estar terça e quinta de manhã trabalhando no ambulatório, trabalhando na marcação ou

[5] Entrevista realizada em 21/07/03.

> trabalhando na informação, é importante que ele cumpra, porque o que é que acontece, no momento em que eu passo lá para dentro das lideranças que vocês podem contar com dois voluntários em cada turno no SPP, se esse voluntário começa a falhar, eu começo a ter problemas [...][6] (informação verbal).

A primeira grande seleção ocorrida no ano de 2001, realizada pela Assessoria de Memória e Cultura, já buscou focar um perfil de voluntário menos técnico, preferencialmente ligado aos princípios cristãos, e que estivesse comprometido com a missão do "Amar e Servir", disponível em atender às necessidades de uma maior humanização dos serviços da organização. Denominados de "Anjos de Irmã Dulce", estes voluntários são considerados pela instituição como um "voluntário especial. Sua motivação maior é divulgar e praticar o carisma do Anjo Bom da Bahia". Assim se refere um documento da OSID que aborda sobre o seu Programa de Voluntariado. Após um apelo feito na televisão para mobilizar esforços de mais voluntários para a instituição, a organização recebeu mais de três mil telefonemas de interessados, exigindo uma seleção mais apurada. Esta iniciou com a retirada de técnicos, principalmente auxiliares de enfermagem, que tinham como motivação a perspectiva de um futuro emprego ou do ganho de experiência. Uma faixa de 800 voluntários foi então reunida, num total de seis encontros no auditório. Esta foi a segunda parte desse longo processo de seleção, em que foram mostradas todas as dificuldades e responsabilidades a serem assumidas pelo voluntário. Segundo o assessor de Memória e Cultura, neste momento, alguns já começam a desistir e os que ficam, após escolherem a área de atuação que mais se identificam na instituição, com o decorrer do trabalho e a convivência com a realidade, acabam também por descontinuarem suas atividades. Ainda que no final deste processo seletivo tenha restado uma faixa de apenas 300 voluntários, esta seleção, conclui Osvaldo, é constante, pois somente os que realmente se identificam com os valores e as práticas da organização são os que permanecem. Além disso, outros fatores foram listados como determinantes para a permanência dos voluntários. Sua própria condição socioeconômica muitas vezes não permite a continuidade do trabalho, há situações em que não há recursos para o transporte e a alimentação, outras vezes surgem oportunidades de emprego que os fazem seguir outros caminhos.

Os moradores e pacientes da OSID, maiores beneficiários deste trabalho, também colaboram para este acompanhamento, na medida em que falam sobre a ação destes voluntários. Para esta liderança, a questão da presença e da assiduidade é um outro ponto também entendido como importante e difícil de ser trabalhado. Voluntários que passam um

[6] Entrevista realizada em 08/06/04.

longo tempo sem aparecer são automaticamente desligados. Há na verdade um acerto, um compromisso firmado com estes voluntários, onde o acontecimento de algum empecilho que impeça sua freqüência seja de alguma forma comunicado à instituição, por telefone, recado ou qualquer outro meio, mas que haja este retorno.

Segundo o coordenador do voluntariado, o acompanhamento do trabalho voluntário não poderia ser realizado de uma forma tão sistemática e controlada, como se dá com um profissional remunerado. No início desta nova gestão, houve uma maior ênfase no papel dos líderes dos núcleos para a realização deste acompanhamento e controle. Estes se reuniam com os voluntários a cada dois meses para o preenchimento de uma ficha de auto-avaliação, anexo A, momento em que voluntários e líderes avaliavam este trabalho conjunto e em que os líderes reforçavam a questão da responsabilidade e do compromisso. Esse acompanhamento acabava não podendo ser feito de uma forma individual, pois cada núcleo tinha uma média de quarenta voluntários, e os líderes, como funcionários da instituição, tinham outras atividades a cumprir.

Entretanto, alguns acontecimentos ocorreram durante esta atual gestão. As lideranças dos núcleos, responsáveis em fazer um acompanhamento mais próximo deste trabalho voluntário, em virtude de outras atribuições relacionadas aos seus cargos, descontinuaram esta coordenação. Em alguns núcleos, portanto, o voluntariado passou a realizar suas atividades de forma solitária, sem o suporte de uma liderança, restringindo sua relação apenas aos vínculos estabelecidos com os moradores e pacientes. Na última entrevista realizada com Osvaldo Gouveia, este faz uma avaliação a respeito de sua articulação com os núcleos:

> [...] Mas voltando aos nossos voluntários, o que aconteceu é que, eu transferi muito para os líderes as responsabilidades. E talvez essa transferência e esse afastamento criaram um certo descompasso. Então, hoje o que eu percebo é que os próprios líderes deixaram um pouco de mão esse trabalho, e um dos objetivos que eu estou querendo retomar é essa questão. [...] Tanto que eu ia até programar com Dora *(secretária)* [comentário nosso], na próxima semana, eu ter uma reunião, assim, de cada dia com um líder, para discutir como é que está a situação, o que é que está acontecendo. Porque, inclusive, muitos voluntários vêm reclamar que eles não têm mais líder, que os líderes se mantêm absolutamente afastados deles. E os líderes são funcionários. Há uma sobrecarga com as atribuições passadas, foram extintos quase 40 cargos de liderança dentro da instituição e o que é que significou isso, sobrecarregar, sobrecarregou os que ficaram e, por conseguinte os próprios líderes se sobrecarregaram. Além de ter os líderes também, que não tem o perfil de liderança para lidar com o voluntário [...][7] (informação verbal).

[7] Entrevista realizada em 08/06/04.

Quando questionado a respeito do real significado deste trabalho voluntário para a organização, Osvaldo Gouveia enfatiza o importante papel deste voluntariado na questão da humanização dos serviços prestados pela OSID:

> Então, havia muito essa questão também do voluntário trazer essa questão da humanização na relação com o paciente. Sempre a minha perspectiva foi essa, e hoje continua o mesmo sentido, o mesmo objetivo. Simplesmente está se diversificando porque é como eu te falei, as circunstâncias estão exigindo. Quando tem alguém dando informação, é uma humanização. Você está humanizando a relação do paciente com a instituição. Porque tem alguém ali no meio do campo que não está ganhando absolutamente nada para exatamente facilitar essa relação. Então eu diria que, o grande objetivo do voluntariado dentro da Irmã Dulce foi a questão da humanização. Não é que isso tenha se perdido, mas sem dúvida que, numa relação meramente profissional x pacientes, por mais que você faça um trabalho de fazer o indivíduo vestir a camisa, de compreender o carisma, de compreender a missão, você não consegue obter um percentual ideal. Quando você introduz a figura do voluntário, as relações se tornam mais humanizadas[8] (informação verbal).

Em face a estas dificuldades de monitoramento destes trabalhos nos outros núcleos, em que não está diretamente envolvido com os voluntários, este coordenador pensa em traçar ações que resgatem este trabalho dos líderes e lhes dê condições de acompanhar o desenvolvimento das atividades deste voluntariado:

> O que eu estava pensando fazer é estabelecer programas de voluntariado, por exemplo, programa dentro do P.A., programa dentro do Hospital da criança, o que é que os voluntários podem fazer? E sensibilizar os nossos líderes, porque se eles não se sensibilizarem, a gente não consegue fazer nada. Eu daqui não posso acompanhar, por exemplo, a ação do CRPD, por mais que eu tente estar próximo eu não consigo. [...] Então a perspectiva que eu tenho é essa, organizar essa semana do voluntário em Agosto e tentar estabelecer esses programas[9] (informação verbal)

A organização também entende que este trabalho voluntário tem uma especial importância no sentido de arrecadar fundos e evitar determinados custos que necessariamente seriam incorridos, se não fosse o apoio destes voluntários em algumas tarefas administrativas, como acrescenta ainda Osvaldo:

> [...] Agora, com o tempo, você vai encontrando, por exemplo, a questão da contagem de notas, parece uma bobagem, contagem de notas significa ingresso de recursos para a instituição. Aí nesse ponto também a questão econômico-financeira é reforçada, está entendendo? Diante das circunstâncias, nós precisávamos de pessoas, nossos funcionários não conseguem sozinhos fazer frente a esse número que é contar cinco milhões de notas. E é uma contagem meio criteriosa, não simplesmente juntar notas, tem um monte de critérios de descarte de notas, então é muito em função das circunstâncias, mas o grande objetivo foi esse e continua esse que é a questão da humanização[10] (informação verbal).

---

[8] Entrevista realizada em 08/06/04.
[9] Entrevista realizada em 08/06/04.
[10] Entrevista realizada em 08/06/04.

O que se percebe em relação ao trabalho voluntário e o seu gerenciamento na OSID é que não há ainda a preocupação em instituí-lo como um trabalho profissionalizado e nem mesmo há uma busca em aplicar um conjunto de técnicas gerenciais que evidenciem melhores resultados. Embora alguns funcionários da organização já defendam a profissionalização, como uma alternativa futura a demandas crescentes por serviços e uma maneira de articular melhor este trabalho voluntário às necessidades organizacionais. A exemplo de um funcionário da instituição que trabalha há 9 anos no Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências (CRPD) com educação especial, o professor Jorge Nascimento de Oliveira, que avalia a questão dos atuais problemas de gerenciamento do voluntariado neste núcleo e se posiciona a favor da profissionalização deste trabalho:

> [...] Então isso quebrou um pouco, não foi por incompetência, foi a ausência de capacitação profissional para lidar com uma série de dificuldades na relação com os voluntários. Cada um com seus desejos diferentes, imposições, dificuldades, e sem um articulador para agregar a todos, é uma coisa muito difícil e a gente tem essa dificuldade por conta disso. Falta capacitação técnica, profissional, quebrando esses paradigmas do amadorismo e do assistencialismo. [...] Eu defendo esse profissionalismo nas duas partes *(os voluntários e quem os gerencia)* [Comentário nosso][11] (informação verbal).

Outros funcionários defendem este retorno das atividades voluntárias ao âmbito técnico, como uma necessidade da organização em face a crescente demanda por serviços especializados. Como sugere a líder do CRPD, Laura Queiroz, que trabalha na instituição há mais de dez anos:

> A gente poderia ter voluntários trabalhando em diversas áreas, em outras áreas. Na área técnica, por exemplo. Por exemplo, um dentista que quer uma vez na semana, ou de quinze em quinze dias fazer tratamento de canal, e em outras áreas técnicas também. Eu acho assim, aqui é um grande centro de estudos. Então as pessoas estariam fazendo a sua doação em forma de trabalho e ao mesmo tempo, tendo uma grande vivência na área que tem interesse, na área de pesquisa[12] (informação verbal).

Portanto, a atual gestão do voluntariado na OSID vem sendo construída de uma maneira diferenciada dos moldes gerenciais aplicados ao trabalho remunerado, sem muita rigidez, nem técnicas deliberadamente implantadas para alcance de resultados. A Organização entende que o trabalho voluntário e o remunerado são constituídos como universos diferentes, com lógicas distintas e que com o processo de profissionalização tornou-se necessária a

[11] Entrevista realizada em 11/06/03.
[12] Entrevista realizada em 26/05/04.

demarcação de seus territórios, a clareza dos seus limites e funções. Ainda que não haja por parte da organização, uma evidente tentativa de articulação desses trabalhos. Percebe-se, através desta evolução do trabalho voluntário que acabamos de descrever e da sua atual configuração, que o voluntariado da OSID não sofreu apenas alterações em seu aspecto funcional, mas também quanto a sua razão de ser para a organização. Na medida em que, este passa a ter o intuito de humanizar os serviços prestados e de divulgar o trabalho das Obras e os ideais de Irmã Dulce. O próprio perfil deste voluntariado também se modifica. Num primeiro momento, este foi caracterizado por pessoas de classe mais abastada, como profissionais da área de saúde e pela prática da benemerência por parte de senhoras da sociedade. Estas pessoas realizavam um trabalho em parceria com Irmã Dulce que gerenciava suas Obras de forma bastante intuitiva. Com a profissionalização da organização, iniciada em 1989, este trabalho voluntário perde evidência e fica restrito a um pequeno grupo de voluntários mais antigos que continuam suas atividades de forma pouco sistemática e sem muito destaque. Permanece assim por quase uma década, e somente em 2001, este voluntariado é redirecionado de forma mais organizada para a realização de atividades de cunho social, passando a ser constituído por pessoas de nível socioeconômico inferior. Principalmente por mulheres negras sensibilizadas pelas carências e desigualdades sociais do público assistido pelas Obras.

No capítulo de análise, perceberemos o surgimento de problemas na condução deste trabalho, principalmente nos núcleos em que este é realizado, provocando efeitos significativos à sua dinâmica. Apesar da organização não mais permitir que este voluntariado assuma atividades de cunho técnico, estas delimitações não foram suficientes para evitar conflitos entre voluntários e funcionários. Assim como não foram acompanhadas de uma interface mais produtiva entre a coordenação do voluntariado e as lideranças dos núcleos. Pelas características que configuram sua atual gestão, este trabalho voluntário não pode ser considerado como profissionalizado, no sentido de estar atrelado à definição prévia de objetivos, capacitação técnica e atendimento a resultados, como veremos em seguida, ao tratarmos sobre os principais aspectos relacionados ao trabalho voluntário e o seu gerenciamento.

3. DISCUSSÃO CONCEITUAL

3.1 O TERCEIRO SETOR E O GERENCIAMENTO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO

O voluntariado apesar de não ser uma atividade recente, há pouco tempo vem sendo discutido como algo merecedor de atenção, tanto no seu aspecto gerencial, como em questões de cidadania, resgate da solidariedade humana e de alternativas para as demandas sociais crescentes.

Este, como expressão da solidariedade humana, mostra-se para alguns autores como algo idílico e até mesmo utópico, quando enxerga na ação individual desinteressada o meio de atenuar ou até mesmo extinguir as carências e desigualdades sociais. Críticas são feitas a este posicionamento, por desconsiderar as outras motivações que este trabalho leva consigo, motivações essas muitas vezes egoístas e que não transcendem o caráter assistencialista do voluntariado, conforme atesta Teodósio:

> Voluntariado pode resultar em uma *cidadania em gotas*, exercida de acordo com as vontades, desejos e disponibilidades de quem se propõe a ser voluntário e não de acordo com a necessidade imposta pela dinâmica dos problemas sociais. (TEODÓSIO, 2002, p. 3)

Exercer a cidadania através do voluntariado é um ponto bastante polêmico, na medida em que, remete à questão do papel do terceiro setor e sua ação percebida como uma estratégia ou fuga do Estado, transpondo para a própria sociedade a responsabilidade de suprir as carências e desigualdades sociais que ele próprio não conseguiu dar conta.

> Alguns vêem no setor uma ameaça neo-liberal de precarização de conquistas sociais, através da defesa do Estado mínimo; para outros, representa um importante avanço da sociedade, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado com os anseios da população. Esta divergência de posições parte dos próprios setores organizados da sociedade: seus partidos, sindicatos, associações (FALCONER, 1999, p. 7).

O Terceiro Setor é visto como um misto de complexidade e singularidade, como o resultado da ineficiência do Estado e inadequação de interesses do mercado no atendimento das demandas sociais. O primeiro alega não ter elementos que amenizem e eliminem tamanhas carências, assumindo sua incompetência, e o segundo, por ter o ideal de lucro como razão de ser, não transpõe limites que abdiquem desta finalidade. O terceiro setor mostra-se como reflexo deste impasse como conclui Mañas (2002, p. 288): "A solução é da própria sociedade, que na prática compreende inclusive pessoas e organizações dos outros dois setores. O que ocorre, segundo Vico Mañas e Cardoso (2000), é que atualmente ser governo é estar fadado ao obsoleto, e ser organização privada é ser palco de desconfiança. Surge o Terceiro Setor".

Neste discurso, a denominação do termo Terceiro Setor está vinculada à concepção norte-americana, traduzindo-se em um espaço de manifestação solidária, num sentido restrito à prática da filantropia. Um setor que está entre as esferas do Mercado e do Estado e que lhes serve de apoio para amenizar as mazelas sociais, humanizando e harmonizando o sistema. Partindo-se desta interpretação, o Terceiro Setor estaria configurado como um setor à parte, responsável apenas em resolver desajustes que nem o Mercado, nem o Estado teriam condições de assumir. França Filho (2001, p. 58) comenta sobre esta perspectiva anglo-saxônica e critica esta caracterização extremamente economicista e funcionalista:

> "[...] Em segundo lugar, o que nos parece também problemático na definição habitual de terceiro setor diz respeito a ênfase atribuída ao suposto caráter funcional que deve ocupar este espaço de atividades e iniciativas. [...] Neste modo de visão funcionalista o papel do terceiro setor aparece portanto subordinado as duas outras esferas. Seu sentido é o de preenchimento das lacunas abertas deixadas pelo Estado e mercado na sua capacidade de satisfazer necessidades. Seu papel portanto é suplementar na economia e ele existe à reboque dessas duas instâncias principais. Trata-se aqui de um ângulo de visão privilegiando largamente um enfoque econômico de análise do terceiro setor, que reflete apenas uma realidade parcial desse âmbito de experiências".

Para este autor, far-se-ia necessário extrapolar esta restrita visão sobre o Terceiro Setor a uma perspectiva sócio-política que o considerasse como um espaço público possuidor de uma interface com os demais setores, constituído num misto de "diversos recursos e racionalidades sociais" (2001, p. 58).

O gerenciamento do trabalho voluntário é algo que toca diretamente a questão da gestão social e de como ela vem sendo construída nas organizações do terceiro setor. Muitas dessas organizações sofrem o estigma de serem tratadas como pouco organizadas, deficitárias e sem resultados palpáveis aos olhos dos seus agentes financiadores. O que forçou uma mudança de posicionamento dessas na sua forma de gerenciamento, buscando a eficiência e

eficácia no tratamento dos recursos que recebem, e uma séria preocupação em "prestar contas" à sociedade da responsabilidade que lhes foi atribuída. Através da gestão, buscar-se-ia anular a imagem negativa no que tange a sustentabilidade dessas organizações, da mesma maneira que permitiria uma utilização mais racional de seus recursos e uma maior credibilidade perante a sociedade. Como constata Falconer ao comentar sobre a atual preocupação das organizações do Terceiro Setor em priorizar a profissionalização de sua gestão:

> Iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, através da educação continuada (cursos de Administração), assessorias, contratação de profissionais e adoção de técnicas e práticas modernas de Administração estão, de fato, revolucionando o terceiro setor no Brasil e no mundo. Entidades organizam-se, redefinem sua orientação, seus processos, serviços ou atividades segundo critérios de excelência gerencial, adquirem domínio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados; e adotam modelos de gestão de empresas competitivas, com significativo impacto em sua forma de atuação (1999, p. 10).

As organizações do Terceiro Setor, portanto, apesar de permeadas pela crença de construírem um mundo melhor e de amenizarem as desigualdades e injustiças sociais, não estariam isentas da necessidade de terem uma administração pautada na eficiência e eficácia. Segundo Hudson (1999), há pontos em comum que vêm sendo tratados pelos três setores e que demonstram o crescimento de semelhanças entre os mesmos, como a preocupação destas organizações com a absorção de missão e valores organizacionais por parte dos empregados e a cobrança por eficiência e resultados, já que estes estão diretamente ligados a questões de financiamento. Entretanto, existiria uma diferença fundamental do terceiro setor em relação aos demais, pautada na presença de valores e crenças cultivados pelas pessoas, que o autor chama de motivações "altruísticas e filantrópicas", presentes na maioria dessas organizações. Dentro desta ótica, o critério de eficiência permanece, mas esta sensibilidade mais apurada em relação aos valores que devem ser cultivados entre os grupos passa a ser maior do que nos demais setores.

A concepção de uma gestão profissionalizada para as organizações do terceiro setor tem em seu âmago a idéia de que estas organizações têm como peculiaridade a firmeza e a determinação de uma causa compartilhada por todos e que esta mesma causa é a que se traduz numa missão organizacional, extremamente necessária para o sucesso gerencial. A missão transforma-se num instrumento de gerenciamento, na medida em que, pode ser operacionalizada e traduzida em resultados claros e específicos (DRUCKER, 1997). Portanto,

ao se ter firmada esta grande causa, há numa mesma intensidade, a necessidade de transformá-la, ou melhor, materializá-la em resultados.

Na medida em que os recursos são escassos e precisam ser otimizados, mais uma vez é reforçada uma lógica que prioriza meios, fins e consequências, no sentido de utilizar a sustentação desta missão como justificativa para esta instrumentalidade: "Em organizações sem fins lucrativos, não basta ser adequado como líder. Você precisa ser excepcionalmente bom, porque sua agência está comprometida com uma causa" (DRUCKER, 1997, p.12). Dentro desta concepção utilitarista do papel das organizações do Terceiro Setor, não há missão, nem valores que se sustentem sem estarem em equilíbrio com uma racional utilização de recursos humanos e financeiros, pois seria esta otimização que produziria resultados sociais e créditos perante a sociedade.

> Porém, mesmo que a causa em si seja moral, é melhor que a maneira pela qual ela é perseguida produza resultados. Como há muito mais causas morais do que recursos, a instituição sem fins lucrativos tem o dever - perante seus doadores, seus clientes e perante seu próprio pessoal - de alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser íntegra (DRUCKER, 1997, p. 82).

Faz-se necessário criar a todo o momento mecanismos de priorização, de escolhas, de descarte daquilo que é menos eficiente, mais custoso. Exigências estas que soam muitas vezes de forma contraditória, no sentido que, tudo que envolve uma causa, envolve também valores, significados, enfim, um conteúdo complexo e subjetivo que mais agrega do que descarta, fugindo do pragmatismo e praticidade destes modismos gerenciais.

A missão é capaz de mobilizar pessoas, fazer articulações, pois abarca emoções, crenças, sentimentos profundos envolvidos. Entretanto, a partir desta ótica utilitária, quando a mesma é traduzida para um nível operacional, ela deve ser filtrada em doses progressivas de cálculo, decisão, deliberação, para não haver excessos e perdas. É o que Drucker (1997, p.39) chama de "Conversão de Boas Intenções em Resultados". Para este autor, a relação de troca entre uma organização sem fins lucrativos e a sociedade continua sendo a de compra e venda, diferenciando-se apenas pela intangibilidade do que está sendo oferecido para o beneficiário, pois está em forma de valores (saúde, esperança, cidadania...). Sob esta ótica, o beneficiário pode também ser compreendido como um cliente. Devem-se produzir resultados para os diversos públicos que possuem uma relação direta com essas organizações, lidar com os riscos e oportunidades do ambiente, estabelecer estratégias de acordo com a dinâmica interna e externa das organizações, lidar com as novas tecnologias, e utilizar as redes como subsistemas que se integram e produzem respostas cada vez mais rápidas.

O gerenciamento dessas organizações do terceiro setor, complexas em sua constituição e parte de um ambiente que está sempre susceptível a mudanças, passa, portanto, pela necessidade de um trabalho interligado que exige articulação de organizações e de pessoas. Entretanto, esta integração de diversos agentes em redes funciona novamente por duas lógicas cultivadas respectivamente pelo Estado e o Mercado: a da obrigação moral e a da acumulação: "Essa rede pode ser vista como uma possibilidade de reconstruir a sociedade civil, que se desenvolve a partir de seus integrantes, quando estes se articulam em função do bem-estar social e da produção, tornando-se produtores ativos" (MAÑAS, 2002, p. 291).

O autor percebe em sua análise, a importância na constituição dessas redes da "criatividade e compreensão" dos sujeitos que estão em interação, e mais, do relevante papel que desempenham enquanto constituintes do processo de construção de vínculos. Entretanto, sobrepõe e condiciona a este fato a questão dos objetivos, das finalidades, que seriam, portanto, maiores do que a própria relação:

> Nas redes, os objetivos definidos coletivamente articulam pessoas, instituições e organizações que se comprometem a superar de forma integrada os problemas do grupo, da comunidade ou da sociedade. Essas redes são construídas entre seres sociais autônomos que compartilham objetivos que orientam sua ação, respeitando a autonomia e as diferenças de cada um dos envolvidos (MAÑAS, 2002, p. 292).

Neste discurso, parte-se do pressuposto de que o homem moderno indigna-se e rejeita qualquer tipo de limitação às suas vontades e escolhas. Prepondera, portanto, sempre a afirmação do seu "eu" nas relações. Esta necessidade de afirmação de sua identidade está presente em suas ações, nos seus valores, no seu tempo e na sua percepção de mundo. Gerenciar e trabalhar em coletividade exigiria desta forma, o estabelecimento de objetivos bastante claros e definidos, aceitos pelo grupo, mas sem deixar de lado os interesses individuais, vistos sob uma ótica motivacional. De acordo com esta concepção, considera-se que os gestores devem perceber essas diferentes motivações e trabalhar para que elas sejam atendidas sem se desviar dos seus fins, buscando novos métodos de gerenciamento que se adeqüem a esta condição de diversidade.

Drucker (1997) defende que a relação entre as pessoas estaria pautada pela consideração formal das responsabilidades atribuídas a cada um, no sentido de que a confiança só pode ser cultivada quando há uma definição clara de papéis. Sabe-se o que esperar do outro na relação, pois tudo está explicitamente firmado. A previsibilidade seria um elemento importante para a garantia das trocas, para a manutenção das relações, assim como garantiria o controle de pessoas que não estão ligadas à organização por meio de uma

remuneração. A formalidade dos contratos, no sentido de determinar contribuições, regras e resultados e de estabelecer compromissos. O enfeixe final de todo este processo de estabelecimento de metas, padrões, e obtenção de resultados dá-se pela avaliação do desempenho, o que, de acordo com esta visão, seria também um fator motivacional. Pois a sensação da realização, do alcance, do êxito, seria a recompensa maior para aqueles que trabalham de forma voluntária, pois se remeteria à concretização da causa que primeiramente norteou as ações da organização.

Há, desta maneira, no discurso atual sobre gerenciamento de organizações do terceiro setor, a idéia prevalecente de que, estas devem estar inseridas em uma mesma lógica mercantil que valoriza as habilidades gerenciais e a capacidade de viabilizar resultados, garantindo assim sua credibilidade e sustentação. Decorre que esta concepção gerencialista e instrumental acaba por estender-se à realidade do trabalho voluntário, na medida em que, este deve adequar-se às atuais tendências de profissionalização, sendo "lapidado" através de técnicas de gestão que produzam resultados e evitem amadorismos. Trataremos de entender em seguida as principais idéias produzidas em torno do trabalho voluntário e que acabam por consubstanciar a concepção utilitária deste trabalho e conseqüentemente de sua gestão. Pois apesar deste trabalho voluntário haver sofrido algumas alterações em seu conceito atual, permanece permeado por uma lógica instrumental que defende uma ação social pautada pelo puro interesse e pela ponderação constante de seus custos e benefícios.

3.2 TRABALHO VOLUNTÁRIO: UMA REVISÃO DE CONCEITOS

Ao pensar em discutir sobre o gerenciamento do voluntariado surgiu a necessidade de entender num primeiro momento as principais abordagens que sustentam o debate sobre a natureza do Trabalho Voluntário. Visto que através da compreensão do seu conceito se desdobram aspectos específicos defendidos em sua gestão. Desde o ano de 2001, consagrado pela Organização das Nações Unidas como o Ano Internacional do Voluntariado, alguns trabalhos científicos foram produzidos para debater o tema em questão. Destarte, foram escolhidas algumas interpretações desta literatura[13], para introduzirmos neste tópico dois

[13] Estas contribuições foram coletadas em sua maioria, a partir do I Congresso Brasileiro do Voluntariado, realizado pelo Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor - NEATS - PUC-SP em parceria com o Comitê AIV - Ano Internacional do Voluntário, em Julho do referido ano, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Trabalho que resultou no livro "Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais", organizado por Clotilde Perez e Luciano Prates Junqueira, sob forma de conferências, artigos e depoimentos, e utilizado como referencial bibliográfico principal para as conceituações utilizadas a seguir.

níveis de discussão. Um primeiro que pontua as principais idéias defendidas no conceito de Trabalho Voluntário, que consideraremos aqui como inseridas numa perspectiva mais utilitarista, e um segundo nível que trata sobre a sua gestão.

O discurso a respeito do Trabalho Voluntário sofre ao longo dos anos uma modificação em seu sentido, transferindo-se de uma questão caritativa, pautada em dogmas religiosos, para uma postura cidadã, nutrida da consciência e do dever de atuar e garantir os direitos da sociedade civil. Num primeiro momento, foca-se numa perspectiva assistencialista, da doação desinteressada, sem nenhuma perspectiva de retorno ou de tradução de algum benefício pessoal nesta ação. A caridade - "significando amor ao próximo ou beneficência e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados" (HUDSON, 1999, p.1) - apresenta nesta idéia uma relação de compensação e até mesmo de obrigação moral e religiosa dos mais abastados para os que nada têm. À mesma idéia se remete o conceito de filantropia, como uma "boa vontade para com as pessoas" (HUDSON, 1999, p.1). Desta concepção mais assistencialista extrapola então para o ideal de cidadania, em que esta ação volta-se para um resultado social e contempla uma relação de mútuos benefícios, frutos da satisfação de interesses tanto da parte de quem se doa quanto do público atendido. A prática do voluntariado nasceria, portanto, de uma iniciativa individual livre e espontânea, mas ao mesmo tempo moralmente comprometida. Um discurso pautado pela idéia de um sentimento de obrigação para com a sociedade da qual se faz parte, no sentido de ser co-responsável pelos êxitos e mazelas sociais. Uma comoção individual por uma causa coletiva. Assim defende Villela ao entender o voluntariado como uma iniciativa democrática:

> Por isso, o voluntariado abre um enorme campo para o exercício multiplicador da criatividade em favor do próximo e para o fortalecimento dos laços sociais. Acima de tudo, ele é uma iniciativa destinada a universalizar os mais elementares direitos civis e econômicos; a incorporar nos mercados de trabalho e consumidor quem deles jamais pode ingressar; a fazer da equidade e da justiça social um horizonte normativo capaz de dar sentido às nossas vidas e rumo à sociedade, e de propiciar o reconhecimento universal da dignidade do homem lvre, permitindo-o atingir a cidadania, em todos os espaços do convívio humano (VILLELA, 2002, p.17).

Há nesta segunda abordagem a respeito do Trabalho Voluntário, a tentativa de traduzi-lo em função de um ideal de cidadania, despertado, portanto, por questões de ordem moral que mais expressam uma convenção social. Visto que este engajamento cívico é uma atual tendência da sociedade, reproduzida nos discursos de garantia dos direitos dos cidadãos.

Neste sentido, o voluntariado passa a ser alternativa e solução para problemas sociais complexos e crescentes que nem o Estado, nem o mercado podem abarcar. O primeiro, pela

sua incapacidade ou incompetência em suprir todas as carências sociais, e o segundo, por ter outras preocupações que fogem deste escopo. Na medida em que esta ação voluntária possui o poder de articular agentes dos três setores - Mercado, Estado e Sociedade civil, chama para o palco a própria sociedade para que ela possa atuar em seu destino. Assim, dentro desta perspectiva, o voluntário seria ao mesmo tempo agente transformador da realidade e beneficiário, na medida em que estaria colhendo os frutos desta ação, como sugere Domeneghetti nesta afirmação:

> "[...] cidadania é o direito à vida em seu sentido pleno e é através do exercício da cidadania que conquistamos a vida plena. Porém, a conquista de uma cidadania plena para todos ainda está longe de ser alcançada, é aí portanto que entra o componente deveres, onde cada cidadão dá algo de si para ajudar nessa conquista, atuando como voluntário, colocando seus dons e talentos à disposição de outro para a construção de uma vida melhor para todos" (DOMENEGHETTI, 2001, p. 69).

O voluntariado, na perspectiva de concretizador do ideal de cidadania, é considerado também como um importante recurso para o desenvolvimento social. Por ter a capacidade de levar à tona a consciência da obrigação moral que todas as pessoas devem possuir de contribuírem no meio social em que vivem, de resgatar valores sociais, e de despertar uma postura mais ativa e cooperativa. Assim defende o Diretor Regional do Programa de Voluntariado das Nações Unidas:

> Em nível mundial, na medida em que tecemos esta rede de ação voluntária e logramos o reconhecimento para um maior protagonismo do voluntariado no desenvolvimento social, será mais uma vez importante a participação do Brasil, em nível de governo e da sociedade civil, para que o voluntariado mundial deixe a condição de invisibilidade a que esteve condenado por séculos, abandonando o papel de mero "ator coadjuvante" para ser reconhecido como um dos protagonistas centrais no cenário do desenvolvimento social (EVANGELISTA, 2002, p.41).

Nesta perspectiva de ser possuidor de nobres valores que motivam sua ação e que o faz indignar-se com os problemas sociais, o voluntário não quer e não pode estar alheio às questões sociais. Sposatti (2002) defende a existência de um *mix* de sentimentos e valores que permeiam esta ação como: o inconformismo, a indignação, a tolerância, a cidadania, a ética social e a solidariedade, na medida em que, este voluntariado está se reconfigurando de forma a mostrar-se muito mais como um movimento de engajamento cívico do que ações de benevolência.

Há também um outro significado para este trabalho que se consubstancia na idéia de utilidade. O voluntário precisa sentir-se útil e para isso deve ter alguma serventia, sua importância se estabelece na medida em que satisfaz alguma necessidade social. É uma

relação que envolve o desejo de ser útil, mas ao mesmo tempo a consciência de capacidade para tanto, no sentido desta ação promover efetivamente resultados. O que expressa o real sentido da ação voluntária nesta abordagem é: o que o voluntário faz atende alguma necessidade, supre alguma carência?

> Trata-se de uma atividade democrática, já que qualquer pessoa pode ser voluntária no apoio ao próximo. Ricos ou pobres, idosos ou jovens, cada um pode adaptar suas próprias condições ao trabalho comunitário. Para alguém ser voluntário, basta olhar em volta do local de moradia, de trabalho ou outro qualquer, descobrir uma necessidade e agir, dar concretude ao seu desejo de participação e solidariedade. [...] Apenas, doando um pouco tempo, faz a sua parte porque sabe que o que ele faz bem pode fazer bem para alguém ou para uma comunidade, para uma escola, para um parque infantil... (CARDOSO, 2002, p.23)

Em função desta busca pelo atendimento a demandas, o voluntário que realiza um trabalho norteado por uma causa, deve ter a preocupação de efetivá-lo da melhor maneira. O como fazer passa a ser uma preocupação por parte tanto de quem está realizando, como de quem está gerindo este trabalho. O que também leva a questão do voluntariado para um outro âmbito, no sentido de que o voluntário não deve ser qualquer um que quer fazer qualquer coisa em benefício de outrem, mas de um profissional que deve atuar eficientemente. O que insere aqui uma perspectiva profissionalizada deste trabalho, como acrescenta Sobel, Presidente do Rabinato da Congregação Israelita Paulista - CIP:

> Antigamente, o voluntário era visto como alguém desocupado que procurava uma atividade para preencher seu tempo. Agora, o voluntário é visto como um profissional, com todas as obrigações inerentes a uma ocupação regular e permanente. A única diferença entre o voluntário e o profissional é que este é pago para trabalhar enquanto o trabalho do voluntário não é remunerado (SOBEL, 2002, p. 43).

Ou, como ainda constata Domeneghetti, Professora do Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor - NEATS: "A constante transformação do voluntário, de amador bem-intencionado, a membro não remunerado de uma equipe, porém trabalhando de forma profissional e bem treinado, é o progresso mais significativo do setor sem fins lucrativos" (2001, p. 87). Esta mesma autora ampara seu discurso sobre a profissionalização a partir de práticas do voluntariado em outros países, a exemplo do Terceiro Setor norte-americano:

> Cada vez mais esses voluntários americanos não encaram seu trabalho como caridade, mas sim como uma carreira paralela às suas atividades remuneradas, o que os tornam conscientes quanto ao treinamento, à capacitação e à responsabilidade por desempenho e resultados. Acima de tudo, eles vêem no trabalho voluntário um meio de acesso à realização, a autosatisfação e principalmente ao exercício da cidadania (DOMENEGHETTI, 2001, p. 106).

Constata-se que, por ser um trabalho de poder articulador, pois mobiliza pessoas e causas, tem a singularidade de promover mudanças e trazer benefícios para quem se doa e para quem recebe os frutos deste trabalho voluntário. O voluntário deveria sentir prazer pelo que faz, assim como deveria existir a satisfação individual, dando ênfase ao sentido de escolha, de opção, da liberdade de voluntariar-se. Desta maneira, o trabalho voluntário é aquele que permite uma transformação pessoal, pela decisão de fazer algo por alguém, e que acaba por gerar uma mudança social, como atesta Lins (2002, p.66) ao entender o voluntário como um agente de transformação:

> O primeiro a mudar é o voluntário (ele rompe o muro do egoísmo e da solidão, resolve ser útil, produtivo), depois alcança a comunidade ou as pessoas com quem o voluntário constrói uma nova realidade (elas se fortalecem, liberam criatividade, inventividade, a partir da facilitação de oportunidades de recuperação e afirmação de auto-estima e valorização individual e dos grupos sociais). Finalmente acontece a mudança da sociedade (que se contamina com os valores das ações voluntárias e tem oportunidade de se rever, de se repactuar).

O autor acrescenta ainda:

> [...] Cada um pode e deve procurar e escolher o que mais lhe agrada fazer. É importante que o voluntário seja feliz com a oportunidade que escolhe. Todo mundo pode fazer alguma coisa sempre. Não existe limite de idade, critério de cultura, condição social.

Diante desta pequena passagem pelos discursos a respeito do trabalho voluntário, destacaram-se como principais elementos utilizados para caracterizá-lo as noções de cidadania, equidade, justiça social, assim como os de utilidade, preferências, trabalho não remunerado e profissionalismo. A ação voluntária já não está mais respaldada pelo argumento do total desinteresse, da pura caridade ou assistencialismo, e passa a ser legitimada por uma ação engajada civicamente na certeza de que esta trará benefícios tanto sociais quanto pessoais. Ainda que se tenha uma causa coletiva como propósito, preserva-se o sentido de ser uma iniciativa individual preenchida por preferências e interesses pessoais, sustentando assim esta dimensão mais utilitária deste trabalho. Justifica-se este ato de doação ao próximo por conter a contrapartida de ser nesta relação ao mesmo tempo doador e beneficiário, pois garantindo os direitos sociais, está se preservando seus próprios direitos como cidadão. Percebe-se desta maneira, neste atual contexto em que se enquadra o trabalho voluntário, a declarada constatação de que os fins são nobres, mas a instrumentalidade como lógica da ação prevalece. Esta ação voluntária estaria consubstanciada pela obrigação moral de zelar pelos direitos sociais, mas também por um desejo de satisfação de necessidades pessoais através de atos altruístas. Permanece o mesmo sentido de ponderação dos custos e benefícios desta ação,

pois só há este gesto de altruísmo na medida em que houver a preservação dos interesses pessoais, se estes não forem violados.

Diante destes complementares conceitos propostos para o trabalho voluntário, considerados aqui como parte de um viés mais utilitarista, decorre a idéia de um gerenciamento que sustenta mecanismos também instrumentais no trato com este voluntariado. Defende-se a idéia de que para promover esses resultados sociais que o trabalho voluntário se propõe a realizar, é de fundamental importância "uma gestão eficiente e a compreensão do propósito que determina o interesse de alguém para agir em determinada direção" (CASTRO, 2002, p. 77). Gerenciar este trabalho voluntário passa pela concepção de otimização de recursos e de entendimento das motivações individuais para atendimento dessas diferentes necessidades pessoais.

> O trabalho voluntário pode ser identificado como uma ação individual ou coletiva orientada na direção de um propósito de natureza pública (não privado), e que tem como força motivadora determinado interesse pessoal, de grande valor, que requer satisfação e recompensa (CASTRO, 2002, p.78).

Um outro aspecto da gestão do voluntariado que vem sendo trabalhado e discutido é o fator motivacional. Perceber o que leva o indivíduo a exercer um ato voluntário passa por questões como a racionalidade presente na intenção, a condição sócio-econômica do voluntário e as vivências e experiências individuais. A motivação passa a ter um peso na medida em que é considerada como um elemento norteador da gestão e uma forma de atrair e manter o voluntário na organização. Assim como há uma crescente procura das organizações do terceiro setor pelo trabalho voluntário, há também uma grande massa social atraída por essa atividade.

Num estudo realizado por Mascarenhas e Zambaldi (2002) a respeito do voluntariado corporativo, estes discutem as principais motivações à ação voluntária, categorizando-as em motivações altruístas e egoístas. Nesta consideração quanto ao comportamento dos funcionários em relação à prática do voluntariado, os mesmos sugerem além dos fatores altruístas e ideológicos, a existência de elementos instrumentais nesta ação traduzidos por fatores egoístas, norteadores também deste engajamento. O que sugere uma análise mais profunda a respeito das motivações acerca do trabalho voluntário para direcionar os programas de voluntariado. Segundo Phillips (1982), citado por Mascarenhas e Zambaldi (2002, p. 8):

> "enquanto a motivação inicial do voluntário pode ser altruísta (o desejo de se ajudar alguém ou um grupo), esta motivação pode ser reavaliada em termos de seu retorno. De maneira similar, a decisão de se continuar como um voluntário será avaliada em termos de seu custo e retorno."

Essas motivações egoístas se apresentariam na intenção de crescimento pessoal, no status de participar de alguma instituição reconhecida pela sociedade, no preenchimento de suas horas vagas ou na pretensão de uma futura contratação. Na ação voluntária estaria presente a intenção de um retorno individual e pragmático, ainda que este retorno fosse menos material e mais simbólico. Em contrapartida, a organização também estaria usufruindo dessas intenções para sistematizar seu trabalho e produzir resultados. Descobrir essas motivações no âmago da ação voluntária seria um instrumento poderoso de aproveitamento racional deste trabalho.

Segundo Domeneghetti (2001), O trabalho voluntário não pode ser apenas o resultado do agrupamento de pessoas e da realização de tarefas de uma forma espontânea e empírica. Faz-se necessária a existência de três elementos básicos para o seu gerenciamento: A eficiência, a eficácia e a efetividade. A eficácia como o alcance de objetivos, a eficiência relacionada à idéia de fazer da melhor forma possível, otimizando recursos, e a efetividade, quando o alcance dos resultados atende às necessidades. Esse gerenciamento se dá em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. No nível estratégico estão elementos que dão suporte a este gerenciamento num âmbito macro. Contém missão, objetivos e valores que norteiam o processo decisório e as ações. A implantação do setor de voluntários, portanto, exige uma visão holística da instituição, de sua filosofia e necessidades, visando adequar este trabalho voluntário às condições e demandas organizacionais. No nível tático e operacional, os processos administrativos são desenvolvidos no intuito de alcançar os resultados almejados. O que Domeneghetti considera como a "ação de captar, capacitar e treinar voluntários" (2001, p.120) com base no planejamento estabelecido.

Este trabalho voluntário, sob esta perspectiva da gestão, estará delineado por uma demanda e fins específicos, uma clara definição de tarefas e coordenado de forma a ter seu desempenho monitorado. O sucesso deste trabalho voluntário estaria condicionado, portanto, a uma gestão eficiente aliada a uma compreensão das distintas motivações e interesses que norteiam a ação voluntária.

> Quando este propósito existe de maneira clara e bem delineada na cabeça das pessoas (voluntários), as dificuldades para seguir adiante, de certo modo, deixam de existir. Ou melhor, elas continuam existindo mas precisam ser percebidas e tratadas pela ótica das competências operacionais e administrativas. Nesse aspecto, elas

> deveriam ser trabalhadas no âmbito da gestão, que pode ser bem realizada ou não. Entre as competências da gestão estão a acertada definição do foco, o planejamento, a articulação, o recrutamento das pessoas, o desenvolvimento ou identificação das habilidades, os relacionamentos colaborativos, entre outras (CASTRO, 2002, p.77).

Tendo ainda como base o raciocínio de Castro (2002), o trabalho voluntário por estar direcionado a resultados, não deve se restringir ao que se pode fazer, como algo espontâneo e improvisado, mas ao que é necessário fazer, atendendo a uma lógica utilitária e pragmática. Caso contrário, o trabalho perde sua força pela sua má utilização e falta de direcionamento. O que acaba por implicar também na necessidade de uma liderança que articule essas ações individuais em prol dos objetivos organizacionais.

Segundo esta visão mais utilitarista a respeito do trabalho voluntário, a natureza das tarefas delegadas ao voluntariado seria também um aspecto importante em sua gestão, pois, na medida em que, não há abertura para participação e enriquecimento das tarefas, há um desestímulo que pode ser identificado como um dos fatores que geram uma alta rotatividade do voluntariado nessas organizações:

> É importante estruturar um plano de carreira para os voluntários, que permita a eles assumir maiores responsabilidades na instituição, à medida que demonstrem maior eficiência e principalmente comprometimento diário com o trabalho. Essa "carreira voluntária" deve evoluir desde as tarefas básicas até uma posição de voto no conselho diretivo da instituição. Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização (TEODÓSIO, 2002, p.10-11).

Associada à idéia de uma gestão eficiente e estratégica do trabalho voluntário está, portanto, a crença de se instituir um "voluntariado organizado" (PINHEIRO e CAVEDON, 2002, p.1) constituído pelo profissionalismo, assiduidade e comprometimento com os objetivos ou causas da organização da qual faz parte. Através destas práticas de gestão, seria possível articular os diversos e distintos interesses individuais dos voluntários aos objetivos organizacionais, desafio que permitiria a produção de resultados sociais mais palpáveis e uma perenidade deste trabalho voluntário.

Portanto, ao que se atribui como gestão do voluntariado na grande parte da literatura que trata deste tema, percebe-se a tentativa de instituir um conjunto de técnicas gerenciais empregadas para o alcance da eficiência e eficácia administrativa. Situa-se, portanto, num campo totalmente prescritivo no intuito de estabelecer como melhores práticas, elementos transferidos de uma lógica mercantil para a realidade do voluntariado. O conceito de gestão

do voluntariado estaria limitado a uma racionalidade instrumental, sugerindo, a idéia de que esta mesma lógica estaria permeando o trabalho voluntário. O que nos remete ao desafio e à necessidade de uma discussão mais ampla sobre o trabalho voluntário e que permita entender que tipo de relações e trocas se processam através dele e que repercutem numa singular interface entre o voluntariado e sua gestão.

Na proposta de muitos modelos de programa de voluntariado está intrínseca essa transferência de práticas gerenciais da iniciativa privada para uma melhor articulação, controle e acompanhamento dos resultados desse trabalho. E é a partir dessa tentativa que começa a emergir toda a complexidade e singularidade da gestão do voluntariado. Pois, se há uma total desvinculação de parâmetros de controle e de uma sistematização dessas atividades, o trabalho torna-se solto, desarticulado da própria organização. Se, em contrapartida, há um tratamento pouco diferenciado para voluntários e funcionários, uma das partes, ou ambas as partes, sairão insatisfeitas, desmotivadas, o que pode produzir desvantagens para toda a organização.

A partir desta discussão a respeito das principais interpretações na literatura sobre o conceito de trabalho voluntário, assim como de sua gestão, percebe-se a ênfase em certos traços que sugerem uma dimensão utilitária deste trabalho e que não dão conta da complexidade desta prática, na medida em que esta mobiliza muitas outras racionalidades da ação individual e coletiva. Faz-se necessário, portanto, do ponto de vista analítico, ampliar este olhar com base num constructo teórico que permita enxergar o utilitário e o seu avesso, que permita também conceber o antiutilitário nas práticas sociais. Para tanto, utilizaremos como aporte teórico a discussão sobre a Dádiva, tratada a seguir.

3.3 TRABALHO VOLUNTÁRIO E DÁDIVA

Dentro de uma abordagem sociológica, há uma corrente teórica fundamentada no fenômeno da Dádiva que debate sobre este pensamento utilitarista vigente e que será utilizada neste estudo no intuito de acrescentar um outro olhar sobre a questão do trabalho voluntário. Apoiaremos-nos, em particular, no debate teórico sobre a Dádiva desenvolvido por um conjunto de intelectuais integrantes da Revista do MAUSS (Mouvement *Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales* - Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais). Estes retomam a noção de dádiva em Marcel Mauss, sociólogo e antropólogo francês do início do século XX, e

enveredam por uma severa crítica ao pensamento utilitarista vigente que subordina e reduz toda ação social a uma escolha econômica racional. Para estes teóricos, os fundamentos do social não se amparam unicamente por interesses instrumentais, regras contratuais, nem tão pouco, por outro lado, pelo puro desinteresse. Mas por razões outras que envolvem um grande simbolismo e que subordinam estes interesses materiais a elementos menos instrumentais.

Amparado, principalmente, pelos trabalhos de Alain Caillé e Jacques Godbout, buscar-se-á, na abordagem sobre a Dádiva entre os modernos, obter elementos que permitam compreender como o trabalho voluntário se insere neste contexto, discutindo-o sob uma ótica mais ampliada que dará subsídios para refletir sobre esta atual tendência de profissionalização do trabalho voluntário que o reduz aos princípios e lógicas do mercado. É importante ressaltar que o foco de análise utilizado por Caillé e Godbout não trata diretamente do tema que se propõe este trabalho a discutir. Entretanto, permite através de sua postura mais crítica, que não nega a legitimidade dos interesses utilitários, entender a ação social por uma ótica mais ampliada que respeita as regras do simbólico e a existência de outros elementos menos instrumentais, contribuindo assim, para apreender o fenômeno do voluntariado de forma mais densa, ultrapassando reducionismos e considerações inapropriadas à sua lógica de ação.

A Dádiva é um sistema de intercâmbio, de bens ou serviços, em que a importância da troca não está no que circula, mas nos vínculos estabelecidos através da relação gerada. Nesta relação, não há a preponderância de elementos como o poder ou a valorização monetária, pois tudo que circula está em prol da construção e manutenção dos laços sociais. Assim traduz Caillé, numa definição sociológica deste fenômeno: "qualquer prestação de bens ou serviços efetuada sem garantia de retorno, tendo em vista a criação, manutenção ou regeneração do vínculo social. Na relação de dádiva, o vínculo é mais importante do que o bem" (2002a, p.192). É uma relação que não procura a equidade na troca, mas um sentimento de dívida espontânea, voluntária, em que as partes se sentem dispostas a doarem de uma forma incondicional, "sem garantia de retorno" (GODBOUT, 1999, p. 29). A finalidade não é a retribuição, mas quando ela existe, ela reafirma uma dívida, ela fortalece vínculos.

A Dádiva vem sendo investigada por muitos estudiosos que extrapolam a sua condição de um fenômeno pertencente apenas às sociedades primitivas - objeto dos primeiros estudos sobre o dom - e o estendem à sociedade moderna. A universalidade da dádiva, portanto, se mostra presente também entre os modernos. Em seus estudos das sociedades primitivas,

Marcel Mauss[14] encontra na tríplice obrigação de dar, receber e retribuir a condição primeira para efetuar o vínculo social. Entre os limites da liberdade e da obrigação, do interesse e do desinteresse, as trocas se efetuam traduzindo-se não pelo bem que circula e seu valor material, mas pelo significado que possui este bem enquanto parte de uma relação de troca. Sob esta ótica, passamos a enxergar a ação social e o homem a partir de um outro enfoque, mais amplo e complexo. E em diferentes lugares este sistema de troca se apresenta, através de associações, do núcleo familiar, dos amigos e até mesmo entre estranhos. Interessante notar que, em todos os exemplos de dom há algo em comum que é a existência e manutenção da dívida.

A Dádiva suscita discussões que buscam sair do reducionismo das leis do mercado e das mãos pesadas do "pai Estado" para ampliar a visão de um mundo dinâmico, onde as explicações perpassam pela interação entre pessoas. Em que os laços sociais se dão de uma forma muito mais complexa, mistos de sentimentos e sentidos distintos e muitas vezes antagônicos. Aquela considera a relação de troca muito mais que um instrumento do ter e de suprir necessidades materiais, sua razão de ser envolve outros elementos que lhe dão cor e sentido, que permitem que o objeto trocado ganhe vida e que perpetue e faça pulsar a sociedade. Daí a dimensão simbólica do dom, que extrapola a perspectiva utilitária da troca e evidencia a importância do significado das coisas e não do objeto em si. Toca, portanto, nas chagas dos paradigmas utilitarista e holista, os quais trataremos em seguida, e que segundo seus críticos, explicam a realidade de uma forma unidimensional, pautada, respectivamente, ou pela ação utilitária e egoísta do homem, ou por um sistema maior que nutre pensamentos e ações através de suas regras e crenças pré-estabelecidas.

Godbout (1999) discute aspectos gerais destes dois paradigmas[15], dessas "duas grandes maneiras de questionar e responder", (CAILLÉ, 2002a, p.193) traçando algumas de suas

---

[14] Sociólogo francês do início do século XX, em cuja obra *Essai sur le don, Forme et Raison de l'Échange dans les Sociétés Archaïques* (1924), pesquisa sobre as principais formas e razões das trocas nas sociedades primitivas, encontrando este interessante movimento da dádiva que seria o fator primeiro da fundamentação do laço social, através da tríplice obrigação do dar - receber e retribuir. Mauss sugere a Dádiva como um fato social total, pelo seu caráter simbólico e multidimensional da vida social. "Nas sociedades arcaicas, selvagens ou tradicionais – às quais, de bom grado, por nossa parte, atribuiríamos a designação de "sociedade primeira" – as trocas não se efetuam sob a forma de mercado, do escambo, do "dá cá, toma lá", mas sob o modelo do que Mauss chama de tripla obrigação: dar, receber e retribuir. [...] Ela é, sobretudo, a obrigação de provocar os outros a um desafio de generosidade, em poucas palavras, declarar-lhes guerra por meio do dom" (CAILLÉ e GRAEBER, 2002a, p.18). O que fecha este circuito da dádiva, não isolando o primeiro ato da doação, é justamente a obrigação de devolver, pelo significado e essência de quem se doa, intrinsecamente arraigado no objeto recebido. O que consubstancia o ato de dar como a própria doação de um pouco de si, de sua alma.

[15] Consideraremos como paradigma a definição de Alain Caillé como um "[...] conjunto de teorias e modelos de explicação reconhecidos, de maneiras de fazer sentido comumente admitidas pela comunidade científica, que configuram o campo do pensável e dos questionamentos legítimos" (2002b, p. 11).

limitações que, segundo ele, acabam por não responder integralmente à formação dos laços sociais e dos sistemas de circulação de objetos e serviços na sociedade moderna. Num primeiro momento, buscar-se-á entender estas questões principais que servirão de base para a posterior discussão sobre o fenômeno da dádiva.

No Paradigma Utilitarista, que também é chamado de primeiro paradigma (CAILLÉ, 2002b), o homem tem como fundamento de vida a busca pela satisfação dos seus interesses individuais. Portanto, é um ser que calcula, que se antecipa aos acontecimentos pela atitude deliberada de encontrar diante de diferentes alternativas sempre a melhor forma de fazer algo, de otimizar seus resultados. Este modelo é tido como um referencial obrigatório, um privilégio paradigmático, na medida em que, todas as outras teorias são comparadas ao mesmo, e por ser enfaticamente recorrido para explicar o comportamento humano. Ele está pautado por dois conceitos fundamentais: as preferências e a otimização. O homem atua em função de suas preferências e está permanentemente envolvido na busca pela otimização de resultados. O termo preferência, segundo Godbout, serve para nomear "o interesse, os valores, os fins, as necessidades, as paixões" (2002, p.64). A otimização, por sua vez, está relacionada à contínua ponderação dos meios utilizados que maximizarão os benefícios em relação aos custos incorridos na ação. Outros valores que não o do produto ou do objeto em si estariam descartados numa relação de troca. O que dá especial significância ao "valor de uso" e ao "valor de troca". França Filho e Dzimira (1999, p. 159) conceituam o primeiro como o "que se mede pela utilidade dos bens a satisfazerem nossas necessidades" e o segundo como o "resultado da confrontação entre oferta e demanda de um bem num mercado (o preço como medida de valor)".

Godbout (2002) reconhece a atratividade deste paradigma na medida em que ele prega antes de tudo uma liberdade traduzida na perspectiva do indivíduo ser único, autônomo, que não deve nada a ninguém e que, portanto, pode sair de qualquer relação, a qualquer momento[16]. As relações sociais seriam, portanto, pontuais, voláteis, que se processam e têm importância tão somente no momento da troca. O Outro se torna um instrumento de satisfação de nossas necessidades, sem que tenhamos que estabelecer uma relação mais duradoura ou de maior envolvimento. Há uma liquidação imediata da dívida, consubstanciada numa lógica de equivalência das trocas. Ser livre neste modelo utilitarista é estar isento de dívidas. É não estar

[16] É o que Hirschman (*apud* GODBOUT, 2002, p. 66) denomina de "*exit*", considerado como "a facilidade de sair de uma relação que não seja de nosso agrado e estabelecer alhures outro relacionamento" (GODBOUT, 2002, p. 66).

submetido a valores, crenças, padrões até mesmo porque, sob esta ótica, cada sociedade tem suas normas, suas regras.

Godbout atenta para o fato de que apesar de se mostrar como uma alternativa sedutora - na medida em que este paradigma se contrapõe a qualquer forma de imposição ou castração da autonomia e da liberdade - este por si só não sustenta os laços sociais, já que estes laços não passariam de relações frágeis e pouco fluidas. Além do que, consiste num modelo racional instrumental que não abre espaço para o que é imprevisto, inesperado, dado o caráter mecanicista e previsível destas trocas.

Na visão deste autor, existe, portanto, um lado dessa liberdade que é ilusório, pois se continua a serviço da acumulação e do consumismo. Por cada vez mais se viver em função dos bens, eles acabam ganhando destaque nas relações de troca, como se fossem suficientes para fundamentar o enlace social. Após esta "quantificação" do mundo, na medida em que se sobrepõe o "ter" em relação ao "ser", as relações sociais passaram a ser tratadas banalmente como formas de mercantilização, reduzindo-se, desta maneira, a espaços para a troca de bens e quitação de dívidas. Neste paradigma, os vínculos mais duradouros representam um risco a esta liberdade, pois limitam nossas ações e fazem com que nos sintamos obrigados com tudo e com todos. O que soa contraditório, já que em nome deste ideal de liberdade se dá extrema relevância ao produto em detrimento de nossas necessidades ou preferências.

Há uma ruptura na relação fim-meio, sugerida neste modelo de racionalidade instrumental, pois são entendidos como elementos separados, distintos. Há, na verdade, uma constante preocupação em se priorizar os "meios para tomar uma boa decisão, quaisquer que sejam o objetivo ou os valores da pessoa" (GODBOUT, 1998, p. 41). Para Godbout, esta distinção não corresponde à realidade do processo decisório por haver uma contaminação dos meios em relação aos fins. Ou seja, "Ele *(o esquema da escolha racional)* [comentário nosso] não leva em conta o fato de que os meios e os fins influenciam uns aos outros permanentemente, sob o efeito das emoções, dos sentimentos, e dos resultados de uma ação prévia. [...] Cada decisão é uma aventura, e uma surpresa" (GODBOUT, 1998, p. 42).

Uma outra abordagem que se contrapõe a este paradigma utilitarista é o que se atribui como Holismo e tem a grande representatividade de sociólogos e antropólogos. Também reconhecida como Funcionalismo, culturalismo, institucionalismo ou estruturalismo (CAILLÉ, 2002b, p.17) esta se apresenta como uma alternativa ao pensamento vigente e busca explicar a ação dos agentes sociais, retirando-lhes da solidão de um mundo em si e para si, para um mundo em que os agentes são frutos da internalização de normas e padrões de

condutas sociais. Godbout aborda este paradigma, tratando especificamente do movimento da Socioeconomia, criado em 1988 e liderado pelo sociólogo Amitai Etzioni. O autor salienta ao comentar sobre a Obra de Ezioni, *The moral dimension*: "Mais especificamente, Etzioni quer reintroduzir, como indica o título, a dimensão moral. Os agentes sociais não agem somente em função de seus interesses, mas também em função de normas, valores. É a natureza moral dos atos que distancia os agentes sociais do paradigma da economia neoclássica" (GODBOUT, 1998, p.43).

Um outro aspecto importante acentuado neste movimento é a questão do prazer. Tratado como algo inerente ao individualismo, defende-se a idéia de que quanto mais o indivíduo age em função de normas e valores, mais se distancia do prazer. Uma das críticas imprimidas a esse pensamento é justamente a de pecar pela sua pouca atratividade, na medida em que, se torna preferível ser individualista, e estar próximo do prazer, do que de um mundo de obrigações. A abordagem Holista defende a força da totalidade sobre as partes e recai sobre a velha questão: quem preexiste a quem, o homem à sociedade ou a sociedade ao homem? As regras e crenças sociais são determinantes do homem e de suas relações? Seríamos meros perpetuadores de uma ordem vigente?

A Dádiva ainda não se consiste em um paradigma, embora autores como Caillé já o considerem como um possível "Terceiro Paradigma" ou também chamado de "Paradigma do dom" (2002b, p. 19). Este autor releva que, embora nesta tentativa de denominá-lo como uma forma de paradigma haja a necessidade de reunir e sistematizar esse corpo de idéias, não há como ignorar sua condição anti-paradigmática. A Dádiva, ao levantar questões e não se ater a respostas prontas e simplistas, teria o mérito de resistir a fazer uma análise reducionista e determinista do laço social. O debate sobre a Dádiva confronta e questiona os paradigmas individualista e holista, na medida em que, ambos reduzem a condição de formação dos vínculos sociais, respectivamente, pelo indivíduo ou pelo sistema social maior. Conforme ressalta Caillé, quando posiciona a dádiva numa perspectiva interacionista que extrapola esta visão dicotômica da formação dos vínculos sociais:

> O paradigma do dom não pretende exatamente analisar como se gera o vínculo social nem a partir da base - a partir dos indivíduos sempre separados - nem a partir do alto - a partir de uma totalidade social de través e sempre já presente aí - mas de algum modo a partir do seu meio, horizontalmente, em função do conjunto das inter-relações que ligam os indivíduos e os transformam em atores propriamente sociais (2002b, p. 19).

Godbout (2002) atenta para o fato de que o próprio paradigma socioeconômico por também ser insuficiente em explicar o móbil da ação humana - fruto da internalização de normas - acaba por legitimar o modelo do interesse e, portanto, de reforçar a condição do modelo utilitarista de ser um privilégio paradigmático. Pois, se o homem não age apenas pelo interesse instrumental e só tem como alternativa a interiorização de normas fruto da socialização, este paradigma acaba por postular que só o interesse é natural, é intrínseco ao mesmo, na medida em que não necessita ser aprendido, nem explicado.

A Dádiva sai destes extremos e defende a interação humana como mola propulsora do vínculo social. Pois, esta dualidade evidenciada em interesse x desinteresse, liberdade x obrigação, indivíduo x sociedade, de fato não traduzem a complexidade das relações sociais que, de forma dinâmica, apresentam estes elementos - entendidos por estes dois paradigmas como contraditórios, antagônicos - como formas interpostas que agem, portanto, conjuntamente, simultaneamente.

Ao pensar, por exemplo, a dádiva como um dom caritativo, há o equívoco de caracterizá-la como desprovida de interesse, de ser uma dádiva desinteressada. Neste sentido, Caillé (2002a, p. 194) atenta para o fato de que não há a ausência do interesse e sim uma supremacia de "interesses de amizade (de aliança, sentimento de amor, solidariedade, etc.) e de prazer e/ou de criatividade sobre os interesses instrumentais e sobre a obrigação ou a compulsão. [...] A dádiva é o movimento que, tendo como objetivo a aliança ou a criação, subordina os interesses instrumentais aos interesses não instrumentais". Portanto, a própria idéia de subordinação já leva a discussão sobre os móbeis da ação para um outro nível que não o da existência ou não de interesses, e sim quais valores e lógicas permeiam esta ação.

Na dádiva não há equivalência na relação, não necessariamente ela é unilateral, mas quando há a retribuição ela não está em função da quitação da dívida, muito pelo contrário, ela reafirma esta dívida, pois nela os vínculos são fortalecidos. A finalidade não é a retribuição, quem doa não tem garantias de ser retribuído. Assim como no modelo mercantil se busca a equivalência, a dádiva tem como tendência natural a dívida. Da mesma forma, a dádiva não corresponde ao paradigma holístico, pois este não admite o prazer no ato do doar até mesmo porque está em função da moral e da obediência a um sistema. Ele œnsidera as ações humanas como frutos de uma internalização de regras e normas, ou seja, um movimento de fora para dentro. Na dádiva as regras surgem da relação, elas são seguidas, aceitas, de uma forma espontânea, de acordo com a profundidade dos vínculos. "O "verdadeiro" dom é aquele

cujo sentido não é conformar-se com uma convenção social ou com uma regra, mas expressar o vínculo com a pessoa" (GODBOUT, 2002, p. 75).

O dom aposta na relação de confiança como a única forma capaz de solucionar o impasse de se limitar a um individualismo exacerbado ou de se subjugar e se entregar às mordaças do sistema. Nesta relação, só há duas possibilidades: Confiar ou não confiar, conforme salienta Caillé (2002b). A confiança se traduz na entrega, no assumir riscos, pois se é dado início a uma relação, ainda que com esperanças de retorno, nada o garante. Mas esta primeira entrega já é um sinal de disponibilidade para com o outro, de acreditar que o outro é importante na formação do vínculo e de apostar na relação. A desconfiança fecha portas, exige contratos para fazer perdurar uma relação que já se iniciou de "muletas". Na dádiva, há a tendência de negar a importância, a nobreza do seu ato, como uma forma de desobrigar o outro, o recebedor, de ter que retribuir. E daí, adiciona-se um outro ingrediente a esta relação: o risco. Aquele que faz o dom permite que haja uma clima de incerteza quanto à sua retribuição, até mesmo para que se descarte qualquer possibilidade de uma obrigação, de um contrato implícito de retribuição. O risco, a incerteza garantem a espontaneidade da relação. Neste sentido, o papel da confiança na formação de redes é de fundamental importância no fortalecimento do fato social, é o que abre espaço para as inter-relações, que dá fluidez ao processo de troca.

A idéia da incondicionalidade condicional é uma outra questão tratada por Caillé (2002b) que também acrescenta valor a essa discussão. Pois, sai dos extremos da pura gratuidade, em que se dá sem nada querer em troca, de forma incondicional, e da condicionalidade, em que a constituição de contratos é a única forma de garantir trocas, com clareza de condições e sem prejuízos. Assim como para os modernos esta incondicionalidade é questionável, a condicionalidade também está susceptível a críticas, na medida em que, se percebe nos contratos elementos menos instrumentais que sustentam esta relação contratual: "[...] fatores como contratualidade, lógica da utilidade e condicionalidade só se tornam operatórios quando vão inspirar-se em reservas de sentido antiutilitaristas e incondicionalistas" (CAILLÉ, 2002b, p.112). Portanto, não basta apenas o contrato para garantir a relação, pois nada garante que as partes cumpram o estabelecido. "[...] para um pensamento da incondicionalidade condicional, os interesses instrumentais e materiais se acham hierarquicamente em lugar secundário em face dos interesses de forma e de automanifestação que os englobam" (CAILLÉ, 2002b, p.125).

Os vínculos sociais nascem da confiança e da aposta incondicional no outro, inserem-se no risco, na ausência de garantias. Esta seria a primeira condição que antecede a própria lógica do contrato. Mas para que esta relação se mantenha, tenha continuidade, deve existir a liberdade de cada uma das partes para permanecerem até quando quiserem e acharem que "vale a pena", portanto, podem sair desta relação a qualquer momento. Há, neste sentido, uma "liberdade obrigada" (FRANÇA FILHO e DZIMIRA, 1999, p. 162), pois nos vínculos construídos permanece o livre arbítrio de se manter esta relação e de não reduzir a liberdade do Outro. Assim como, uma Obrigação livremente aceita, em que se consente estar envolvido com o Outro e, portanto, de se submeter a determinadas regras implícitas.

É importante ressaltar que, a reciprocidade na dádiva não é descartada, ela apenas está em segundo plano. Se a reciprocidade torna-se seu fundamento, inevitavelmente esta se remete à quitação de dívidas, pois a retribuição acaba se transformando em um fim. Existir a retribuição e a expectativa de retorno não significa que o motivo da ação seja a reciprocidade, no sentido da equivalência, da liquidação da dívida. O modelo de dom que mais expressa este estado de dívida é o da "dívida mútua positiva" (GODBOUT, 2002, p.91) em que a doação se dá pela consideração do que o outro representa nesta relação, pelo que a pessoa é e não pelo objeto que circula na troca. Portanto, há uma livre obrigação para com o Outro, onde as pessoas se sentem mutuamente endividadas. O que é trocado, retribuído, reciprocado, não é significante no sentido de ser determinante para a relação.

Tende-se a confundir o dom como a negação da retribuição, com o rompimento deste ciclo do dar-receber e retribuir. Guy Nicolas (2002) atenta para este fato quando percebe a necessidade da diferenciação entre o dom caritativo e o dom ritual, para que não haja o equivocado entendimento de se constituírem em coisas semelhantes. Tenta-se atribuir à idéia de dom, a questão da caridade e da gratuidade total, desprovida de interesse e de expectativa de retorno. Quando na verdade, o dom a que chamamos de dom ritual, ele não se resume à doação unilateral, sem construção de vínculos. Ao contrário, este consiste e se configura na tríplice obrigação de dar-receber e retribuir e, ainda que, não haja garantias de retorno, há sim expectativas de que o ciclo se feche e dê continuidade à relação através do fortalecimento dos laços. A relação se mantém pela deliberada obrigação de ambas as partes fazerem cumprir este ciclo, pois existe a liberdade de optar por sua continuidade ou não. Daí o caráter intrínseco desta obrigação, ela não é internalizada por normas ou por imposição, mas porque o indivíduo se sente espontaneamente obrigado a dar continuidade a esta relação. O ritual da

troca é mais importante do que o próprio valor monetário do objeto trocado, dando-lhe um significado todo especial, um valor simbólico.

A caridade proveniente do ideário cristão, a que se designa como dom caritativo, não permite nenhuma esperança de retorno, pois seria considerada como uma ação interesseira, digna de repúdio por não haver total doação, com total desinteresse. Portanto, esta concepção acaba por fortalecer o discurso da natureza egoísta do homem que, em sua convivência social pautada pelo grande jogo de disputa pela satisfação de necessidades individuais, acaba encontrando no dom caritativo a forma de amenizar os grandes distúrbios sociais gerados. O antídoto deste mal só se daria através da total negação deste mal, ou seja, se o veneno é o interesse, a cura está no total desinteresse.

O "mercado caritativo" (NICOLAS, 2002, p.43) põe-se em evidência, e tanto o Estado como o setor privado dão aval a esta idéia. Dar sem nenhuma intenção de receber algo em troca e ao mesmo tempo sem contrair dívidas, ao contrário, obtendo sempre créditos por uma ação sem retornos. Estendendo esta análise, acaba-se por evidenciar a sua instrumentalidade, na medida em que, tem a função de lapidar os excessos e humanizar o sistema. O mercado liberal e o mercado caritativo passam a ter tamanha cumplicidade que, a concorrência chega até mesmo nessas instituições, que lutam por doações utilizando-se da mídia e de campanhas apelativas, no intuito de ganharem espaço e legitimação social. E além da natureza concorrencial, herdaram também a profissionalização como a mola mestra da eficácia organizacional. Afinal, administrar estas organizações vem-se constituindo cada vez mais em um desafio, e a solução mais pragmática para lidar com esta situação tem sido a de migrar experiências e profissionais dos setores público e privado, em substituição ao trabalho voluntário.

3.3.1 O Estado como substituto da Dádiva

O Estado por muito tempo foi e ainda é considerado por alguns como uma forma de apresentação da dádiva nos tempos modernos. Ele seria a representação da solidariedade, pois redistribui de forma ampla e igualitária. No entanto, este "sistema de intercâmbio", como assim o chama Godbout (1999, p.35), coexiste com outros dois sistemas: a dádiva e o mercado, e está formado por princípios distintos dos demais. O Estado assumiu o papel de

substituto da caridade e propulsor da solidariedade na medida em que os serviços, outrora prestados pelas redes de organizações de caridade, passaram a ser assumidos pelo mesmo.

Godbout (1999, p.68) utiliza o exemplo da doação de sangue administrada pelo Estado, alertando para o fato de que, neste caso, o ciclo da dádiva não se completa. Pois, há a primeira etapa da doação, o doador inicia uma dádiva, porém, quem a recebe não a considera desta maneira, já que enxerga um intermediário nesta relação que a despersonaliza, passando a entender o ato como uma mera prestação de serviços, uma questão de direitos. O que conseqüentemente rompe como o momento da retribuição e configura esta relação como uma dádiva unilateral.

A discussão sobre a atuação do Estado como substituto da dádiva leva à tona também a idéia de que este mesmo Estado transpõe o caráter puramente assistencialista do mercado caritativo, e passa a exercer a sua obrigação de garantidor dos direitos dos cidadãos no momento em que presta serviços, é uma questão, portanto de cidadania. Os impostos pagos transformam-se em serviços prestados. E esta relação se configura de forma distinta do ciclo da dádiva: "[...] o espírito da dádiva entra em contradição com o princípio de igualdade, que desempenha o mesmo papel, no sistema governamental, que a equivalência tem para o mercado" (GODBOUT, 1999, p. 72). A partir do momento em que se paga impostos para obter em contrapartida serviços, a relação entre o Estado e o beneficiário passa a ser vista como uma troca em que prevalece a quitação de dívidas, o cálculo, a impessoalidade. O que comprova que este Estado previdenciário, que mais tarde se fragiliza, se pretendeu fazer o papel da dádiva, sendo seu substituto e assumindo a solidariedade, fracassou por serem sistemas diferentes com princípios diferentes.

Com a crise do Estado previdenciário e a constatação da impossibilidade da sua onipotência e onipresença, este passa a atuar num movimento inverso, em que acaba por pedir intercessão das redes formais e informais de solidariedade situadas no âmbito da sociedade civil. Muda-se o discurso na medida em que se prega a necessidade da atuação das organizações mobilizadas e construídas pela sociedade para ajudarem este Estado a cumprir as suas responsabilidades e compromissos. A idéia de cidadania mantém-se, entretanto, presente. As organizações do terceiro setor estariam fazendo a sua parte como empresas cidadãs e os seus profissionais e voluntários estariam, por sua vez, cumprindo também este papel. De forma eficiente e racional, estas organizações que trabalham em parceria com o Estado acabam por absorverem o seu *modus operandi* e tornam-se cada vez mais

profissionalizadas. A profissionalização seria um atributo importante, pois ela é considerada o indicador mais crítico de que estas organizações operam com seriedade e transparência.

Entretanto, a profissionalização não é fator satisfatório, nem suficiente para a qualidade destes serviços. Como atenta Gadrey (1991) comentado por Godbout (1999, p. 72): "Mas um serviço, para ser bem prestado, supõe quase sempre um complemento não previsto, relativo à lógica da dádiva. Pois o serviço não é um produto". A negação da criação ou manutenção dos vínculos constituídos pela dádiva torna essa relação entre instituição/ profissional/ voluntário x beneficiário, algo frio que se resume à satisfação de direitos, ao cumprimento de obrigações. Situação complicada quando para cada ator citado o momento da troca tem um significado distinto.

Raciocínio análogo pode ser feito em relação ao trabalho voluntário. Pois, este tem sido considerado um ato que sai de uma postura assistencialista para uma consciência de cidadania. O voluntariado é, portanto, uma forma de atuar na garantia dos direitos de terceiros que, por uma falha ou ineficiência do sistema, foram excluídos do direito de terem sua cidadania exercida de fato. Sob esta perspectiva, acaba-se por ignorar neste trabalho todo o seu potencial relacional e toda a sua singularidade no que tange aos vínculos que inevitavelmente são construídos e pela própria busca dos voluntários em estabelecer vínculos, ainda que sejam com estranhos. Há uma grande diferença em relacionar-se com o outro enquanto ser, único naquele momento, naquela relação, e de estabelecer essa mesma relação visto agora, um como um beneficiário, e o outro como um prestador de serviço. Para o voluntário, acaba por tornar-se uma obrigação e para o beneficiário uma mera prestação de serviços a que ele tem direitos, quebrando assim o circuito da dádiva. "A intervenção do Estado sempre tenderá a transformar o ato gratuito de alguém em trabalho não pago, a mudar-lhe assim o sentido, e a efetuar a desconstrução social da dádiva, inserindo-a em um modelo de equivalência monetária" (GODBOUT, 1999, p. 74). As organizações não governamentais que têm em seu funcionamento a contribuição do Estado sofrem de alguma maneira a pressão pela tecnocracia em detrimento deste mundo relacional construído pelo sistema da dádiva. Algumas conseguem administrar diferentes lógicas de ação sem perder a sua identidade, outras encontram na burocratização a sua razão de existência, abdicando destas ações mais espontâneas e voluntárias e quebrando ou enfraquecendo o circuito da dádiva.

3.3.2 A Dádiva entre Estranhos

Na modernidade a dádiva se apresenta, principalmente, sob uma forma peculiar que é a dádiva entre estranhos. É uma dádiva que ao mesmo tempo em que sai da esfera doméstica, pois não se dá pelas relações nem de parentesco, nem de amizade, mantêm ou busca manter relações de proximidade, reduzindo as distâncias da impessoalidade. Essa outra esfera, chamada também de quarto setor, muitas vezes interage com o mercado e o Estado sob forma de associações, entidades beneficentes, grupos de ajuda mútua, entretanto, mantendo algumas características essenciais que preservam o ciclo da dádiva. Essas organizações mantêm em seu âmago a importância dos vínculos na relação entre seus membros e as pessoas ajudadas, rompendo assim as barreiras criadas pelos indivíduos na condição de executores de papéis, diferenças que geralmente se estabelecem pelo status de um ser profissional e o outro um assistido. Da mesma forma, esta dádiva a estranhos não é um fenômeno que vem de classes mais abastadas para suprir carências dos grupos sociais que nada têm. Ela se mostra presente em todas as classes, através de pessoas com diferentes vivências e condições socioeconômicas.

A criação e manutenção desses vínculos fazem nascer nas pessoas que participam desse circuito da dádiva um comprometimento e envolvimento crescentes. Uma obrigação espontânea surge nesta relação, legitimando-a não pela internalização de normas - como seria o movimento natural das coisas que são impostas ou absorvidas pelo hábito ou costume - mas por um querer estar envolvido, ligado ao outro. Este outro enquanto ser de relação, com vida, cor e características únicas e não como uma figura despersonalizada, um mero coadjuvante no processo. Os vínculos da dádiva existentes nessas organizações enriquecem as relações e acrescentam qualidade aos serviços prestados. Nenhuma técnica ou procedimento substitui a consistência e a cor imprimidas por esses laços construídos. Quanto mais o sistema da dádiva impregna as relações, mais as pessoas têm sua individualidade preservada e passam a conviver num ambiente menos individualista. Como conclui Godbout ao refletir sobre a importância do sistema da Dádiva na fundamentação do social:

> Por isso eu dizia que a dádiva é o que circula a serviço do laço social, o que o faz aparecer, o alimenta. Desde os presentes para os amigos e familiares até a doação por ocasião de grandes catástrofes naturais, a esmola na rua, a doação de sangue, é fundamentalmente para sentir essa comunicação para romper o isolamento, para sentir a própria identidade. Daí o sentimento de poder, de transformação, de abertura, de vitalidade que invade os doadores, que dizem que recebem mais do que dão, e muitas vezes do próprio ato de dar. A dádiva seria, então, um princípio consubstancial ao princípio vital, aos sistemas vivos (GODBOUT, 1998, p. 49).

Para um maior entendimento a respeito da configuração da dádiva entre estranhos, há de se esclarecer dois conceitos importantes que Caillé e Godbout tratam em suas contribuições teóricas: a sociabilidade primária e a secundária. No primeiro, os vínculos sociais são constituídos de forma espontânea, natural, algo que se fundamenta pelo desejo intrínseco de estabelecer uma relação de proximidade com o Outro. São interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, respeitando e dando especial significância às suas individualidades. Na sociabilidade secundária, esta interação se estabelece pelos papéis ou funções desempenhadas que se sobrepõem aos aspectos da personalidade dos indivíduos. Esta "congrega estatutos e funções mais ou menos definidos institucionalmente" (GODBOUT, 1999, p. 23 - 24) e está representada pelas esferas do Mercado e do Estado.

Caillé (2002a, p. 196) atenta para o fato de que a tríplice obrigação do dar-receber e retribuir se apresenta e estrutura as redes de primariedade, estando nestas relações interpessoais e intersubjetivas a própria expressão da dádiva. Deve-se relevar ainda que nas formas de sociabilidade secundária este circuito da dádiva não está totalmente ausente e tem considerável contribuição na medida em que alimenta sob formas de engajamento a uma causa, comprometimento, espontaneidade e confiança, as relações secundárias, que são caracterizadas como "um meio para atingir um fim" (GODBOUT, 1999, p. 34).

Godbout observa que nas sociedades modernas o fenômeno da dádiva se configura sob outras formas que transcendem o âmbito doméstico[17] e permitem que esta sociabilidade primária se apresente também na relação entre estranhos. O que rompe com a crença de que a relação com pessoas estranhas ou desconhecidas esteja expressa apenas pelo caráter mercantil ou utilitário. Portanto, "[..] já não é suficiente fazer surgir ou consolidar relações interpessoais estáveis, quase comunitárias, mas torna-se necessário alimentar redes abertas potencialmente ao infinito, muito além do interconhecimento concreto" (CAILLÉ, 2002a, p. 196).

O modelo de beneficência cultuado e concebido pelas pessoas durante muito tempo foi o de dádiva não recíproca, aquele que doa se nega a receber qualquer coisa em troca. Quando, na verdade, a beneficência se apresenta de diversas formas que podem não estar vinculadas ao fator religioso, que pode sim haver a retribuição ou a expectativa desta, e o mais importante: este ato por si só pode trazer muito prazer e satisfação por parte de quem se doa. Como

[17] Segundo Godbout (1999), a esfera doméstica é aquela constituída nas relações privadas através de laços familiares, de parentesco e amizade.

salienta Godbout (1999, p. 92): "[...] não há retorno material. Mas há um retorno significativo". Este retorno é percebido como algo subjetivo, "mágico", que transcende a mera circulação material de objetos ou serviços. Vale ressaltar que, quando é evidenciada a importância desses vínculos de dádiva nessas organizações, não se está negando o papel das competências técnicas e práticas profissionais e sim lhes atribuindo o devido valor para a qualidade do sistema como um todo.

Desta maneira, visto que a Dádiva não se restringe ao âmbito das relações domésticas, partiremos para um maior entendimento a respeito desta forma própria à sociedade moderna de manifestação do sistema da Dádiva. O que se atribui como Dádiva entre Estranhos e que utilizaremos como ponto de partida para o entendimento e a ampliação do conceito de trabalho voluntário.

A dádiva a estranhos envolve todas as formas de circulação de bens e serviços entre estranhos ou até mesmo desconhecidos, em que se busca manter relações espontâneas e de proximidade com pessoas que estão fora da esfera doméstica ou do rol de relações pessoais. Estes vínculos sociais estão marcados por um sentido de Não-ruptura, em que se reduzem distâncias entre quem oferece o serviço e quem o recebe, como constata Godbout:

> Mesmo quando se lida mais freqüentemente com desconhecidos, estranhos em diferentes graus (isso atinge o grau mais extremo nos organismos cujo campo de ação é o Terceiro Mundo), existe uma tendência constante para diminuir esse fosso, personalizar a relação, como já vimos (ajuda personalizada às crianças de países estrangeiros, engajamento pessoal de colaboradores, constante apelo à beneficência etc.). É precisamente este o significado da própria denominação de organismo "comunitário" o fato de que o principio e o motor da ação têm origem no vínculo existente entre os membros da organização ou entre a associação e a pessoa ajudada, a qual, aliás, muito raramente é chamada de "cliente" (GODBOUT, 1999, p.89).

É, portanto, a partir da ótica da construção e manutenção dos vínculos que se percebem no trabalho voluntário elementos menos instrumentais que os faz ir além da mera relação salarial, tal como sugere este mesmo autor ao referir-se à beneficência:

> Beneficência seria um ato voluntário, livremente aceito, gratuito no sentido de livre, e não de "trabalho gratuito", expressão essa que deixa necessariamente entrever algo de anormal, visto que são adotadas como referência as normas do universo do trabalho e que todo trabalho deve ser pago. É certo que, uma vez definidas essas atividades como trabalho, o fato de serem gratuitas assume outro sentido e se torna sinal de exploração. Ora, essas atividades situam-se fora do mundo do trabalho e da produção, fora da ruptura criada pela relação salarial. Elas estão sempre perto do vínculo social, são imanentes ao vínculo, e portanto estão fora da relação salarial (GODBOUT, 1999, p.92).

Como foi visto, pela ótica da Dádiva a maneira de lidar com o outro acaba sendo diferenciada, pois a relação existe pelo vínculo construído e não por normas externas a essa relação. As obrigações são criadas de uma forma espontânea, elas nascem da relação. O que vai de encontro à tendência atual de reduzir o gerenciamento do voluntariado ao cumprimento de regras organizacionais e de negligenciar essa busca por vínculos, característica do trabalho voluntário. A responsabilidade, o compromisso para com a organização, nasceria também da relação que o voluntário estabelecesse com os beneficiários, profissionais, enfim, com toda a organização. Godbout demonstra a significância e singularidade destas relações permeadas pelo circuito da Dádiva que faz surgir um compromisso espontaneamente firmado com o Outro:

> [...] uma comparação entre a dádiva e o Estado faz ressaltar dois princípios diferentes: a responsabilidade formal, definida contratualmente em referência a direitos, e a responsabilidade dos vínculos, perante os que para nós são únicos e para quem somos únicos (GODBOUT, 1999, p.90).

Dentro dessa lógica, não seria o grau de imposição de regras e de formalização de atividades que permitiriam qualidade a esse trabalho. As regras externas existiriam, mas não como uma razão de ser da permanência do voluntariado e do seu compromisso na organização. A Dádiva tem uma relação bastante peculiar com a obrigação, no sentido dela ser deliberadamente consentida, de não ser justificada como decorrência de uma imposição externa, conforme salienta Godbout:

> Em outras palavras, observa-se sempre a obrigação sob forma institucional, sob forma de regra, que consiste em fornecer uma razão externa para a ação, em encontrar uma causa para o movimento espontâneo da alma que faz com que se tenha tendência a dar e a retribuir, movimento sem o qual nenhuma sociedade pode existir (GODBOUT, 1998, p.47).

Com base nesta pequena articulação do fenômeno do voluntariado com a Dádiva Moderna, percebe-se a necessidade e a possibilidade de uma conceituação mais ampla do trabalho voluntário. Visto que, há uma atual tendência em reduzi-lo a uma ação permeada por uma lógica instrumental em detrimento dos vínculos, os quais, constatamos aqui, serem algo substancial ao seu entendimento. Godbout (1999) alerta para o risco em considerar a ação voluntária como um "trabalho gratuito". Quando assim é considerada, essa ação perde seu sentido para tornar-se um "sinal de exploração". É interessante perceber que, para o paradigma da dádiva não está descartada a existência do interesse e do egoísmo, entretanto, as pessoas não são movidas apenas pelo egoísmo ou altruísmo. O próprio trabalho voluntário tem sido percebido atualmente como um conjunto de ações altruístas motivadas por interesses

egoístas. Nesta visão, há uma maior ênfase na motivação individual do que na própria ação, na medida em que, devem-se levar em consideração as expectativas de crescimento pessoal adquirido através da prática do voluntariado; o atendimento a exigências de profissionais que possuam atuação em programas sociais; a conquista de status; dentre outras razões.

No voluntariado, há a necessidade do vínculo, seja ele social, religioso ou emocional. Articular este trabalho voluntário a uma estrutura administrativa não significa romper com a busca pelo vínculo, mas pode significar a quebra, a ruptura de um vínculo a depender da maneira como for direcionado. Seria talvez a grande questão do gerenciamento do trabalho voluntário por uma organização, o desafio de não permitir que esse vínculo seja quebrado? Com exceção de fatores adversos, externos a sua vontade, quando um voluntário sai de uma organização é porque de alguma maneira ele não mais se identifica com a organização, os laços subjetivos que os unem foram cortados. "Quanto mais se isolam as coisas de seu valor de vínculo, mais elas se tornam transportáveis, frias (congeladas...), objetos puros que escapam ao tempo" (GODBOUT, 1999, p.201).

Em síntese, de posse deste referencial conceitual-teórico, conduzimo-nos à reflexão a respeito do Trabalho Voluntário a partir de duas principais óticas que caracterizamos aqui como Dimensões Utilitária e da Dádiva. Na Dimensão Utilitária, concebe-se o trabalho voluntário como uma "ação de servir" (DOMENEGHETTI, 2001, p.59) que deve ser cada vez mais "lapidada" através de técnicas de gestão para produzir melhores resultados. A discussão sobre este trabalho sai de uma perspectiva assistencialista, e ampara-se na idéia deste fundamentar-se numa obrigação moral, socialmente engajada na garantia do exercício da cidadania, mas ao mesmo tempo, inserida numa ótica motivacional em que interesses e preferências individuais estão em evidência e também devem ser relevados. A defesa de uma postura mais profissional a este trabalho consubstancia-se no propósito de entender esta prática do voluntariado como um instrumento necessário e estratégico à realidade das organizações do terceiro setor, em face da escassez de recursos e das exigências em obter resultados palpáveis e sustentáveis. Este trabalho é valorizado pela sua utilidade, no sentido deste objetivamente atender a demandas sociais específicas. E tendo como base ainda esta mesma linha de pensamento, não há espaço para improvisações e amadorismos. Este "profissional não remunerado" deve submeter-se a regras organizacionais, obedecer a uma hierarquia de tarefas e funções e se responsabilizar por desempenho e resultados. Há o entendimento do voluntariado como uma mão-de-obra não remunerada e que, analogamente a um profissional assalariado, submete-se a uma lógica de ação racional envolvida sempre com

algum tipo de ponderação de custos e benefícios, reduzida e condicionada, portanto, à satisfação de necessidades pessoais. O que sugere um sutil "jogo de interesses", em que o voluntário se doa na expectativa de determinadas recompensas, sejam estas de ordem social ou simbólica, e a organização pela carência de mão-de-obra, aproveita-se destas intenções, otimizando seus recursos e produzindo resultados.

A Dimensão da Dádiva sugere uma ótica muito mais ampla das relações sociais edificadas por elementos como a doação, confiança, solidariedade e dívida, que não reduz as ações humanas e sociais à estreita visão da racionalidade instrumental. O sistema da dádiva coloca em evidência os vínculos construídos entre os agentes e a intersubjetividade que emanam às relações de troca. O que dá relevância ao significado simbólico do que circula e não do objeto em si. Estas relações estão constituídas por um sentido de não-ruptura, em que a condição dos atores de meros executores de papéis e funções transcende para uma postura de maior envolvimento, proximidade e respeito às individualidades. O Outro aqui, ainda que este Outro seja um estranho, é percebido como um ser relacional e único, não como uma figura despersonalizada. As relações não são pontuais, válidas apenas no momento da troca do objeto ou serviço prestado, como assim se expressam as trocas mercantis, baseadas na equivalência, na liquidação de dívidas. O Trabalho Voluntário, entendido a partir desta perspectiva, está permeado por elementos menos instrumentais e que caracterizam-no como um fenômeno traduzido e sustentado pela constituição dos vínculos. As responsabilidades e compromissos assumidos pelo voluntário configuram-se pelas obrigações livremente constituídas através do rol de relações que este estabelece. A Dívida, a importância da pessoa, a não-ruptura, as regras implícitas e a espontaneidade são elementos outros que permitem enxergar o Trabalho Voluntário por um distinto ângulo, mais denso e ampliado, pois não encerram sua discussão ao dualismo do interesse x desinteresse, ao altruísmo x egoísmo, a obrigação x a liberdade. Esta dimensão marcada por características que traduzem, antes de tudo, uma concepção e prática do voluntariado mais complexa, subordina, mas não ignora a existência de elementos instrumentais, visto que permite uma maior inteligibilidade acerca do tema em questão.

Constata-se, portanto, a partir desta perspectiva da Dádiva, a complexidade que o fenômeno do Trabalho Voluntário requer do ponto de vista analítico. Ao conseguirmos evidenciar uma série de variáveis que participam na sua compreensão, sugerimos a seguir um modelo de análise para o exame do caso em apreço que leva em consideração suas distintas dimensões de entendimento.

3.4 MODELO DE ANÁLISE

Dentro dos conceitos anteriormente discutidos a respeito do trabalho voluntário definimos duas dimensões principais que configuram este fenômeno e que servirão de base para a análise do objeto estudado. A Dimensão utilitária deste trabalho que é caracterizada pelo Paradigma Utilitarista e que defende como motivo da ação humana o interesse instrumental e a utilização do cálculo para a otimização de resultados. Há, portanto, a ponderação racional dos meios, fins e conseqüências desta ação.

> O trabalho voluntário pode ser identificado como uma ação individual ou coletiva orientada na direção de um propósito de natureza pública (não privado), e que tem como força motivadora determinado interesse pessoal, de grande valor, que requer satisfação e recompensa (CASTRO, 2002, p.78).

A segunda dimensão é a da Dádiva que não nega a existência do interesse nas relações, mas amplia a visão do trabalho voluntário para uma perspectiva de construção de vínculos, dando ênfase às inter-relações humanas. Como esclarece Caillé (2002, p.192) em sua definição sociológica para a Dádiva: "Qualquer prestação de bens ou serviços efetuada sem garantia de retorno, tendo em vista a criação, manutenção ou regeneração do vínculo social. Na relação de dádiva, o vínculo é mais importante do que o bem".

Trataremos de traçar a partir destas duas perspectivas suas características principais que servirão como referenciais para o entendimento da realidade empírica estudada. Num primeiro momento, decomporemos as dimensões Utilitária e da Dádiva em algumas rubricas escolhidas como parâmetros para auxiliar a sistematizar a análise sobre o gerenciamento do trabalho voluntário na OSID e a própria dinâmica deste trabalho voluntário no cotidiano organizacional. Para a estruturação deste modelo de análise, nos inspiramos no modelo de Serva em sua tese "A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa" onde o autor busca a partir da análise de três empresas "demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa" (SERVA, 1997, p. 18). A partir da construção de um quadro de análise, este autor faz uma classificação das organizações estudadas pela predominância de um desses dois tipos de racionalidades em suas ações cotidianas.

Foram escolhidos alguns dos processos organizacionais utilizados por Serva, que serão descritos mais a frente como rubricas principais que através de sua análise permitirão identificar e entender pontos importantes sobre a natureza do trabalho voluntário e sua gestão.

Segundo Serva (1997, p. 23), processos organizacionais são "aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam. Assim, os membros do grupo delineiam seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites da ação grupal perante a sociedade". Serão analisadas sete rubricas para cada um dos cinco núcleos pesquisados: Hospital Santo Antônio, Ambulatório José Sarney, Centro Geriátrico Júlia Magalhães, Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências - CRPD e Centro Médico Social Augusto Lopes Pontes - CMSALP. Assim como para os grupos de Apoio Religioso e Administrativo que fazem parte do conjunto de voluntários que se reportam diretamente à Assessoria de Memória e Cultura. São elas: Hierarquia e normas; Controle; Divisão do trabalho; Conflitos; Comunicação e relações interpessoais; Satisfação individual e Dimensão Simbólica, que serão detalhadas mais a frente.

A escolha destas rubricas se deu pelo fato das mesmas permitirem responder por uma caracterização do Trabalho Voluntário e da sua gestão. Por mostrarem-se de maneiras diferenciadas para cada núcleo estudado, evidenciam elementos importantes da dinâmica deste trabalho. Vale ressaltar que, ao contrário do modelo de Serva, não há distinção em termos de importância analítica das rubricas escolhidas, todas foram consideradas neste trabalho como significantes ao estudo empreendido, já que cada uma destaca-se pelas suas peculiaridades nos diferentes núcleos e mostram-se como pontos fundamentais para a discussão sobre o gerenciamento deste trabalho. "Assim, cada rubrica comporta um conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa" (SERVA, 1996, p. 312).

Segue abaixo o detalhamento das respectivas rubricas, inspiradas a partir do modelo de Serva (1996) e adaptadas à finalidade deste trabalho:

Hierarquia e Normas: Como se dá a relação hierárquica entre funcionários e voluntários. São relações de igualdade ou de subordinação; Como se processam a elaboração e o estabelecimento de normas para o voluntariado; Qual o propósito que norteia a instituição dessas regras; Existe espaço para a discussão e questionamento a respeito dessas normas; Como os voluntários reagem à instituição de regras pela organização.

Controle: Principais formas de exercício deste controle; De que maneira este controle interfere no trabalho voluntário; Quais atores se responsabilizam por este controle.

Divisão do trabalho: Natureza das atividades realizadas pelo voluntariado; Nível de interação do trabalho voluntário com as demais funções do núcleo; Importância para a organização das tarefas que enquadram o escopo do trabalho voluntário.

Conflitos: Principais atores envolvidos nos conflitos; Formas como são percebidos e solucionados os conflitos pela organização; Influência destes conflitos na dinâmica do trabalho voluntário.

Comunicação e relações interpessoais: Liberdade ou limitação destes voluntários no acesso às informações; Caráter das comunicações (formal/informal); Natureza das relações estabelecidas entre os voluntários e os demais atores (outros voluntários, funcionários e beneficiários); Comportamento do voluntário face às relações interpessoais.

Satisfação Individual: Principais fatores que geram satisfação e insatisfação nos voluntários; Retornos considerados importantes para o voluntariado com esta prática; De que maneira a organização interfere no nível de satisfação do voluntariado.

Dimensão Simbólica: O que este trabalho representa para o voluntário, de forma a identificar quais elementos permeiam seu imaginário; Relação deste imaginário com as práticas cotidianas na organização.

Vale lembrar que, estas rubricas no modelo de Serva foram utilizadas para a análise da organização como um todo, enquanto que para este estudo serão analisadas para cada núcleo ou setor da organização. Aqui também não há o objetivo de enquadrar o trabalho voluntário e a sua gestão como utilitários ou antiutilitários, como assim se propôs o referido autor ao categorizar as organizações em formas mais instrumentais ou mais substantivas[18]. Neste modelo sugerido, há o intuito de entender a dinâmica do trabalho voluntário e sua gestão, utilizando-se estas rubricas como parâmetros, e na caracterização de cada rubrica em cada núcleo da organização, detectar a presença de elementos mais próprios de uma dimensão utilitária, ou mais próprios de uma dimensão da dádiva. Destarte, através da identificação de elementos pertencentes a estas duas perspectivas, será possível perceber também os principais efeitos incorridos na gestão e dinâmica deste trabalho voluntário. Pressupõe-se apenas que a

[18] Serva trata a respeito da predominância nas organizações destas duas racionalidades considerando que "[...] a racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse balaceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações. [...] Vê-se claramente que a proposição acima soa muito diferente daquela que apresenta a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico; esta atitude é típica do embasamento fornecido pela lógica da razão dita instrumental" (1997, p. 19).

presença de determinados elementos da Dádiva configura um novo sentido ao trabalho voluntário, mais denso e ampliado, pois influenciam em sua dinâmica e, conseqüentemente, em seu gerenciamento. O que rompe com a restrita visão e atual tendência de profissionalização e instrumentalização deste trabalho.

O primeiro passo, portanto, será a análise das rubricas, em que buscaremos entender de que forma estas estão delineadas para cada núcleo, associando às mesmas as características de cada perspectiva. Será através da identificação destes elementos e de seus efeitos que se tornará possível entender como se processam os mecanismos de atuação deste trabalho voluntário e sua interface com a organização.

Dimensão Utilitária

O trabalho voluntário visto numa perspectiva utilitária abrange, assim como o paradigma utilitarista, noções de interesse, racionalidade e utilidade. Daí ele ser caracterizado como um trabalho que se diferencia do remunerado apenas pelo aspecto financeiro, mas que deve ser tão profissional quanto, pois, ainda que se defenda a idéia de que os fins são públicos e os resultados socialmente compartilhados, permanece a mesma lógica de ação utilitária. Há a necessidade de construir em seu gerenciamento mecanismos de recompensas que satisfaçam os interesses individuais dos voluntários pela contrapartida da realização de um eficiente trabalho.

Os elementos principais que constituem essa perspectiva utilitária são:

Preferências - Os indivíduos agem apenas de acordo com suas preferências e interesses pessoais. 'A palavra "preferência" é a maneira de designar, neste paradigma, o interesse, os valores, os fins, as necessidades e as paixões' (GODBOUT, 2002, p. 64).

Otimização - Utilização eficiente e eficaz de recursos. A busca constante pela maximização do retorno ou a minimização de custos, perdas.

Liquidação da dívida - As relações são pontuais e estabelecidas através da quitação de dívidas. Esta ausência de endividamento nas relações permite que o indivíduo possa sair dela a qualquer momento, pois seus laços são fracos. A liberdade de se relacionar e conseguir o que se deseja do outro, sem necessariamente ter que manter uma relação de proximidade ou de envolvimento maior com o outro. "Graças à lei da equivalência, cada relação é pontual; sem futuro, ela não nos insere, portanto, em um sistema de obrigações" (GODBOUT, 2002, p.67).

Redução da incerteza – As ações são estrategicamente traçadas, no intuito de utilizar o Outro como um instrumento de satisfação das necessidades pessoais e de amenizar os riscos de sair perdendo nesta relação. 'No âmbito da análise estratégica, consideramos que cada ator, para aumentar seu poder e seu controle sobre a organização, tenta reduzir o que é designado por "sua zona de incerteza"' (GODBOUT, 2002, p. 77). Tentativa que reduz a liberdade do outro, na medida em que, é "entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos" (SERVA, 1996, p. 343).

Êxito, resultados - "O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista" (SERVA, 1996, p. 342).

Desempenho – Ser bem sucedido na operacionalização das tarefas. Possuir "Performance individual elevada na realização de atividades" (SERVA, 1996, p. 343).

Utilidade - "Considerada na base das interações como valor generalizado" (SERVA, 1996, p. 343).

Fins – Foco no atendimento a resultados, em "Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder)" (SERVA, 1996, p. 342).

Dimensão da Dádiva

O trabalho voluntário visto sob esta dimensão tem seu sentido enriquecido, num mundo subjetivo em que as relações constituídas têm um significado especial. O dom cumpre o papel de articulador da criação dos vínculos sociais na medida em que extrapola os pólos do interesse ou da obrigação como motivos da ação e foca na inter-relação entre as pessoas. O que remete a uma visão pluridimensional da ação, pautada na liberdade, obrigação, interesse e o desinteresse.

Seguem os principais elementos constituintes dos sistemas de dom na sociedade moderna:

Dívida: A dádiva busca afastar-se da equivalência. Constitui-se num sistema em que a construção dos vínculos se dá pela constituição e manutenção de dívidas. A reciprocidade, portanto, se faz secundária, na medida em que, ela não está no centro das relações de dom. Ela é existente e importante, mas não é a finalidade, pois a retribuição não se constitui em objetivo da dádiva. O dom evita que a reciprocidade se transforme em uma relação de

equivalência. O retorno na dádiva não se restringe ao caráter de troca material, e quando percebido nesta perspectiva mais ampla e subjetiva, ele está sempre presente nos vínculos constituídos sob forma de prazer, satisfação, transformação pessoal, reconhecimento, energia, enfim, no próprio gesto de dar.

Valorização do prazer: Há a valorização da satisfação pessoal na relação. "Um dom feito por obrigação, por obediência a uma norma é considerado um dom de qualidade inferior" (GODBOUT, 2002, p. 74). "De qualquer modo, hoje, as pessoas que fazem trabalho voluntário o fazem por prazer e retiram disso mais do que dão, até mesmo no caso dos grupos onde o serviço prestado é unilateral e não recíproco" (GODBOUT, 1999, p.92).

Regras Implícitas: A relação da dádiva com as regras se dá de uma maneira bastante sutil, as regras não são ditas, nem explicitadas, mas subentendidas. Há um certo repúdio às normas externas, impostas à relação, dando uma idéia de relação artificial, principalmente nas relações pessoais. As regras impostas obrigam o outro independente dos sentimentos e dos vínculos existentes. Há sim uma obrigação, mas espontaneamente surgida no âmago da relação, sendo, portanto, interna, imanente, diferente de ser uma convenção social, uma ordem imposta. No entanto, Godbout (2002, p. 75) atenta para o fato de que "em alguns setores como a dádiva aos desconhecidos, verifica-se uma tendência maior para que o dom obedeça a uma norma moral; e numerosos comportamentos de dom obedecem a uma regra, a uma convenção social".

Aumento da Incerteza: Na dádiva não há garantias de retorno na relação e o doador faz questão de manter esta incerteza como forma de respeitar e preservar a liberdade do outro, reduzindo o peso da obrigação e valorizando os laços sociais, pois é desta maneira que a confiança se manifesta. "Assim, constatamos que os atores do dom introduzem, de forma voluntária e permanente, uma incerteza, uma indeterminação, um risco na aparição do contradom... a fim de se afastarem o mais possível do contrato, do compromisso contratual (mercantil ou social), assim como da regra do dever [...]"(GODBOUT, 2002, p. 76).

Não-ruptura: A busca pela personalização da relação ainda que seja com estranhos. Não há rupturas, nem superioridade na relação entre quem oferece o serviço e quem o recebe.

Importância da pessoa: Dentro dos vínculos estabelecidos, o outro tem um significado especial como ser, tem sua individualidade respeitada. Há uma sobreposição do "ser" em relação ao "ter". "Na perspectiva da dádiva, pode-se imaginar a sociedade como uma rede

constituída da soma das relações únicas que cada membro mantém com os outros" (GODBOUT, 1999, p. 90).

Espontaneidade: O caráter não calculado do gesto, que não está submetido a normas externas, nem é deliberado. Acrescenta algo de imprevisto e inesperado na relação. "A relação com aquilo que alguém faz por si só, por si mesmo, sem obrigação" (CAILLÉ, 2002b, p. 127).

A Dádiva acrescenta a esta discussão um olhar um pouco mais ampliado acerca do que seja o fenômeno do Trabalho Voluntário. Pois, não há como entendê-lo apenas pelo ângulo de uma ação racional, muito embora no comportamento dos sujeitos, como é o caso de algumas situações destes núcleos, isso possa se reproduzir. Através da discussão destas duas dimensões, é possível chegar a uma visão muito mais ampla das relações sociais. Já que nestas relações além de preferências, otimização, redução da incerteza, existe também dívida, valorização do prazer, regras implícitas...

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado a partir da construção de um estudo de caso, baseado em documentos, entrevistas, observação direta, e tendo, como recurso principal à pesquisa, a realização da observação participante. Os estudos realizados nas Obras Sociais Irmã Dulce - OSID - tiveram início em outubro de 2002 se estendendo até Julho de 2004. Num primeiro momento, foram realizadas entrevistas e coletados documentos importantes ao desenvolvimento do estudo, fase necessária à construção dos pressupostos e de um entendimento geral do funcionamento da organização. No término de abril de 2003, iniciou-se a observação participante, em que a pesquisadora vivenciou as rotinas organizacionais como voluntária, passando por cinco núcleos da instituição e pelo grupo de Apoio Religioso que se reporta diretamente à Assessoria de Memória e Cultura. Os núcleos visitados foram: Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências – CRPD, Ambulatório José Sarney, Hospital Santo Antônio, o Centro Geriátrico Júlia Magalhães, e o Centro Médico Social Augusto Lopes Pontes - CMSALP. Em cada núcleo foram realizadas tarefas diferenciadas, condizentes com as rotinas de cada área. A escolha dos núcleos não foi direcionada pela organização, ficando ao critério da pesquisadora a decisão pela seqüência das áreas e das atividades desempenhadas. É importante ressaltar que, a organização teve abertura no que diz respeito à participação da pesquisadora como voluntária e foi solícita em relação ao acesso de informações.

A atuação da pesquisadora como voluntária nas Obras não poderia ter outro intuito senão o de perceber de uma forma mais cuidadosa e com riqueza de detalhes a dinâmica deste trabalho, as relações que se estabelecem com os demais agentes e, principalmente, entender de perto como se estabelece a interface entre o voluntariado e o seu gerenciamento. Portanto, a escolha pela observação participante nasceu dessa necessidade de entender através do cotidiano dos voluntários na organização como se estabelecem as relações, todo o caráter simbólico que as envolve e as regras e valores intrinsecamente criados nos vínculos

estabelecidos. Neste sentido, Serva e Júnior (1995) defendem o entendimento das organizações pelos elementos simbólicos que permeiam o imaginário dos grupos, não se restringindo apenas aos aspectos materiais:

> Os bens imateriais, os significados, também denominados representações, conferem um sentido para o que se faz, pelo que se vive, isto é, para a própria existência humana, e quando vistas em conjunto (sistemas de representação) revelam a imagem que cada grupo tem de si mesmo, desvelam a noção de realidade construída por seres humanos associados. (SERVA e JÚNIOR, 1995, p.67)

Por ser uma pesquisa de caráter qualitativo e pela necessidade de desenvolver a análise sobre o gerenciamento do voluntariado a partir da observação da própria ação voluntária, recorreu-se a esta estratégia de pesquisa nascida da Antropologia, pois esta permite que o investigador enxergue mais a fundo o caráter das relações e das trocas, as regras, os comportamentos, enfim, tudo o que está implicitamente estabelecido, legitimado e que só a vivência do cotidiano pode revelar. O grande desafio do pesquisador na observação participante é justamente o de mergulhar no mundo do objeto pesquisado e fazer parte dele, participar dos sofrimentos, dos anseios, dos pactos entre os atores, mas com o cuidado de não se deixar levar pelos juízos de valor, e sim de apurar seu olhar como investigador e desvendar o subjetivo, o implícito. Oportunidade para fazer novos questionamentos e confrontar novos dados observados com os pressupostos estabelecidos.

Outro aspecto também importante nesse estudo foi o de resgatar um pouco da história da organização e com ela evidenciar todas as transformações ocorridas com o processo de profissionalização, marcando dois momentos importantes para a organização: o da gestão de irmã Dulce e o da gestão profissionalizada. É de fundamental importância levar em consideração o contexto histórico da organização no intuito de perceber como a sua estrutura e o atual gerenciamento foram consolidados ao longo do tempo.

Na medida em que os vínculos estabelecidos através do trabalho voluntário estão constantemente sendo realimentados pelos indivíduos e pela própria organização, a observação desta dinâmica permitiu o maior entendimento da interface estabelecida entre o voluntariado e o seu gerenciamento. Somente a partir do processo paralelo da participação em campo e do aprofundamento teórico, foi possível a construção dos conceitos e da confirmação dos pressupostos aqui estabelecidos.

De acordo com Yin (2001, p.19), o que caracteriza em geral um estudo de caso e a necessidade do seu uso como estratégia de investigação é a apresentação de '[...] questões do

tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real'. Para este autor, estes seriam os elementos básicos de distinção deste método em relação ao uso de outras ferramentas de pesquisa, apesar de haver na maioria das vezes uma mistura de estratégias definidas pela própria situação do fenômeno estudado. Para esta pesquisa, o estudo de caso teria como maior contribuição a percepção do caráter singular do fenômeno em estudo. O que permite o aprofundamento desta interface entre trabalho voluntário e o seu gerenciamento, no sentido de que esta não apresenta resultados tão simples, provenientes de uma clara relação de causalidade, implicando, portanto, a necessidade de um olhar mais sistêmico que preserve as variáveis de interação.

Vale ressaltar que, a utilização do estudo de caso aliada à observação participante não se constitui em uma exigência metodológica aplicada a todos os casos. Neste estudo, em particular, fez-se necessária a combinação dessas duas estratégias de pesquisa dada a complexidade do fenômeno e a riqueza de elementos simbólicos. Yin atenta para a particularidade desses diferentes métodos:

> A etnografia em geral exige longos períodos de tempo no "campo" e enfatiza evidências observacionais detalhadas. A observação participante pode não exigir a mesma quantidade de tempo, mas ainda presume um investimento pesado de esforços no campo. Em contraste, os estudos de caso são uma forma de inquirição que *não* depende exclusivamente dos dados etnográficos ou de observadores participantes. Poder-se-ia até mesmo realizar um estudo de caso válido e de alta qualidade sem se deixar a biblioteca e se largar o telefone, dependendo do tópico que está sendo utilizado. (1999, p. 29-30)

O método etnográfico, apesar de não ser uma prática predominante nos estudos organizacionais, permite ao pesquisador abrir horizontes em relação ao objeto estudado e enriquecer seu trabalho com todas as sutilezas que extrapolam o mundo tangível. Assim como faz-nos perceber a complementaridade existente e necessária entre a objetividade e a subjetividade das coisas. Como bem define Mascarenhas (2002, p. 91): “a etnografia consiste na familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com o grupo”.

A observação Participante fora escolhida como principal recurso de pesquisa graças a seu mecanismo de inserção na realidade estudada não mais como mero observador, mas como parte integrante do fenômeno, como concluem Serva e Júnior:

> [...] refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá

> no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos (SERVA e JÚNIOR, 1995, p.69)

Além de fazer emergir uma magnitude de informações sobre o objeto estudado, há neste instrumento de pesquisa um fator que se apresenta constantemente e que não deve ser ignorado: a peculiaridade de por à prova o próprio investigador na medida em que o expõe a sentimentos e imprevistos difíceis de lidar, situação em que se incorre num grande risco de deter a análise a sentimentos e juízos de valor. Este risco em se perder na subjetividade das experiências vividas deve servir de alerta ao pesquisador para que não restrinja a sua análise ao empírico e sim amplie sua visão, num sentido de enriquecê-la e fortalecê-la com outras variáveis também importantes, que a conduzam ao propósito da pesquisa e estabeleçam sempre a conexão com o marco teórico. É o que atentam Serva e Júnior (1995) ao destacarem a importância do embasamento da pesquisa em sólidos referenciais teóricos.

A observação participante como instrumento de pesquisa é também um recurso importante no que tange ao necessário amadurecimento do pesquisador em relação ao seu objeto. O tempo destaca-se, nesse sentido, em seu papel de desvendar questionamentos que se apresentam e que angustiam o pesquisador, mas que só a gradual concatenação dos dados permite tal feito. Em paralelo, também se traduz uma incerteza voraz do "continuar até que ponto?", pois os cenários vão se modificando e o pesquisador se dá conta de que já não se encontra mais de onde partiu, novas respostas, mas também novos questionamentos inevitavelmente se apresentam.

A convivência permite-nos um acesso privilegiado aos dados, os acontecimentos de cada dia de trabalho vão juntando as partes deste grande "quebra-cabeça" em que as decisões tomadas, os dilemas compartilhados pelas pessoas e a forma de solucionar os problemas são mecanismos importantes de serem avaliados. São estes pequenos detalhes do cotidiano que de alguma forma não permitem mascarar a realidade dos atores através de comportamentos forjados ou por uma tentativa de mostrar que tudo acontece na mais perfeita harmonia. O grande desafio do investigador consiste em saber imergir e emergir do objeto, não comprometendo sua pesquisa. Mergulhar a fundo em emoções, vivê-las intensamente, mas saber tratá-las também como informações que devem ser lapidadas na análise. A grande quantidade de informações coletadas durante a investigação também levam à necessidade de separação e filtragem destas e a melhor forma de não se perder é questionar-se sempre: Quais dados levam a responder a pergunta de partida?

Um outro ponto salutar observado por estes autores é a postura do pesquisador durante a investigação, deixando claro para aqueles com quem interage do propósito da sua pesquisa e permitindo que esta relação aconteça de forma espontânea, pois a aceitação do grupo só se estabelece com a convivência, e neste aspecto não podemos queimar etapas. Estar aberto ao saber, ao conhecer – como um aprendiz - faz também parte deste processo, pois o conhecimento é produzido a partir da análise dessas relações. A participação nas rotinas organizacionais, o engajamento do pesquisador com outros agentes ao executar essas rotinas e o cumprimento das "regras do jogo" são aspectos fundamentais para que a observação participante tenha efetividade e seja uma ferramenta de valor especial às demais.

4.1 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA OSID: O DESAFIO DE UMA ETNOGRAFIA ORGANIZACIONAL

Ao longo de toda a observação participante, a pesquisadora realizou suas atividades com o auxílio de um voluntário da área. No primeiro núcleo visitado, como não havia o conhecimento prévio de nenhum voluntário, a coordenação do voluntariado foi a responsável em fazer esta indicação. Com o tempo, estas escolhas aconteceram pelo círculo de relações estabelecidas na instituição, os próprios voluntários que conheciam pessoas de outras áreas apresentavam-nas à pesquisadora, amenizando o distanciamento e timidez peculiares a todo início de relação. Houve, de forma geral, uma boa receptividade dos voluntários. Estes eram solícitos e na maioria das vezes mostravam satisfação quando aparecia "mais um" para ajudar. Alguns poucos eram mais recatados e não mostravam uma confiança imediata ao iniciar a relação, talvez pela condição da pesquisadora ser uma voluntária "especial" e todos estarem cientes disto.

Uma primeira aproximação ao Trabalho Voluntário: A rotina de vida dos portadores de necessidades especiais

A experiência da pesquisadora como voluntária nas Obras iniciou-se no Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências - CRPD, local onde é desenvolvido o trabalho de atendimento, pesquisa e educação voltado para os deficientes físicos. Foi onde ocorreu o primeiro grande desafio desta observação participante: Buscar uma inicial aproximação com os moradores, no intuito de entender a relação entre deficientes e voluntários. Os moradores são os portadores de deficiências que vivem em regime de moradia permanente no chamado núcleo residencial. Para entender o trabalho voluntário neste local, se fez necessário conhecer a rotina dos deficientes físicos e mentais e o diário exercício de ter uma vida normal, respeitando as limitações decorrentes das deficiências destas pessoas. São pessoas de grande carência afetiva, geralmente não têm referência familiar, pois foram abandonadas, outras possuem família, mas esta não tem condições de acolhê-los em seus lares. A atuação dos voluntários é de fundamental importância neste núcleo residencial, pois estes dão apoio psicológico e social a estes moradores, resgatando a auto-estima destas pessoas e reintegrando-as socialmente, pois, de alguma forma, preenchem lacunas formadas pela carência afetiva e pela ausência de referenciais. Sob esta perspectiva, percebe-se nos discursos um tom de responsabilidade e compromisso para com estas pessoas que não é fruto do místico, da religiosidade, mas sim da consciência de terem um significado importante na vida destas pessoas. Luíza Soares, voluntária do CRPD há 12 anos, fala com propriedade sobre sua relação de proximidade com estes moradores: "No dia-a-dia da gente com eles, a gente fica sabendo desses problemas, eu tenho um conhecimento muito grande. Quando um deles entra em depressão, eu percebo logo" [19] (informação verbal). Diversas atividades são desenvolvidas por estes voluntários como: apoio na realização de eventos como feirinhas, festas na instituição, passeios matinais ou em locais de lazer como sítios, praias, teatros, assistir televisão, ouvir música, muito diálogo, enfim, tudo que possa preencher o tempo e o vazio existentes na vida destes moradores.

A voluntária que acompanhara a pesquisadora neste núcleo tinha 12 anos na instituição, e dedicava todas as manhãs de segunda a sexta a este trabalho. Suas atividades na instituição consistiam em dar banho, alimentá-los, levá-los para passear, ouvir música e conversar, dando-lhes apoio moral e afetivo. Num universo de 130 moradores, sua atenção

[19] Entrevista realizada em 11/06/03.

não poderia ser para todos, alguns eram especiais no sentido de compartilharem com ela uma grande afinidade. É importante ressaltar este aspecto, pois os voluntários não escolhiam os moradores com quem iriam se relacionar, geralmente eram escolhidos por estes. Não bastava chegar e definir qual paciente acompanhar, pois não se podia impor uma relação, mas sim construí-la com cumplicidade e sentimentos recíprocos. Há um apego mútuo, tanto por parte de quem dá assistência como de quem a recebe. Para a pesquisadora, esta aproximação e comunicação com os moradores foram difíceis num primeiro momento, pois não sabia como interagir com os mesmos em função dos cuidados especiais que requeriam. Entretanto, esta adaptação acontecera de forma bastante natural, as visitas constantes, as conversas, o contato, permitiram perceber em alguns deles um retorno a estes estímulos, seja com um sorriso ou com a manifestação de alegria quando a pesquisadora chegava no núcleo.

Durante a observação participante, a pesquisadora realizou passeios com os moradores pela instituição, participou dos eventos em dias festivos realizados no núcleo, participou de reuniões com outros voluntários e entre voluntários e funcionários, assim como, acompanhou alguns moradores em outras atividades diárias como assistir televisão e desenhar. A relação da pesquisadora restringiu-se a alguns moradores, aqueles que demonstraram uma maior afinidade e proximidade, assim como sua relação com os voluntários também se estabeleceu com um pequeno grupo que trabalhava no núcleo nos mesmos dias da semana freqüentados pela pesquisadora. Já com os funcionários esta interação foi menor, se deu nos momentos em que foram realizados dois eventos no CRPD: uma feirinha de doces e salgados que tinha o intuito de arrecadar fundos para ajudar um morador do núcleo, e a organização da festa de São João.

Rostos estranhos, Vínculos instantâneos...

O segundo núcleo visitado fora o Ambulatório José Sarney, na área do Pronto Atendimento - P.A. - local responsável pela triagem e internação de pacientes que necessitam de cuidados especiais e que podem evoluir para emergência. No P.A. são realizadas atividades que exigem dos voluntários rotina e método, pois estes têm a responsabilidade de atender, informar e após o encaminhamento dos médicos, conduzirem os pacientes para a realização de exames e para o internamento. As pessoas que são atendidas no Ambulatório provêm em grande parte do interior do Estado e possuem um baixo nível de escolaridade, o que geralmente ocasiona problemas e atrasos no atendimento, a exemplo de muitos que aparecem

no dia ou horário errado da consulta ou que ficam totalmente "perdidos" em meio à multidão que aguarda por atendimento.

A atuação da pesquisadora neste núcleo, portanto, foi basicamente de apoio administrativo através do atendimento ao público, orientando e acompanhando alguns pacientes na realização de exames. Esta trabalhava juntamente com uma outra voluntária que fazia este trabalho há algum tempo, ensinando-a as principais rotinas do voluntariado daquela área. Apesar de se trabalhar a cada minuto com rostos e problemas diferentes, eram atividades que traziam satisfação aos voluntários em obter imediato reconhecimento através da gratidão das pessoas por uma informação ou até mesmo por tê-las ajudado a caminhar pelo hospital. Havia um grande entrosamento entre a voluntária que acompanhara a pesquisadora na Observação participante e os funcionários de baixo escalão. Em relação aos médicos, alguns voluntários lhes eram extremamente solícitos e sentiam-se orgulhosos e especiais em prestarem-lhes assistência. Entretanto, eram círculos relacionais fechados, pois os funcionários não tinham essa mesma abertura com todos os voluntários. Em função deste distanciamento dos funcionários com voluntários mais recentes, e talvez pelo tempo ter sido insuficiente para manter uma relação mais próxima, cerca de seis manhãs durante um mês e meio, a interação da pesquisadora restringiu-se aos pacientes assistidos e alguns voluntários.

Onde a técnica se depara com a emoção...

No Hospital Santo Antônio, o trabalho de observação participante fora realizado na Enfermaria dos Crônicos, onde são assistidos casos de clínica médica de longa permanência. Local marcado por um ambiente de sofrimento e dor, pela condição delicada dos pacientes. Ali os voluntários faziam o papel semelhante ao de um auxiliar de enfermagem: davam banhos nos pacientes, davam assistência aos auxiliares nos curativos, arrumavam os leitos, realizando a troca de lençóis, cortavam-lhes as unhas, enfim, era um trabalho conjunto com os auxiliares de enfermagem. Neste setor, em especial, não foi realizada a observação participante, em função da natureza técnica das atividades que ali eram exercidas e do equilíbrio emocional demandado ao lidar com casos de extrema gravidade. Em face às limitações da pesquisadora, tanto técnicas quanto emocionais, na realização destas atividades, foi dada continuidade à investigação através da Observação Direta. Acompanharam-se todos os detalhes do cotidiano de um voluntário que dedicava sua atenção aos pacientes deste local, e realizava este trabalho três vezes por semana. Este voluntário fora paciente do hospital

Santo Antônio, quando sofreu um derrame e ficou internado por quase três meses. Ainda sob tratamento, passou a ajudar alguns funcionários desta enfermaria e após sua recuperação fora convidado para exercer o voluntariado nas Obras. Na enfermaria dos crônicos, havia uma forte interação entre funcionários e voluntários, todos integrados como uma grande equipe.

A descoberta de Alguém especial

O Centro Geriátrico Júlia Magalhães, é voltado para um trabalho de assistência integral ao idoso, oferecendo serviços de atendimento ambulatorial, internação hospitalar e a manutenção de um abrigo onde vivem 208 moradores. Neste núcleo, os voluntários realizavam atividades de acompanhamento aos idosos, sua grande contribuição era o apoio moral e afetivo que imprimiam àquelas pessoas. Os voluntários trabalhavam diretamente com os idosos, e não havia o acompanhamento deste trabalho pela liderança do núcleo. Durante a Observação participante, foi percebida uma baixa freqüência de voluntários neste local. Em função desta pouca assiduidade, a pesquisadora iniciou um trabalho com uma outra voluntária da Enfermaria dos Crônicos e que demonstrou interesse em acompanhá-la, pois tinha curiosidade de conhecer o lugar e ajudar os idosos. Neste local, os voluntários chegavam e saíam como se ali não tivessem sido percebidos por nenhum dos funcionários, o que implicava, por sua vez, numa convivência limitada, onde voluntários restringiam a sua relação com alguns moradores, num trabalho individualizado e com pouca regularidade.

A pesquisadora realizara neste núcleo, juntamente com a voluntária referida anteriormente, um trabalho de acompanhamento e apoio moral a uma das moradoras do núcleo. Uma senhora de 88 anos que deixou de viver com a família para residir na instituição em função dos cuidados que necessitava, em função da sua idade e da falta de tempo dos seus familiares em lhes prestar assistência. Uma relação especial fora construída entre a moradora, a voluntária e a pesquisadora, em que manhãs inteiras eram preenchidas em diálogos e relatos de experiências de vida. O que também imprimira a este trabalho, uma relação restrita a total dedicação a apenas um morador do núcleo, pautada pela afinidade e cumplicidade. O que não deixou de ser um movimento espontâneo, mas ao mesmo tempo direcionado de forma similar ao dos poucos voluntários que ali freqüentavam e que se relacionavam com somente alguns moradores.

A terapêutica na criação

O Centro Médico Augusto Lopes Pontes – CMSALP realiza um trabalho de assistência médica e social a pessoas que vivem em estado de indigência e que, além de possuírem problemas sociais graves em função da exclusão a que estão submetidos, são portadores de diversas patologias. É um centro que realiza atendimentos, mas também serve de espaço de recolhimento para moradores. Neste espaço, os voluntários realizam visitas aos moradores no intuito de dar-lhes conforto espiritual através de orações e conversas, mas também trabalham numa oficina de artes manuais pertencente ao núcleo, onde juntamente com pacientes e moradores usam sua criatividade confeccionando bolsas, enfeites, bijuterias, e outros artigos feitos à mão. Nesta oficina trabalha uma artesã, funcionária da instituição, que era a responsável pelo lugar e que orientava e dava apoio aos voluntários e moradores que ali passavam suas manhãs ou tardes. Alguns voluntários já possuíam experiência em corte e costura, ou tinham determinadas habilidades manuais para confeccionar outros artigos. A pesquisadora desenvolveu o trabalho voluntário nesta oficina, onde participou por algum tempo na confecção de bolsas, cortando tecidos através de moldes. Neste local, todos trabalhavam concentrados, cada um em suas obras, mas ao mesmo tempo conversando, trocando idéias, num trabalho que pode ser caracterizado como de terapia ocupacional. Não era necessário ter alguma habilidade específica, bastava a vontade de fazer algo ou de seguir as sugestões e orientações da artesã para participar da oficina. Todos os artigos confeccionados pela oficina eram vendidos em bazares, exposições e na própria oficina para o público interno (funcionários, voluntários e moradores) e externo.

Da prática cristã à prática organizacional: Duas maneiras de servir?

A Assessoria de Memória e Cultura, é o setor responsável pelas questões relacionadas à história da fundadora e da instituição, assim como pelo processo de beatificação de Irmã Dulce. Este setor é também o responsável pela coordenação geral do voluntariado, realizada por Osvaldo Gouveia. Há um grupo de voluntários denominado de Apoio Religioso, onde se concentra o maior número de voluntários da instituição, um total de 142 integrantes. Estes se reportam diretamente a Osvaldo e exercem duas principais categorias de atividades: as de apoio religioso e as de apoio administrativo. Vale ressaltar que esta classificação foi realizada pela pesquisadora para fins de análise, pois para a organização, todos os voluntários que trabalham reportando-se diretamente a este coordenador são considerados como Apoio

Religioso. Durante as observações em campo foi constatado que parte dos voluntários deste grupo de Apoio Religioso, em torno de 50 voluntários, realizam atividades outras que se destacam pelo seu caráter administrativo ou técnico. No apoio administrativo estão todas as atividades que dão suporte ao setor e que demandam um maior número de pessoas em determinado período como: Colagem de adesivos de Irmã Dulce, embalagem dos tijolinhos fabricados para a Campanha da construção da igreja da Imaculada Conceição da Mãe de Deus e venda destes tijolinhos; arrecadação, contagem e verificação de notas fiscais para a campanha "Sua Nota é um Show de Solidariedade"[20]; distribuição de urnas para arrecadação das notas fiscais em lojas; suporte nos stands de vendas dos produtos da instituição; apoio nos eventos realizados dentro e fora da instituição. Enfim, são atividades sazonais, porém extremamente necessárias à instituição, na medida em que, a própria organização reconhece que o atual quadro de efetivos não poderia se responsabilizar por estas atribuições adicionais, num tempo hábil. Deve-se notar que, para grande parte destes voluntários, em sua maioria católicos, existem outras atribuições e inclusive outras motivações que permeiam estas ações voluntárias e que não podem ser restritas tão somente a crenças religiosas. Motivações sociais, de status, assim como aspectos relacionais que envolvem estes atores influenciam fortemente a realização deste trabalho. Nas atividades de apoio administrativo, a pesquisadora desempenhou algumas tarefas como a ajuda na colagem das imagens nos tijolinhos, e na arrecadação, contagem e verificação das notas fiscais. Trabalho metódico, porém importante, pois nesses momentos os voluntários se uniam e dividiam as atividades com a preocupação de atender a prazos e reduzirem os erros, principalmente nos que tange ao controle das notas fiscais.

No apoio religioso, as atividades estavam diretamente relacionadas a algumas rotinas da igreja, como participação na organização de missas e outros eventos estritamente voltados para a difusão da palavra de Deus e os ensinamentos de Irmã Dulce. Este grupo tem uma importância especial na instituição no sentido de serem o seu porta-voz, pois contribuem como exemplos de fé das obras de Irmã Dulce e demonstram através de seus trabalhos como a instituição manteve seus ensinamentos e religiosidade mesmo após o seu falecimento. Para estes voluntários, a religiosidade é a própria razão de ser da ação voluntária. A pesquisadora trabalhou juntamente com uma voluntária deste grupo no grampeamento de fitinhas nas

[20] Projeto empreendido pelo governo do Estado da Bahia, através da Secretaria da Fazenda e que consiste em quadrimestralmente premiar as entidades (instituições sociais e de saúde) que coletam o maior número de notas ou cupons fiscais. Esta campanha tem viabilizando muitos recursos para a OSID, colaborando na reforma e ampliação de alguns de seus núcleos, a exemplo da inauguração da UTI Pediátrica do Hospital da Criança e Recuperação do Centro Geriátrico Júlia Magalhães.

imagens de Irmã Dulce. Estas imagens são distribuídas diretamente aos pacientes e ao público externo que visita a instituição.

Na Assessoria de Memória e Cultura, há uma relação de grande interação entre funcionários e voluntários, onde o coordenador do voluntariado e seus funcionários (um total de 3 pessoas) que compõem este setor demonstram abertura e apoio a este trabalho. A liderança, marcada por relações de pessoalidade, se apresentou como um elemento fundamental ao desenvolvimento, união e compromisso do grupo de voluntários que se reporta diretamente a este setor.

Apesar do pouco tempo de convivência da pesquisadora em cada núcleo ou setor estudado - em média sete manhãs por áreas trabalhadas ao longo de 15 meses - foi possível perceber a dinâmica diferenciada dos grupos de voluntários no que diz respeito ao trabalho realizado por estes atores. A freqüência semanal dedicada à organização foi de uma manhã, destinando-se dois meses, aproximadamente para cada área trabalhada. Optou-se em fazer a observação participante em cada núcleo, obedecendo na maioria das vezes a uma seqüência em que, ao término do trabalho em uma determinada área, partia-se para outra. A decisão em pesquisar a maior parte dos núcleos onde é realizado o trabalho voluntário, com exceção apenas do Hospital da Criança, fora inclusive uma forma de não restringir a percepção sobre este trabalho, focando a pesquisa na realidade de apenas um núcleo. Desta maneira, seria possível concatenar diferentes evidências, respeitando a diversidade de tarefas, motivações e perfis que configuram este trabalho. Assim como foram percebidas peculiaridades pertencentes a cada núcleo ou categoria de atividades, apresentaram-se também similitudes principalmente no que tange a expectativas dos grupos de voluntários em relação à instituição e à liderança.

A OSID divide este trabalho voluntário em cinco grupos principais: Apoio Religioso com 142 voluntários, Hospital da Criança com 4 voluntários, Centro Geriátrico com 31 voluntários, Centro Médico Social Augusto Lopes Pontes (CMSALP) - com 13 voluntários e Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências (CRPD) com 17 voluntários. Estes números foram obtidos ao término da pesquisa em campo (Julho de 2004), totalizando 207 voluntários na instituição. Aqueles que trabalham no Hospital Santo Antônio (Enfermaria dos Crônicos), no Ambulatório José Sarney (Pronto Atendimento) e no Apoio Administrativo estão considerados nos registros da instituição como Apoio religioso. Assim como não há registros da quantidade de voluntários que freqüentam estes dois primeiros núcleos citados. O que pode ser justificado por serem atividades recentemente desenvolvidas pela organização,

não constando ainda nos seus registros. E também pelo fato de haverem voluntários na condição de possuidores de atribuições em mais de uma área. A exemplo de voluntários que participam do Apoio administrativo e também fazem visitas na Enfermaria dos Crônicos. É valido lembrar que, para fins de análise, foi realizada uma divisão pela própria pesquisadora, no intuito de dar ênfase à natureza destas distintas tarefas.

Nesta experiência em campo, apesar da relativa facilidade ao acesso às informações, houve o grande desafio de transformar toda esta vivência e relatos diários da observação participante em grandes sínteses que pudessem durante a análise traduzir sentimentos, evidências e rotinas, sem parcialidades ou juízos de valor que deturpassem as conclusões. A experiência é única para quem a vivencia e o cotidiano apresenta uma infinidade de situações que nos incita a fazer relatos mais minuciosos, como assim fazemos nos relatórios de observação participante. Entretanto, a filtragem se faz necessária. E este trabalho de apurar as informações não deve ignorar aqueles detalhes que despertam a atenção do investigador e que põem em comunicação o mundo empírico e o referencial teórico, pois, somente eles podem conduzir-nos a respostas sólidas que realmente dialoguem com as proposições teóricas.

As entrevistas realizadas com líderes, funcionários e voluntários - os dois primeiros principalmente - também se constituíram em recursos de suma importância. O Assessor de Memória e Cultura, responsável pelo trabalho voluntário na OSID, fora entrevistado no início e ao término da pesquisa na organização; Dez funcionários foram entrevistados, dentre eles os líderes ou responsáveis pelo trabalho voluntário nos núcleos visitados durante a observação participante; e oito voluntários foram entrevistados. O tipo de entrevista adotado foi o focal, em que as entrevistas são direcionadas, tratando-se diretamente o tema tratado no referido estudo de caso. Yin (2001, p. 113) considera neste modelo aquelas entrevistas que "são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente, estará seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso". Na medida em que eram finalizadas as observações participantes em cada núcleo, foi possível confrontar evidências das pesquisas de campo e das entrevistas, preenchendo, assim, algumas lacunas que se apresentaram nas áreas em que não havia uma interação significativa entre voluntários e funcionários. Vale ponderar, entretanto, que durante a observação participante, a pesquisadora conviveu com situações particulares dos voluntários que acompanhou, o que poderia se constituir num risco a determinadas generalizações, mas também fora possível traçar elementos que perpassaram e se reproduziram nestes diversos casos. Documentos da

instituição como informativos internos, revistas e relatórios sobre reuniões e divisões de tarefas deste voluntariado também foram utilizados para fazer a triangulação dos dados.

Em seguida, será apresentado o capítulo analítico, onde serão destacados elementos importantes à caracterização do trabalho voluntário e ao entendimento da sua dinâmica atual na OSID .

5. EM BUSCA DE UMA CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO E SUA GESTÃO

5.1 CENTRO DE REABILITAÇÃO E PREVENÇÃO DE DEFICIÊNCIAS - CRPD

O Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências - CRPD é um grande núcleo que lida com o atendimento, pesquisa e educação em prol dos deficientes físicos. Nele subdividem-se três principais áreas: o núcleo residencial onde 130 portadores de deficiências residem neste local; o ambulatório que presta serviços à comunidade na orientação e prevenção da deficiência desde a primeira infância, e o laboratório de informática que recebe alunos portadores de deficiências. Este núcleo é formado por 142 funcionários, entre nutricionistas, terapeutas, fisioterapeutas e outros profissionais. O trabalho voluntário se desenvolve no núcleo residencial com os moradores, num total de 17 voluntários que lhes oferecem apoio moral e psicológico, já que o perfil social destes assistidos é de pessoas pobres que em sua maioria foram abandonadas pela família e que vivem há anos na instituição. São pessoas que em alguns casos têm vida vegetativa, não falam, nem se mexem, em outros, se comunicam pelos olhos, vivem em camas ou em cadeiras de rodas apropriadas às deformações do corpo. São jovens, misturados com adultos, mas que em muitos casos não há condições de diferenciá-los em função destas deformações. A maioria fora abandonada ainda na época de Irmã Dulce, filhos de pais que não tinham condições de cuidá-los ou que não tinham condições de aceitá-los como são. Irmã Dulce os acolheu em sua instituição onde são acarinhados e cuidados por voluntários e funcionários.

Neste núcleo, o voluntariado tem como atividades principais o acompanhamento dos moradores em passeios internos ou externos à instituição, o diálogo, a realização de atividades lúdicas e o apoio na realização de eventos como feirinhas e festas em dias comemorativos. Alguns poucos voluntários, os que trabalham há mais tempo na organização, também dão assistência na alimentação e no banho de alguns pacientes.

Uma voluntária por nome Luíza Soares, casada e dona-de-casa, que desde 1989 trabalha nas Obras, foi quem recepcionou a pesquisadora, apresentando-a aos moradores e esclarecendo-lhe sobre a rotina do voluntariado deste núcleo. Sua forma muito natural de lidar com estas pessoas atraía a atenção pela sua desenvoltura, pelos diálogos através de gestos, de abraços, de risos, em que lhes perguntava como estavam, comentava-lhes sobre outros moradores, interagindo em maior freqüência com alguns deles. A voluntária sabia o nome de todos, alguns respondiam com risos, outros com um piscar de olhos, havia também aqueles que conversavam de uma forma pouco compreensível, no entanto, nenhum deles deixava de corresponder aos diálogos e estímulos.

Durante a Observação Participante, a pesquisadora realizou atividades como passear pela instituição com os moradores, desenhar, dialogar, acompanhá-los na sala de televisão e som, e ajudar em alguns eventos do núcleo como a feirinha de doces e salgados e a festa de São João. Estes eventos maiores, a exemplo dos últimos listados, eram realizados por grupos de voluntários. Nas atividades mais rotineiras e diretamente ligadas ao acompanhamento dos moradores, estes voluntários desempenhavam seus papéis de forma mais individualizada.

Neste período, vivia-se um momento de transição neste núcleo pela saída de uma funcionária que coordenava os voluntários desta área e que possuía uma significante aceitação e dedicação por parte destes. As causas de sua demissão não foram detalhadas pela instituição. Segundo relatos da líder do núcleo CRPD, Laura Queirós, houve muitos atritos com a funcionária por sua postura centralizadora e carismática no trato com os voluntários, gerando desentendimentos com o corpo de profissionais do núcleo. Por outro lado, deixava-se transparecer nos discursos de alguns dos voluntários uma grande insatisfação pela ausência de sua liderança e a conseqüente falta de direcionamento em seus trabalhos. Neste período, não haviam definido quem iria substituí-la nesta coordenação, apesar de oficialmente a líder do núcleo do CRPD estar como responsável pelo voluntariado. Para a liderança dos núcleos, de uma forma geral, foi difícil assumir mais esta atribuição em relação ao voluntariado, pelo fato destes profissionais já possuírem diversas outras responsabilidades que estavam diretamente ligadas ao seu cargo. O que acabou por gerar em alguns núcleos uma grande lacuna, pela ausência de um referencial com o qual os voluntários pudessem se amparar.

- ***Divisão do trabalho***

Neste núcleo, aqueles voluntários que eram mais velhos na instituição e que vivenciaram o período anterior à profissionalização chegaram a realizar um trabalho voluntário mais técnico, fazendo o papel do auxiliar de enfermagem. Atualmente, este trabalho é realizado apenas pelo desenvolvimento do lado afetivo e social do morador, como assim relata Luíza Soares, voluntária do CRPD:

> Até pouco tempo a gente fazia tudo o que o cuidador[21] fazia. No caso, eu fazia o que o auxiliar de enfermagem fazia, hoje eu já não faço mais porque já foi proibido. A gente faz o que o cuidador faz. Não faz totalmente como antes, a gente fazia mais, mas como tem uma quantidade maior de funcionários, nós resolvemos fazer um trabalho voltado mais para eles, fazer passeios, fazer atividades na sala de som como agora, porque tem cuidador para dar banho, tem enfermeira para cuidar deles para dar medicação e tudo, tem o médico para cuidar. Então, essa parte ficou mais para gente, porque o cuidador não pode ficar como eu posso, ficar aqui, fazendo carinho, levar para o sítio, conversar, sair por aí, passear, dar mais atenção a eles, o cuidador não pode, ele não tem tempo para isso. Eles têm que dar café, têm que dar banho, têm que fazer escovação, têm que pentear cabelo, têm todo um trabalho a manhã inteira, o dia todo. Então, o nosso trabalho como voluntário fica também interessante, porque a gente trata o lado emocional. E precisava muito disso aqui, porque realmente eles não têm tempo de pegar uma criança para o dia todo, eu pego uma criança e dou banho com muito carinho, conversando, acariciando, pegando no pezinho, no cabelo, ir conversando, explicando para ele, eu posso fazer isso, pego uma criança para fazer isso. O cuidador não pode fazer isso, porque são muitas crianças, são oito ou dez de cada grupo [22] (informação verbal).

As tarefas desempenhadas pelos voluntários eram na maioria das vezes realizadas de forma individual, não existia uma rotina diária de se trabalhar em grupos, em alguns poucos momentos estes se reuniram para definir alguns eventos que tradicionalmente ocorriam no núcleo. Dias comemorativos como dia das mães, São João, Semana da Primavera, dentre outros, segundo relatos dos voluntários, eram realizados com a coordenação da ex-funcionária e a cooperação da grande massa de voluntários na organização dos eventos. Neste período, conforme dados fornecidos pela organização, havia um grande número de voluntários no núcleo, em torno de 40 no total. Eles eram bastante atuantes nestes processos e não só executavam, mas também participavam das decisões. Vale ressaltar que, embora durante a Observação Participante só tenha sido possível vivenciar o momento atual - após a saída desta

[21] O termo "cuidador" é utilizado para os profissionais assalariados que realizam o trabalho de acompanhar os deficientes nas atividades de vida diárias - AVD - do núcleo CRPD. Estas atividades estão relacionadas às rotinas diárias de qualquer pessoa como tomar banho, vestir-se, pentear-se, dentre outras. Suas tarefas assemelham-se a de uma "mãe social" no sentido do "cuidar", ter responsabilidade pelo morador e tratá-lo com afeto, humanizando esta relação.

[22] Entrevista realizada em 11/06/03.

funcionária - fora possível entender o anterior escopo deste trabalho através de relatos e entrevistas com os voluntários e com a liderança do núcleo.

As reuniões entre voluntários eram situações de extrema indecisão e pouco consenso, onde havia problemas na definição de objetivos, dos cursos de ação, nas divisões das tarefas, resultando em reuniões sem foco e sem clara definição de ações. Em meio a discussões e lamúrias, declarações de que já não tinham mais estímulos da organização para realizar os eventos, por não terem apoio, nem um posicionamento desta, repentinamente, voltavam à pauta da reunião e continuavam como uma inconsciente declaração de que ainda assim permaneceriam na organização. Discussões estas que despendiam manhãs inteiras, sem posicionamentos mais definidos do grupo. Deixavam emergir suas insatisfações, embora nenhum destes voluntários tomasse a decisão de descontinuar seus trabalhos nas Obras.

Em virtude desta ausência de liderança, aliada a uma postura pouco militante neste trabalho voluntário, a discussão para o entendimento e consenso não era algo característico deste grupo, surgindo muitos desentendimentos quanto às decisões tomadas nas reuniões. Estas eram modificadas durante sua execução, onde voluntários se antecipavam e buscavam solucionar problemas do grupo sem consultar os integrantes. Cada um queria contribuir a seu modo, não havendo articulação entre os trabalhos. O que gerava também um grande descontentamento entre os próprios voluntários em virtude das regras do jogo serem alteradas sem consulta. A idéia de que "no final tudo dá certo" nem sempre era uma inverdade, mas levava a um constante desgaste e perda de energia por parte de todo o grupo. Os funcionários, por sua vez, decidiam questões que antes eram tratadas conjuntamente com os voluntários, sem dar espaço à participação destes e sem ao menos haver uma clara definição do real papel destes voluntários neste processo.

No trabalho individual, face a face com os moradores, havia a definição do papel deste voluntário no sentido de sua responsabilidade em dar-lhes apoio moral, não se envolvendo na parte técnica ou mais profissional do núcleo. Estas tarefas desenvolvem-se numa nítida formação de laços afetivos em que a *importância da pessoa* se faz um dos elementos preponderantes desta relação. O respeito pelo outro e a preocupação em fazer-lhe sentir-se querido, importante. Nas atuais atribuições do voluntário havia, portanto, uma busca pela humanização nas relações estabelecidas com os moradores.

Já no trabalho em grupos - principalmente entre voluntários e funcionários - que se configuram apenas na realização dos eventos do núcleo, havia uma certa disputa de espaços que acabava por gerar conflitos e deixar confusa a definição dos limites e atribuições de cada

um dos agentes. Esta fase de transição vivida pelo núcleo evidencia como característica principal na divisão do trabalho dos grupos a tentativa de *redução da incerteza,* em que estrategicamente os grupos mediam forças para redefinirem os poderes.

- ***Hierarquia e Normas***

A obediência às regras por parte dos voluntários se dava mais nitidamente pelo aspecto do medo do que pelo respeito e entendimento destas. Embora houvesse críticas, as pessoas seguiam as normas, o que consiste num ponto relevante a ser discutido, pois no trabalho voluntário não existe o contrato formal como elemento coercitivo, mas nesta situação, ainda assim existia o medo, existia algo maior que os fazia aceitar seguir as regras do jogo. Talvez o medo de ser excluído de um grupo - revelado no receio em ser personagem principal das intrigas realizadas pelos funcionários em relação aos voluntários[23] - em que se está espontaneamente doando a sua participação, pode ter um impacto muito mais forte do que a idéia de ser demitido. A preocupação em atender a uma convenção social permeava esta relação de obediência às normas, no sentido de discernimento do que é certo ou o que é errado, do que é aceito no meio social e do que é condenado. Um pouco também do sentido de *liquidação da dívida* em que nada se deve a ninguém, de não permitir que as pessoas cobrem, ou critiquem o que se faz. Segue-se as regras para não dar espaço a maiores interferências, é melhor ser exemplo do que ser um devedor no que diz respeito às virtudes.

- ***Controle***

Não existiam mecanismos formais de controle em relação a tarefas exercidas ou a horários de trabalho destes voluntários. Neste aspecto, eles tinham liberdade a ponto de chegarem e saírem do núcleo sem serem notados pelos funcionários, sem ao menos receberem os cumprimentos de um "bom-dia". Alguns voluntários não sabiam ao certo a quem se reportar, se à líder do núcleo, se à psicóloga ou à assistente social...A "prestação de contas" destes voluntários era aos próprios moradores, pois estes reclamavam pela ausência ou atraso

[23] Certa vez quando convidada pela voluntária para passear na rua com dois moradores da instituição, a pesquisadora fora questionada pela mesma se havia pedido autorização ou comunicado às cuidadoras sobre o passeio. Por não ter sido orientada neste sentido nem por funcionários, nem voluntários, não havia tido este cuidado. A voluntária imediatamente alertou para nunca sair com eles ainda que fosse dentro do núcleo sem pedir a permissão aos cuidadores, pois estes funcionários faziam intrigas a respeito dos voluntários e diziam que o voluntariado atrapalhava o trabalho deles.

e cobravam suas promessas quando estas não eram realizadas. Este controle era feito através da convivência que exigia compromisso e atenção dos voluntários em relação aos moradores com os quais estes estabeleciam vínculos. As *regras implícitas* estavam, portanto, presentes neste controle que não era realizado pela instituição, mas pelos moradores, no sentido de sentir falta e exigir a presença, o carinho, e o compromisso do Outro, no intuito de perpetuar esta relação.

O que também se mostrou evidente no período da observação participante neste núcleo foi que aos poucos ficava clara uma sutil restrição destes voluntários à participação nos eventos. Por ser um período de transição, parecia que alguns funcionários buscavam centralizar as decisões e deter informações em suas mãos, colocando o voluntariado como mero coadjuvante da rotina organizacional. Os funcionários mostravam sentir-se ameaçados com a presença dos voluntários, ou pelo menos com a interferência deles, e imprimiam nesta relação uma clara tentativa de *redução da incerteza*, buscando reduzir a liberdade destes voluntários, para não lhes dar espaço, para que estes se limitassem a meros coadjuvantes e não tomassem força na dinâmica organizacional.

- ***Comunicação e relações Interpessoais***

Apesar da atividade voluntária neste núcleo ser desenvolvida de forma livre e espontânea, até mesmo não rotinizada, esta, notoriamente carece de uma coordenação, não no sentido de controlar, mas de unir, de acompanhar e de orientar. Havia duas subculturas, dois mundos distintos que participavam de um mesmo *locus* embora não houvesse diálogo, nem espaço para interação entre funcionários e voluntários. O que representava um grande contra-senso na medida em que pessoas voluntárias que se relacionavam com os moradores de uma forma afável e natural, ao mesmo tempo trabalhassem sozinhas, não compartilhassem as experiências e percepções de uma mesma realidade com os funcionários. Voluntários relatavam que o círculo de relações estava sendo fortemente abalado pela ausência de uma liderança e que sentiam falta da funcionária demitida, pois não havia mais integração, cada um trabalhava individualmente, e, segundo eles, só ela sabia reunir, "puxar" as atividades dos voluntários.

As informações chegavam com muitos ruídos, havia momentos em que alguns funcionários falavam sobre os eventos como se tudo já estivesse previamente definido, sem a necessidade da participação dos voluntários nos planos. Em outros, diziam precisar da ajuda

destes, e em meio a tantas indecisões e indefinições, os voluntários se sentiam cada vez mais excluídos e as reclamações não paravam de crescer. Os voluntários gostavam de ser atuantes e solícitos, mas à medida em que eram privados deste prazer, aumentava o descontentamento pela falta de acesso à comunicação e a falta de uma liderança que fizesse a ligação entre organização e voluntários. Existiam grandes lacunas, portanto, causadoras de desentendimento e desencanto pelo trabalho.

Já em relação aos moradores, estes voluntários tinham uma relação de seriedade e dedicação. Eram relações de amor, carinho, amizade, em que a proximidade era um elemento fundamental para a manutenção do vínculo. A experiência para quem atua como voluntário nesta relação é a de no início estar tão somente doando algo a alguém, o seu tempo, o seu diálogo e sua atenção. Mas, com o tempo e a convivência, ao ser retribuído num gesto de carinho, com um sorriso, ou qualquer outra forma de reconhecimento, o voluntário começa a compartilhar um sentimento que o faz querer estar mais presente[24]. Surge então um prazer espontâneo em acompanhar aquela pessoa, principalmente porque ela faz questão de sua presença e o faz sentir-se importante.

Portanto, entre funcionários e voluntários esta relação era conflituosa e de distanciamento entre os agentes, não havendo um canal aberto para a comunicação pela ausência de predisposição de ambas as partes. Há nestas rubricas a persistência na *liquidação da dívida*, permanecendo assim uma relação pontual, sem maiores perspectivas.

Entre voluntários e moradores, há uma relação enriquecida pela *importância da pessoa*, onde vínculos de amizade e cumplicidade são construídos com a convivência e a dedicação das duas partes em manter este enlace. Há também a *valorização do prazer* em que o trabalho voluntário mostra-se como algo gratificante e realizador.

- ***Conflitos***

Existiam dois grupos trabalhando separadamente: funcionários e voluntários, ou quem sabe funcionários x voluntários? Em uma reunião realizada entre voluntários e funcionários do núcleo para a realização de uma festa junina ficara explícita a falta de afinidade de ambas

[24] Alguns voluntários deste núcleo têm o hábito de levar os moradores às suas residências para passarem um dia diferente, como numa família. Um destes voluntários festeja todo o ano o Dia das Mães em seu sítio com o grupo de moradores. Nesta tentativa de dar um sentido mais familiar à relação, há uma vontade declarada de transformar este estranho num ente especial e de tornar-se também especial, em romper com o sentido de uma mera prestação de serviço.

as partes. No decorrer da reunião, funcionários davam as coordenadas e voluntários estavam ali apenas para dar um apoio logístico ao evento. Havia deliberadamente um espaço restrito à atuação do voluntariado que aparentemente resignava-se a receber suas determinações. A funcionária anotava alguns comentários dos voluntários, mas sem nenhum entusiasmo, ela era função e não pessoa. Assim como também ficara evidente que o grupo de funcionários que ali cumpriam a tarefa de organizar o evento não estavam muito a par da logística da festa, pois, estas atribuições lhes tinham sido delegadas a pouco tempo em face a transição vivenciada pela saída da funcionária.

Os funcionários buscavam em todo momento sistematizar, definir ações e prazos, atribuir tarefas e tudo registrar. Esta busca pela profissionalização, por ser um legado daqueles funcionários que trabalham na instituição, aos poucos emanava nos discursos e dava um tom mais formal às decisões e à própria festa. Um outro choque de valores se processava naquela reunião, pois para os voluntários que estavam acostumados a uma relação mais pessoal, em que a palavra valia mais que os registros, tudo aquilo não passava de convenções desnecessárias para mostrar serviço. Alguns voluntários resignavam-se ao silêncio, outros ironizavam, mas também existiam aqueles que continuavam participando da reunião com a mesma dedicação e entusiasmo.

Estes conflitos que se processavam dia após dia pareciam ser também uma questão de readaptação do núcleo (funcionários, voluntários e moradores) a este novo contexto que compartilhavam. Era muito mais que uma pequena "guerra" entre voluntários e funcionários, pois existia também a resistência e a indignação daqueles voluntários que eram muito próximos à funcionária demitida e que não aceitavam que as tarefas que outrora foram realizadas por eles estivessem agora centralizadas nas mãos dos funcionários; existia a indiferença dos funcionários que não entendiam o papel do voluntariado no núcleo. Estes conflitos continuaram acontecendo em paralelo às atividades de voluntários e funcionários, certamente que tudo de uma forma bastante sutil, pois as insatisfações não ultrapassavam os cochichos e não chegavam de uma forma aberta à organização. Eram momentos de grande ebulição que se esfriavam com o resultado positivo de suas atividades.

Havia nesses conflitos um claro impasse: A tentativa de *liquidação da dívida* por parte dos funcionários e a *não-ruptura* no posicionamento de voluntários. Duas lógicas diferenciadas permeiam essa relação, pois os funcionários não davam espaço a uma relação de proximidade já que estavam acostumados ao formalismo, à impessoalidade de um ambiente

burocrático e os voluntários, por sua vez, trabalhavam justamente com a personalização das relações, saindo dos papéis, das funções para a priorização do ser.

- ***Satisfação Individual***

Segundo relatos de alguns voluntários, uma grande parte do voluntariado deste setor saíra da instituição após esse clima de insatisfação originado com a saída da funcionária, culminando com esses ruídos na relação entre voluntários e funcionários. Os funcionários faziam eventos como cafés da manhã e não convidavam os voluntários para participar, e como este, pequenos outros exemplos de uma convivência hostil geravam desestímulo ao trabalho voluntário neste núcleo.

Não cansavam de relatar que em sua época - período em que esta funcionária coordenava o voluntariado - os voluntários participavam mais da instituição, que ela estava sempre à frente de tudo e que fora uma perda muito grande. Reclamavam por não terem mais esse senso de direção e sentiam-se excluídos das atividades que outrora exerciam com grande entusiasmo e participação. Comentavam sobre as serestas realizadas, feirinhas, os vários eventos organizados e sobre a maior quantidade de voluntários que participavam e deixaram a instituição posteriormente, e que agora não tinham estímulo, pois eram poucos para assumir tantas coisas.

Não existia imposição, nem interferências da organização no sentido de determinarem as rotinas organizacionais destes voluntários, embora eles não se sentissem satisfeitos com esta total indiferença em relação ao seu trabalho, já que esta os agredia e os fazia sentir menos importantes. Alguns voluntários ressentidos com esta situação declaravam persistir com o trabalho no núcleo em razão dos vínculos construídos com os moradores: "Eu não me importo se os funcionários irão me dar bom dia ou não, eu estou e continuo aqui por causa dos meninos". Outros com os ânimos "à flor da pele" comentavam como num desabafo: "Eu não estou nem aí para esses funcionários, se eles falam comigo ou não. É por isso que eu falo logo na cara, não tenho medo de ninguém, não sou funcionária... Sou voluntária, não devo nada a ninguém"[25] (informação verbal).

Esta indiferença relatada nos discursos de alguns voluntários muitas vezes mostrava não ser tão verdadeira e que estes se incomodavam bastante com esta situação. Ainda que

[25] Depoimentos de voluntários registrados em observação participante no dia 14/05/03.

confessassem como razão de ser do seu trabalho o amor e preocupação com os moradores, a ausência de uma relação mais harmoniosa com os funcionários influenciava na dinâmica deste trabalho voluntário. Tão grande era a necessidade destes serem solicitados, que mesmo não o sendo, em muitos eventos estavam presentes e atuantes. O reconhecimento por parte dos funcionários mostrava-se como uma forma de ser prestigiado pela organização. Portanto, havia a percepção por parte do voluntariado de que a postura adotada pelos funcionários no trato com os voluntários era a postura adotada pela própria organização. O que demonstrava ser esta relação funcionário-voluntário um dos determinantes para o envolvimento, desempenho e permanência deste voluntário na organização.

Mais uma vez a *importância da pessoa* mostra-se como um dos elementos que norteia a lógica de ação desses voluntários, pois serem reconhecidos e correspondidos pelos moradores era algo que lhes preenchia e dava-lhes prazer e motivação para continuarem persistindo. Este mesmo indicador, por sua vez, influenciava sobremaneira na insatisfação dos voluntários, pois a indiferença dos funcionários em relação ao seu trabalho rompia e desconsiderava o lado humano das relações e o respeito às individualidades.

- ***Dimensão Simbólica***

O significado deste trabalho para o voluntariado do núcleo consubstancia-se em valores relacionais como amizade, respeito, afetividade que colocam o Outro em posição especial no que tange a construção e manutenção dos vínculos com a organização. No depoimento da voluntária Luiza Soares, pertencente ao CRPD, sobre o principal motivo da realização de seu trabalho na instituição, ela demonstra a importância desses laços:

> O amor por eles. Eu tenho muito amor por eles e eles também são muito apegados a mim. Se eu não vier um dia...Porque você não veio ontem? Eles realmente se apegaram demais a mim. A ponto de, num momento em que eu tive que me ausentar dois meses, um deles não queria ir para lugar nenhum, ele só queria a minha presença. Quando eu voltei conversamos e ele estava sofrendo mesmo com a minha ausência. Então, o que me prende mesmo é isso, né, eles realmente gostam de mim, gostam do meu trabalho com eles. Para mim, é como se fosse da minha família aqui. Gosto muito de estar aqui [26] (informação verbal).

Na realização de uma feira de doces organizada pelos voluntários, que tinha como objetivo reverter os fundos recolhidos para ajudar um dos moradores do núcleo, os voluntários mostravam a preocupação em arrecadar o máximo na venda do que fora doado

[26] Entrevista realizada em 11/06/03.

entre eles, em benefício do morador. Durante o evento, longas discussões sobre o quanto deveriam cobrar pelos doces misturavam-se à efervescência das vendas, que foram realizadas na própria instituição para funcionários, visitantes e voluntários de outros núcleos. Apesar de naquele momento haver uma troca material - talvez por esse motivo a preocupação e ênfase na *otimização* - seria um retorno maximizado para o morador. Termos como "ganho", "lucro", "custo dos materiais doados", emanavam dos discursos destes voluntários, ponderando a relação de custo-benefício. Mas em que consistia este benefício? Explicitamente o retorno destas vendas não se restringia ao seu valor de troca, mas a perspectiva de ajudar o Outro, de intervir em sua realidade. Para o voluntário, percebia-se um ganho simbólico, no prazer de fazer o outro feliz e se sentir feliz com isso. A *Importância da pessoa* revela-se, portanto, como fundamento desta ação voluntária, mostrando-se relevante também nas relações de troca estabelecidas.

5.2 AMBULATÓRIO JOSÉ SARNEY - PRONTO ATENDIMENTO

O trabalho voluntário realizado no P.A. foi algo idealizado pelo líder do Ambulatório, Dr. Luís Medeiros, juntamente com o Coordenador geral do voluntariado, Osvaldo Gouveia, nascendo da necessidade em preencher uma lacuna existente na rotina desta área e apostando-se no voluntário para desempenhar tal atribuição. O Pronto Atendimento, que faz parte do Ambulatório José Sarney, é constituído por três enfermeiras, uma assistente social, cinco médicos, dois auxiliares de enfermagem e dois maqueiros.

Na área do Pronto Atendimento, são verificados e filtrados os casos mais urgentes e com indicação para internação imediata, oferecendo atendimento prioritário aos pacientes nesta situação. A partir daí os pacientes são encaminhados para exames laboratoriais, de Raios-X e eletrocardiograma. Antes dos voluntários atuarem neste setor, os pacientes permaneciam por um longo período esperando serem atendidos. Estes atrasos no atendimento não estavam unicamente relacionados à grande demanda diária de pacientes, mas também muitas vezes em função do próprio perfil de atendidos no ambulatório. Geralmente estas pessoas possuíam um baixo nível de escolaridade, havendo muitos casos de pacientes que se confundiam com as informações recebidas em relação a horários e locais de atendimento. Os voluntários circulavam pela área do ambulatório, dando informações e acompanhando os

pacientes que deveriam ser internados com prioridade. É um trabalho bastante peculiar por ter um cunho administrativo, e exigir certa sistemática na realização dessas atividades.

Os voluntários que se dedicam a este núcleo estão registrados como pertencentes ao Apoio Religioso, fato que inviabilizou o fornecimento por parte da instituição sobre a quantidade de voluntários em específico no Pronto Atendimento. Pois, na maioria dos casos, estes iniciaram suas atividades trabalhando diretamente com a Assessoria de Memória e Cultura e agregaram mais esta atribuição como voluntários. Estes, por serem conhecidos pelo coordenador do voluntariado e por se reportarem diretamente ao mesmo, foram convidados para realizarem tais tarefas nesta área. Durante a Observação Participante, a pesquisadora trabalhou juntamente com outra voluntária por nome Bárbara Regina de Jesus, uma jovem de 25 anos, mãe solteira e desempregada que trabalhava em determinados dias da semana no Pronto Atendimento, embora quando solicitada também ajudava no apoio administrativo da Assessoria de Memória e Cultura.

Estas tarefas de caráter administrativo ao mesmo tempo em que envolviam um modo de fazer, uma técnica, não estavam imunes a sentimentos e emoções, pois havia um relacionamento direto entre voluntários e pacientes. Era uma relação fugaz, em meio àquela multidão de desconhecidos, as pessoas paravam para pedir informações, falavam sobre seus problemas, de onde vieram, e porque ali estavam. O voluntário, por sua vez, passava as informações ou os acompanhava nos exames e depois novamente tudo se repetia com outras pessoas, com outros problemas. De alguns, estes voluntários tornavam-se conhecidos, de outros, talvez nunca mais os reencontrassem, nem restassem lembranças. Toda essa dinâmica e demanda do lugar faziam com que estas tarefas fossem realizadas de forma mecânica, pois eram muitas pessoas a serem atendidas. Entretanto, não havia a despersonalização da relação, pois aquelas pessoas, naquele curto espaço de tempo, acabavam por depositar todas as suas esperanças de solucionar seus problemas nas mãos do voluntário. Eles se sentiam acolhidos e até mais tranqüilos, pois confiavam na agilidade e presteza do "Anjo". Havia na figura do voluntário - Anjo de Irmã Dulce - a idéia de alguém mais humano e que poderia ajudá-los.

- ***Divisão do Trabalho***

Em caso de internamento, os voluntários recebem o paciente, verificam a necessidade do mesmo, dirigem seu cartão do Hospital e a requisição do médico ao setor de registros para encaminhamento aos exames necessários, e, por fim, acompanham o paciente para os devidos

exames ou conduzem-no ao internamento. Consiste, portanto, em uma atividade de cunho administrativo, mas de extrema importância para a dinâmica e humanização deste setor, já que em meio a tantos pacientes necessitando de orientação, descobriu-se uma maneira de organizar e agilizar o processo de internamento, dar um apoio moral e maior segurança ao paciente e controlar o tempo de realização de cada atividade. Segundo a liderança deste núcleo, a implantação deste trabalho voluntário trouxe a otimização do processo de internamento, que tinha uma duração média de 6 horas, e passou para uma hora e meia. Há nesta divisão de tarefas um claro sentido de *otimização* e de atendimento de metas de natureza técnica, portanto, de *fins*.

Há uma grande capacidade de articulação destes voluntários no sentido de entrarem em contato com médicos e funcionários para solucionarem os problemas daqueles pacientes que necessitam de assistência. Eles dinamizam todo este trabalho e realizam sistematicamente as tarefas que lhes são atribuídas com um ingrediente especial, que é o aspecto humanizante da relação, evidenciando um sentido de *não-ruptura*, de personalização da relação.

- ***Hierarquia e Normas***

Há uma clara relação de subordinação e autoridade entre voluntários e médicos, em que os primeiros respeitam os médicos com quem trabalham e demonstram certo orgulho pelo status de ser o "braço direito" de um deles. Todas as regras que envolvem o trabalho voluntário deste setor são tratadas entre o líder do ambulatório e o coordenador geral do voluntariado e são por eles transmitidas para os voluntários. Estas são esclarecidas durante as reuniões ou diretamente com os voluntários. Pelo caráter administrativo destas atividades, as exigências para que se cumpram regras como freqüência e horários são mais enfatizadas, pois este trabalho acaba por suprir uma lacuna do cotidiano organizacional. Apesar de não haver uma instituição formal destas regras, há o claro posicionamento da instituição de que o não cumprimento destas pode repercutir no desligamento do voluntário nesta atividade. Ou seja, há na instituição destas regras e na preocupação com o seu atendimento o sentido de *desempenho*, de se ter uma boa performance na execução destas tarefas.

- ***Controle***

Segundo relato de Dr. Medeiros - líder do ambulatório e responsável pela coordenação dos voluntários desta área - a cada quinze dias ou uma vez por mês, este se reunia com os voluntários às quinze para as sete da manhã, antes dos portões do hospital abrirem. Era o momento para dar espaço a um diálogo aberto, falar sobre o trabalho deles e ouvir seus comentários e sugestões. Neste aspecto o líder relata com orgulho:

> Comigo é assim, você vê, aqui abre, entra, eu ouço todo mundo, tudo eu considero uma contribuição, um aprendizado. Ás vezes eu absorvo ou não, mas eu nunca neguei, porque muitas vezes você aprende, ouvindo. "Olhe não vai dar certo porque eu já vi isso e não deu certo". E isso eu tenho, está dentro de mim, E aprendi com a vida. A cada quinze dias eu me reúno com eles e faço isso, aqui a porta é aberta, não precisa marcar para falar comigo. Pode falar, falar o que quiser, traga seus problemas pessoais quando tiver também, eu quando posso ajudo. Eu acho que a vida é essa, não temos que ter nenhuma restrição [27] (informação verbal).

Há a utilização de mecanismos formais de controle como registros de pacientes acompanhados e tempo de atendimento despendido pelos voluntários. Para isso, fora criado um formulário para anotação do tempo de duração dos exames (Raio-X, Eletro e outros) para que ao final do dia se tivesse o controle de quantos pacientes foram atendidos pelo voluntário e quanto tempo levou na realização dos exames necessários. Assim como estes registros, as próprias reuniões de acompanhamento deste trabalho demonstram a preocupação em oferecer um serviço de qualidade e que atenda a proposta de suprir a uma demanda cada vez mais crescente. O que remete a um claro sentido de *desempenho e fins* na instituição desta rubrica. Entretanto, em paralelo à formalidade desses controles, buscava-se construir um clima de abertura e sinergia com os grupos de voluntários para se acompanhar mais de perto este trabalho, o que ressalta também a *importância da pessoa* neste processo.

- ***Comunicação e Relações Interpessoais***

Há uma grande identificação dos voluntários em relação aos médicos com quem trabalham, alguns declaram somente trabalhar com um determinado profissional, pois só gostam dele, ou porque é atencioso, ou porque lhes é prestativo. Assim como há um círculo restrito de relações entre funcionários e voluntários. A voluntária por nome Bárbara, que acompanhara a pesquisadora durante a Observação Participante, tinha uma grande

[27] Entrevista realizada em 21/07/03.

proximidade com alguns funcionários. Esta relação por vezes mostrava se consubstanciar por uma verdadeira troca de favores, em que a voluntária e os funcionários comportavam-se como cúmplices das rotinas do Ambulatório e como colegas de trabalho, portanto. Geralmente, estes eram funcionários de baixo escalão como porteiros, pessoas da limpeza e recepcionistas. Ela se portava como uma funcionária, confessava não gostar de usar a blusa dos "anjos", por isso usava roupa comum, assim como houve ocasiões em que declarou ter esperanças de um dia ser contratada pela instituição.

Seu tratamento com os pacientes era seletivo, com alguns, tratava com atenção e dedicação, com outros, tratava com descaso, poucas palavras e impacientemente. Assim como muitas vezes transparecia uma relação de favoritismos e clientelismos com determinados funcionários das Obras, demonstrando uma dádiva patrimonialista que, neste caso, evidenciava uma condição de prestígio, na qual o voluntário se sentia inserido. O status de "anjo", esta estreita rede de relações com funcionários, e a própria condição de vida daquela voluntária acabavam por interferir na sua conduta e na forma de perceber o seu espaço enquanto voluntária. Como assim relata Bárbara quando questionada sobre o tratamento que recebia enquanto voluntária na OSID:

> Me tratam como funcionário, ninguém nunca me criticou por ser voluntária. Nem os funcionários. E eles nem podem criticar, porque aqui dentro eu tenho mais, no caso, mais valor do que eles. Se eles me tratarem mal e eu falar a Dr. Luís Medeiros, que é o encarregado da gente, eles são capazes de botar para fora, entendeu? Mas eu não estou aqui para tirar emprego de ninguém e também ninguém nunca me tratou mal [28] (informação verbal).

Portanto, a relação entre voluntários e funcionários deste setor era algo que se mostrava fechado e restrito para alguns. Não havia acessibilidade e tratamento amistoso para todos os voluntários. Neste círculo de relações mais restrito, a comunicação transcorria com maior fluidez e os problemas eram solucionados com maior empenho. Havia uma relação "de igual para igual", pois os voluntários se sentiam como parte integrante da equipe. Por isso ser comum um tratamento mais espontâneo e às vezes até mais íntimo, a ponto de voluntários e funcionários trocarem lanches e ajudarem uns aos outros em seus problemas pessoais. Para os voluntários com menor envolvimento ou mais novos na área, havia um nível maior de formalidade tanto no tratamento como no acesso às informações. Enfim, era uma relação em que as *preferências* permeavam estas trocas, no sentido de atender a necessidades e interesses individuais, de quem fazia parte destes grupos.

[28] Entrevista realizada em 02/10/03.

- ***Conflitos***

A existência dessa estreita rede de relações entre voluntários e funcionários, no sentido de alguns serem mais queridos ou mais próximos de alguns médicos, dá margens a um clima de ciúmes e até competição entre os voluntários. Aqueles que não participam destes círculos fechados, são tratados com uma certa indiferença. Situação particular também vivenciada pela pesquisadora nos dias em que esteve realizando a Observação Participante neste núcleo. Entretanto, vale ressaltar, tudo isso se processa de uma forma muito sutil, percebida através dos comentários de alguns destes voluntários e não chega a interferir no cotidiano organizacional. Segundo Dr. Medeiros, não tem existido maiores conflitos entre os novos voluntários que ingressam neste setor e os funcionários, pois o mesmo faz questão de enfatizar no dia-a-dia que os voluntários não estão neste trabalho para concorrer com os funcionários e sim para ajudar, para contribuir, como novos integrantes da equipe. Esta tênue competição entre voluntários sugere uma preocupação com o *desempenho*, no sentido de atender com performance as solicitações destes médicos, muito mais até do que em atender o beneficiário.

- ***Satisfação Individual***

Fornecer algum tipo de ajuda ou informação para aquelas pessoas a serem assistidas no ambulatório era algo de grande valia, tanto para os beneficiários, quanto para os voluntários. Sorrisos se abriam nos rostos daquelas pessoas humildes e carentes ainda que o momento não fosse o dos melhores para sorrisos. Os voluntários relatam a grande satisfação em ajudar aqueles rostos estranhos, e, como que num curto espaço de tempo, tornam-se tão próximos e cúmplices de seus problemas. O retorno desta ação chega a ser imediato ainda que seja impossível estabelecer uma relação de quitação de dívida. O assistido pela grande gratidão a um "anjo" e o voluntário pelo grande *prazer* em ter sido importante para aquele processo, explicita nesta rubrica a *valorização do prazer*.

Entretanto, deve-se ressaltar também uma outra fonte de satisfação percebida durante a Observação Participante que é o próprio status de ser um "Anjo" e de ser solicitado pelas pessoas e valorizados pelos funcionários da instituição, algo, portanto que envolve a idéia de *êxito*, de possuir um padrão diferenciado sob os demais.

- ***Dimensão Simbólica***

Ainda que muitos voluntários deste setor sejam provenientes do apoio religioso, o que para alguns pode dar um sentido místico a esta atividade, no sentido de serem "um instrumento dos desígnios de Deus", há um forte elemento que consubstancia esta dimensão que é o status de ser um voluntário desta área. Esta relação com os médicos e a orientação imprimida às pessoas no hospital, faz esta atividade parecer algo mais importante, dando um sentido de *utilidade* a esta tarefa e de *êxito* a quem a executa, pois supre uma necessidade da área.

5.3 HOSPITAL SANTO ANTÔNIO - A ENFERMARIA DOS CRÔNICOS

Na Enfermaria dos Crônicos encontram-se pessoas com problemas de saúde grave e em estágio de doença bastante avançado, onde o sofrimento e a angústia são os sentimentos que traduzem o clima deste lugar. Alguns pacientes conseguem se locomover, outros só por meio de cadeira de rodas e uma grande maioria é de pacientes prostrados nos leitos para os quais o cuidado é redobrado. A passagem por aquele setor seja como visitante, voluntário ou profissional, faz-nos refletir sobre questões como, a vida, a morte, a degradação humana, enfim, permite-nos enxergar um mundo de "poucas flores" e muita dor. A Enfermaria dos Crônicos do Hospital Santo Antônio é constituída por 71 profissionais, entre eles: médicos assistentes e plantonistas, enfermeiras e técnicos de enfermagem, terapeutas ocupacionais, pessoas da Higienização, dentre outros. Das experiências vivenciadas nos núcleos durante a Observação Participante, esta fora uma das mais difíceis para a pesquisadora não só pelo aspecto emocional, mas também pela própria natureza das atividades realizadas pelos voluntários nesta enfermaria, que está dividida em alas masculina e feminina.

As tarefas realizadas por esses voluntários têm como especificidade o seu caráter mais técnico, pois são atividades similares as de um auxiliar de enfermagem. Estes voluntários estão registrados como integrantes do Apoio Religioso, grupo que se reporta diretamente ao Assessor de Memória e Cultura, Osvaldo Gouveia. Razão de também não se ter o número exato de voluntários que atuam neste setor. Eles conduzem os pacientes de cadeiras de rodas ao banheiro, dão banho nos pacientes seja no banheiro ou nos leitos, ajudam os enfermeiros nos curativos, cortam-lhes as unhas, ajudam-lhes na alimentação. Segundo relato de um

funcionário entrevistado desta área, o técnico de enfermagem Adson Souza Santos, a única diferença entre um auxiliar de enfermagem e um voluntário desta Enfermaria seria a do voluntário não ter autorização para medicar pacientes, nem assinar nenhum documento, pois as outras atividades são desempenhadas com o mesmo esmero e técnica. Há também neste trabalho voluntário o apoio psicológico em que os voluntários conversam com os assistidos e confortam pacientes e familiares no intuito de amenizar-lhes o sofrimento e a dor. Existem aqueles voluntários que realizam tarefas diversas na instituição e que poderíamos até enquadrá-los como multifuncionais, pois, além de trabalhar nas enfermarias, fazem outras atividades de cunho administrativo como contagem de notas, dentre outras. Estes últimos têm uma freqüência menor nas enfermarias embora tenham seus dias certos de visita, suas tarefas são a de cortar unhas e cabelos, ajudar na higiene dos pacientes.

Durante a Observação em campo neste setor do Hospital Santo Antônio, a pesquisadora acompanhou um voluntário que estaria na categoria daqueles que se dedicam totalmente ao trabalho na Enfermaria dos crônicos. Sua história de vida já é um bom começo para entendermos um pouco da natureza do seu trabalho. Luís Ramos dos Santos é o seu nome, 46 anos, carpinteiro, teve o seu primeiro contato com a instituição quando sofreu seu terceiro derrame e ficou internado durante dois meses e meio no Hospital Santo Antônio. Luís, ainda na Enfermaria, começou a ajudar seus colegas a se locomoverem até o banheiro, fez amizade com os funcionários e tornou-se uma pessoa muito querida na instituição. A sua dedicação aos outros pacientes e tão rápida recuperação despertaram a atenção dos profissionais do Hospital, surgindo então o convite para trabalhar como voluntário.

Este voluntário tem um perfil muito peculiar, é tímido, muito educado e paciente, seu tom de voz tão baixinho esconde a força que tem dentro de si e que o faz destacar-se sobre os demais. A rotina dos enfermeiros é bastante agitada, estes "não param um minuto", de uma sala para outra vão checando quem ainda não tomou banho, trocam as roupas de cama, fazem curativos. Com o voluntário Luis não é diferente, ele é dinâmico e trabalha com propriedade, por várias vezes passa de um corredor a outro, verificando quem não tomou banho, perguntando se já quer tomar banho, demonstrando paciência e dedicação. Os funcionários fazem-lhe perguntas sobre os pacientes como se invertessem os papéis, como se ele fosse o enfermeiro e os funcionários fossem aprendizes. Segundo Luis, alguns enfermeiros são novatos e isso dificulta um pouco o trabalho, pois ainda não conhecem a rotina do lugar. Mas, os que já estão há mais tempo trabalham com Luis como numa equipe, com sinergia, e respeitam-no pelo seu conhecimento e dedicação.

O método de pesquisa utilizado na ala dos crônicos fora diferente dos demais núcleos. Deixou de ser o de Observação Participante para ser o de Observação Direta, pela própria condição do lugar e natureza das atividades. Este trabalho demandava uma certa técnica, pois envolvia habilidades que não poderiam ser aprendidas num curto espaço de tempo, como carregar os pacientes, dar banho, fazer um pouco do papel de um auxiliar de enfermagem. Além de exigir muito equilíbrio emocional em ver o sofrimento, a degradação, a doença e tratá-la com maturidade. Neste núcleo, parecia não ser a frieza pelo hábito que comandava aquelas pessoas, mas enxergar a doença de uma outra maneira, sob outra perspectiva. Os dois voluntários observados que realizavam estas atividades na enfermaria, já possuíam esta técnica de suas experiências passadas. Sônia, senhora que aparentava ter uns quarenta anos, trabalhava também para a Pastoral da Criança, realizando tarefas similares em outros hospitais e Luis por ter vivido essa própria experiência enquanto paciente.

- ***Divisão do Trabalho***

Este trabalho voluntário tem uma grande sinergia com os profissionais remunerados. Os voluntários desempenham o papel similar ao de um auxiliar de enfermagem. É um trabalho de cunho técnico em que os voluntários dão assistência aos pacientes não só no aspecto psicológico, mas também participando das rotinas da Enfermaria: dando banho, cortando as unhas, trocando os lençóis dos leitos, conduzindo-os ao banheiro. Suas atribuições e limites não estão oficializados em documentos, mas são rigorosamente cumpridos em seu cotidiano, já como normas internalizadas. Neste setor, em especial, não há uma nítida separação nas atividades tanto de voluntários quanto de auxiliares de enfermagem, apenas alguns aspectos que restringem este trabalho voluntário configuram-se como uma diferenciação, a exemplo da proibição de voluntários medicarem pacientes.

Há nesta divisão de trabalho uma forma de suprir lacunas que se apresentam na rotina organizacional e que tanto voluntários como funcionários percebem este sentido de *utilidade* no voluntariado deste setor. Por assumirem papéis que são pertencentes a funcionários, acabam por imprimir uma grande ajuda que ameniza esta sobrecarga de trabalho dos funcionários pelo número de pacientes e, de certa forma, compensam o impedimento de não poder contratar mais funcionários, em face das restrições financeiras do hospital.

- ***Hierarquia e Normas***

Os voluntários da Enfermaria reportam-se diretamente a Osvaldo, Coordenador geral do Voluntariado. Há uma relação hierárquica estabelecida, embora expressa num tom de pessoalidade, em que os voluntários demonstram respeito e fidelidade ao coordenador por esta relação de maior proximidade, sem o distanciamento de uma convivência apenas pautada na ordem e obediência. As normas são implícitas, não são utilizados mecanismos formais para que elas sejam cumpridas. A garantia do cumprimento das atribuições está na palavra, na confiança mútua, portanto sai do papel e se estrutura na dimensão do próprio vínculo estabelecido. Na verdade, as ordens transformam-se em pedidos, portanto, há o atendimento dessas solicitações, mas elas são cumpridas com a satisfação de estar atendendo a alguém que se gosta, que se tem respeito. Não tem a denotação de uma ordem fria, sem espaço para questionamentos. O que se pode atribuir como um motivo importante a esta aceitação de regras, sem conflitos, sem resistências.

A *importância da pessoa* demonstra que nesta relação de hierarquia, a autoridade se transforma em respeito e admiração, as ordens se tornam pedidos, pois o que realmente importa é a quem se está reportando enquanto pessoa, ser de relação. Não pelo papel que se cumpre, mas pelas características que lhe configuram como um alguém de significado importante.

- ***Controle***

Não foram identificados mecanismos formais de controle deste trabalho voluntário, como lista de freqüência e controle de horários. Nada de papéis, na verdade o controle existe na própria convivência, pois, no dia em que um desses voluntários não aparece, as pessoas logo perguntam e sentem falta. Além disso, há por parte desses voluntários a preocupação em avisar no setor de voluntariado, de comunicar-lhes o motivo da ausência antecipadamente. Há um compromisso firmado na própria relação entre voluntários e a instituição e seus pacientes. Algumas regras também fazem este papel de controle como a proibição de voluntários darem medicamentos aos pacientes, assinarem documentos, fazerem curativos. Percebe-se um bom nível de aceitação das regras organizacionais, até mesmo porque há uma explícita relação de respeito, cordialidade, amizade e consideração destes voluntários com o coordenador do voluntariado, estendendo-se aos médicos e demais profissionais.

Fica evidente a importância das *regras implícitas* neste trabalho. A convivência, as relações de familiaridade que se estabelecem, a cumplicidade se tornam cenário para que este controle exista e saia dos moldes formais a que geralmente se apresenta nas organizações.

- ***Comunicação e relações interpessoais***

Havia um alto nível de interação entre voluntários, funcionários e pacientes. Neste setor, ao contrário dos demais, funcionários e voluntários trabalhavam em parceria. Durante a pesquisa não foi percebido nenhum tipo de conflito entre estes atores. Os funcionários eram muito receptivos e sempre estavam solicitando a ajuda do voluntário Luís. Em entrevista, o técnico de enfermagem Adison Souza Santos, de 22 anos, declara a importância destes voluntários para aquele setor:

> Os voluntários quebram um galho da zorra para a gente, eles são a base da gente. Aqui a gente medica, dá banho, faz tudo. E eles também fazem. Eles só não medicam, mas eles chegam junto com a gente, dão banho, não fazem curativo, mas auxiliam muito a gente, seguram para a gente fazer o curativo no paciente prostrado, eles viram de um lado... Sempre tem um voluntário para segurar. Se não fosse isso, eu não sei como seria o trabalho da gente [29](informação verbal).

Esta relação harmoniosa entre voluntários e funcionários também pode ser percebida se não unicamente, mas principalmente pela condição de trabalho do lugar. Na percepção tanto de funcionários como de voluntários, a quantidade de funcionários por enfermarias é pequena, havendo uma sobrecarga de trabalho.

A comunicação entre os atores é intensa, pois voluntários e funcionários trabalham em conjunto, inclusive, havendo uma relação peculiar que é a do próprio funcionário pedir informação ao voluntário sobre pacientes e materiais de higiene utilizados. O acesso à informação é livre e os voluntários acompanham os problemas dos pacientes.

Em relação aos pacientes, há uma grande dedicação e responsabilidade por parte dos voluntários. Sr. Luís não abria mão de chegar cedo na enfermaria e cumprir seus horários e dias de trabalho. Seu compromisso é explicitamente firmado com ele mesmo e com seus pacientes, como Sr. Luís deixa transparecer em seus relatos:

> "Eu me sinto mal o dia que eu não venho aqui. Quarta-feira mesmo eu tenho perícia médica para fazer e é de manhã, aí eu não venho, mas... Todos os dias eu acordo cedo, eu fico preocupado o dia que eu chego aqui mais tarde, eu gosto de chegar

[29] Entrevista realizada em 26/01/04.

> mais cedo, pego o carro vinte para seis, quando dá seis e vinte eu tô aqui e já começo o trabalho" [30](informação verbal).

Há uma abertura da organização para com os voluntários demonstrada nos gestos de solicitude desta em atender às suas necessidades. O que se expressa de forma ainda mais presente para aqueles voluntários que tem uma relação de proximidade maior com a coordenação do voluntariado, como acrescenta Sr. Luís:

> Hoje quando eu preciso do remédio que eu tomo até hoje, peço uma receita a eles *(coordenação do voluntariado)* [comentário nosso], eles me passam sem dificuldades. Eles me ajudam bastante. Quando eu preciso fazer exames é rapidinho... Tudo é fácil [...][31](informação verbal).

É uma relação que se consubstancia pela *não-ruptura,* funcionários e voluntários mostram-se como cúmplices de uma mesma realidade, trabalham em parceria, sem diferenciações ou preconceitos pelos papéis que cada um exerce, pois todos estão engajados em prol da vida, em amenizar o sofrimento daqueles que ainda lhes resta a vida. Os pacientes, por sua vez, também se sentem acolhidos por este trabalho voluntário e não escondem a gratidão que brota nestas pessoas estranhas, mas que ao mesmo tempo, são tão companheiras e próximas, pois participam dos seus problemas e acompanham o seu dia-a-dia ao dar-lhes assistência. No exemplo de Sr. Luís, este sentimento de solidariedade é evidenciado em função de sua experiência como paciente, despertando-lhe um compromisso pessoal de manter o ciclo do dar-receber e retribuir, continuando essa história.

Entre voluntários e a instituição, há uma constante e deliberada constituição de *dívidas*, que perpetua a relação e insere a *importância da pessoa* como fator crucial para a manutenção destas trocas. Os voluntários, ou melhor, alguns voluntários em específico se sentem felizes por serem reconhecidos pela organização, por serem considerados como importantes na rotina organizacional. A utilização do termo "alguns" e "em específico" não quer denotar aqui somente a idéia de privilégios, mas a de que ao longo do tempo e com a convivência, alguns voluntários passam a ser "da casa" e tem um significado especial em termos de serem solicitados - pois a organização sabe que pode contar com eles - e de serem reconhecidos de diferentes maneiras.

---

[30] Entrevista realizada em 26/01/04.
[31] Entrevista realizada em 26/01/04.

- ***Conflitos***

Não foram identificados conflitos durante a Observação em campo, assim como estes não foram mencionados nos relatos dos entrevistados. Esta harmonia pode estar em função do voluntariado ser visto, particularmente neste núcleo, como um parceiro para estes funcionários, e por possuir uma relação com a sua coordenação, marcada por traços de pessoalidade.

- ***Satisfação Individual***

A satisfação dos voluntários está em cada nova conquista realizada em benefício do próximo. Uma comoção por uma realidade que, no caso de Sr. Luís, está diretamente relacionada a sua experiência pessoal, a um sofrimento também vivenciado pelo voluntário, como declara em entrevista:

> Eu me sinto alegre de estar dando uma ajuda ao pessoal. O sofrimento que eu tive e o sofrimento também que os outros estão tendo e eu estar colaborando com esta ajuda [32] (informação verbal).

Outra fonte de satisfação é o reconhecimento da instituição pelo seu trabalho. Há o prazer em ser elogiado e considerado por um paciente, mas quando esse reconhecimento vem da instituição, os voluntários expressam grande contentamento por este retorno. Estes voluntários demonstram a necessidade de se sentirem parte deste espaço organizacional pelo que são e pelo papel que exercem. Isso pôde ser comprovado no dia em que Sr. Luís e sua esposa, que também é voluntária da enfermaria, receberam da organização jalecos personalizados para utilizarem no trabalho, semelhantes aos de um auxiliar de enfermagem. O que para muitos poderia representar apenas uma proteção individual para a atividade que exerciam, para estes voluntários significava muito mais do que isso. Seus sorrisos e orgulho estampados no rosto demonstravam a satisfação em serem queridos e considerados como parte da organização.

A satisfação individual surge, portanto, do *prazer* em servir ao próximo, de não ter ficado inerte a todo o sofrimento daqueles pacientes e de alguma maneira amenizar este sofrimento. O alívio e a gratidão destas pessoas lhes dão muito prazer. O reconhecimento por

[32] Entrevista realizada em 26/01/04.

parte da instituição torna-se também uma outra forma de satisfação e fonte de prazer, na medida em que, reflete a própria confirmação de que esta relação quer ser mantida, de que as dívidas que foram constituídas ao longo da relação entre voluntário e instituição, reforçam este enlace.

- ***Dimensão Simbólica***

No caso específico de Sr. Luis e sua esposa há um sentimento de gratidão pelo tratamento que receberam da instituição quando eram beneficiários. Há uma fidelidade às pessoas e à causa da instituição que se consubstancia nesta experiência vivida. É, portanto, uma relação que nasce antes mesmo de serem voluntários, primeiro, na condição de beneficiários, depois, estreitando este laço na condição de voluntários. Por ter estado na mesma condição daqueles pacientes, Sr. Luis sente-se profundamente comprometido com os mesmos. Aquelas pessoas que estão ali precisando de ajuda e a própria instituição têm um significado especial no imaginário deste voluntário.

Em suas declarações, Sr. Luís não fez menção em ser uma motivação religiosa que o fazia exercer aquele trabalho, apesar dele e de sua mulher serem católicos, mas da gratidão e indignação nascidas da sua experiência de vida. Assim como também não há uma relação especial entre seu trabalho e a figura de Irmã Dulce. Declarara que ouvia falar sempre dela, das coisas que ela fazia, mas nada além disso. Quando questionado sobre o significado do trabalho voluntário ele declara prontamente como a "boa vontade", a necessidade desta total disponibilidade para com as pessoas, sem contratos, sem garantias de retorno, mas preenchido por uma grande riqueza de vínculos que se estabelecem a cada novo dia de trabalho.

A presença de *regras implícitas* e da *dívida* configura esta rubrica, pois há um compromisso firmado destes voluntários para com os pacientes e com a própria instituição. As regras externas acabam se subordinando ao "querer ajudar" e estar espontaneamente comprometido a esta causa. O horário, os cuidados com os pacientes e com a higiene durante o trabalho deixam de ser normas impostas e se tornam preocupações que emanam do próprio voluntário. Há neste trabalho voluntário uma tentativa, ou o compromisso, de perpetuação destas dívidas, no sentido de dar continuidade a este ciclo de dádivas, de não interromper o que para o Sr. Luís e sua esposa teve tanta importância em suas vidas.

5.4 APOIO RELIGIOSO

Nas atividades relacionadas ao Apoio Religioso, o próprio nome sugere fortes elementos de caráter místico e simbólico na forma de perceber este trabalho voluntário. São tarefas que tem como objetivos levar o conforto espiritual a pessoas carentes, participar ativamente das atividades religiosas proporcionadas pela organização, pregar a palavra de Deus e os ensinamentos de Irmã Dulce que se tornaram referência a partir de suas ações, divulgando desta maneira a história da fundadora da organização. Há um total de aproximadamente 92 voluntários engajados em atividades desta natureza.

Vale salientar que esta denominação de Apoio Religioso refere-se ao grupo de voluntários que se reportam diretamente a Osvaldo Gouveia, o coordenador geral deste trabalho voluntário. Entretanto, os voluntários que estão registrados neste grupo, num total de 142 integrantes, não se restringem àqueles que possuem atribuições religiosas. Atividades de caráter técnico - a exemplo dos voluntários da Enfermaria analisados anteriormente - e outras de cunho mais administrativo dão suporte às necessidades da organização e também estão classificadas como Apoio Religioso. Para fins de análise, foi feita uma separação das atividades religiosas das administrativas, embora, para a organização todas estejam na categoria de Apoio Religioso.

Durante a Observação Participante, o trabalho da pesquisadora consistiu em grampear fitinhas nas imagens de Irmã Dulce, acompanhando uma outra voluntária por nome Iolanda. Esta, além de fazer a mesma atividade, ficava pela manhã na recepção da nova igreja que está sendo construída, pegando as assinaturas dos que ali visitavam ou pediam alguma informação, e pela tarde fazia visitação nas enfermarias. Foi difícil delimitar o campo de atuação deste grupo, pois cada um realiza algo distinto, que depende das afinidades do voluntário e da necessidade do momento. Entretanto, a dimensão simbólica deste trabalho é notadamente comum a todos, que é o aspecto religioso como fator preponderante para a realização destas atividades. A razão de ser deste trabalho é a devoção a Deus e ajudar o próximo tendo como principal referencial o exemplo de vida da própria Irmã Dulce. Portanto, há pessoas que realizam um trabalho individual e introspectivo, na medida em que, em suas orações - momentos de reflexão e meditação - pedem pelos seus semelhantes para que sua dor e sofrimento sejam amenizados. Mas há aquelas que na programação de excursões entre os voluntários da OSID para outros estados do Brasil, realizando turismo religioso, estão também pregando a palavra de Deus e divulgando a figura de Irmã Dulce e das suas Obras.

- ***Divisão do Trabalho***

As atividades do grupo de Apoio Religioso são aquelas diretamente relacionadas à proposta de divulgação dos feitos de Irmã Dulce e dos seus ideais de "Amar e Servir", atendendo aos desígnios da ordem cristã. Estes voluntários são católicos, em sua maioria mulheres aposentadas ou donas-de-casa, que possuem uma intensa motivação religiosa permeando suas ações. Estes voluntários desempenham tarefas diversas como: Oração na Capela; Estudos bíblicos; Programação de batizados e outros eventos religiosos; Visitação e oração aos doentes nas Enfermarias; Programação de viagens a lugares religiosos; Apoio na organização de feiras; Grampear fitinhas nas imagens de Irmã Dulce, e outras atividades em que a organização necessita de um apoio extra como a venda da revistinha de Irmã Dulce, venda de tijolinhos com a imagem de Irmã Dulce, dentre outras. Esta divisão de trabalho se dá pelas *preferências* de cada voluntário, no sentido de identificação com valores e necessidades pessoais. E a organização, nesse sentido, respeita essas escolhas como uma liberdade que precisa ser preservada para que este trabalho seja sustentado.

- ***Hierarquia e Normas***

A figura de Irmã Dulce exerce um fascínio muito grande para este grupo e tudo que se refere às suas Obras é levado em consideração com muito respeito e veneração. Para estes voluntários, há na figura do coordenador do voluntariado, alguém que representa o compromisso com a sustentação da imagem de Irmã Dulce, e que fazem-no ser percebido muito mais como o papel de um pai do que o de um chefe. Este forte paternalismo marcado nestas relações é em parte explicado pelo nível sócio-cultural destas pessoas, em sua maioria pessoas aposentadas e influenciadas intensamente por uma ortodoxia cristã. A sua superioridade está talvez pautada mais fortemente no modo como as pessoas o percebem - pessoa que preserva e resgata a história de Irmã Dulce - do que na sua postura enquanto líder. Existe um simbolismo muito presente neste voluntariado fruto desta religiosidade que permeia suas ações, o que implica também numa forte preocupação com a moral e os bons costumes, com o que é certo e o que é errado, com o ideal de ser exemplo para os demais. É como se este trabalho voluntário representasse a continuidade do trabalho iniciado por Irmã Dulce. São pessoas mais comprometidas com a instituição do que com os próprios pacientes e moradores, pois, ela representa o elo com Irmã Dulce e com Deus. Portanto, estar de acordo com a filosofia e as normas da instituição é ser exemplo para os demais, um pedido do coordenador

é visto como uma ordem a ser cumprida. O interessante é que os próprios voluntários são vigilantes das ações do grupo. Não ter assiduidade, visitar a instituição e não cumprir as atribuições, só chegar na hora do almoço, são atitudes repudiadas pelos próprios voluntários.

O coordenador, por sua vez, conduz este grande grupo sempre lembrando quem fora Irmã Dulce, a importância do seu papel social e dos seus ensinamentos, enfatizando assim a responsabilidade destes "Anjos" em preservar a imagem da freira e de suas Obras. Nas reuniões com o voluntariado sempre é lembrada através de filmes, de sorteios com lembrançinhas da instituição, enfim, como afirmam os próprios voluntários: "Ela não está em carne, mas o espírito continua vivo".

Portanto, há por parte dos voluntários uma nítida preocupação em atender aos princípios religiosos, um sentido maior de obrigação para com Deus em que a própria instituição acaba por incorporar a figura do divino. Portanto, é um espaço que lhes serve de instrumento para que estes sejam "testados" por Deus através das experiências vividas e por fim recompensados pela sua boa conduta. Há uma nítida *finalidade*, ainda que seja algo intangível, idealizador, mas há uma preocupação em ser exemplo para receber as recompensas divinas e em fazer a coisa certa, o que nos remete também a idéia de *desempenho*. Atender às normas da instituição e à sua estrutura hierárquica significa respeito à própria Irmã Dulce e a Deus, dando um sentido de conformação no que tange ao atendimento destas regras. Enquanto que para a organização, a instituição de normas e a hierarquia é uma forma de zelar pela manutenção da imagem organizacional, atendendo assim aos seus *fins* institucionais.

- ***Controle***

O controle do trabalho deste grupo se dá também muito mais pela convivência do que pela utilização de recursos formais. O próprio grupo de alguma forma se vigia, se algum voluntário não tem assiduidade, ou quer mudar as regras da instituição, tanto voluntários como funcionários logo fazem chegar esta situação à coordenação do voluntariado. Certamente que pelo grupo estar trabalhando diretamente com o seu coordenador, fica viável esta maneira "informal" de controle. Não que as pessoas fiquem a todo momento buscando erros nos outros, mas geralmente quando há desvios de comportamento, logo são percebidos e comunicados pelo grupo. Vale outra vez ressaltar, é o dia-a-dia, a convivência a forma mais evidente de acompanhamento destes voluntários. Se há alguém que vem à hora e o dia que quer, não cumpre as regras ou não está cumprindo o seu papel, não tarda a chegar aos ouvidos

da coordenação. O que destaca a *importância da pessoa* no sentido do convívio, do estar junto e ser cúmplice como fatores preponderantes para o mecanismo do controle emergir espontaneamente.

- ***Comunicação e Relações Interpessoais***

A comunicação entre os voluntários e a coordenação do voluntariado é fluida e não há excessos de formalidade. O que, segundo a liderança, chega muitas vezes até a atrapalhar as rotinas organizacionais do setor, pois é um constante "entra e sai" de voluntários que param para tomar um cafezinho, sentam para saber das novidades, vão à sala do coordenador para participá-lo de suas rotinas na organização, e até mesmo falarem de seus problemas pessoais. Há uma noção de tempo diferenciada em que o que importa é aquele momento em que se está com o outro conversando, ainda que não seja um íntimo daquela pessoa. O clima de informalidade paira nas relações interpessoais.

As informações também são passadas de uma forma bastante peculiar. Basta que o coordenador ou a sua secretária passe a mensagem e peça para que seja divulgada entre os voluntários que todo o grupo ou pelo menos a sua grande maioria fica a par dos acontecimentos e avisos. Há certa regularidade nas reuniões entre o voluntariado e a coordenação, que acontecem bimensalmente ou em intervalos mais longos. Quando há ruídos ou desentendimentos, estes são diretamente esclarecidos com a coordenação, sem muitos protocolos. Avisos mais importantes e que exigem uma divulgação maior são colocados em murais.

Geralmente estes voluntários trabalham em duplas ou em grupos com os quais têm mais afinidade em trabalhar. Aqueles que ficam na Capela são um pouco mais introvertidos, mas interagem com o grupo, oram sozinhos nos momentos de reflexão, mas também trabalham juntos ou estendem esta relação com encontros em outras instituições ou freqüentando as casas uns dos outros.

A própria instituição cultiva estas relações de proximidade. Na seleção de voluntários, aqueles que têm indicação de voluntários da casa são preferidos em relação a estranhos. A confiança e a credibilidade nos que ali já realizam um trabalho é transferida para os seus conhecidos, este círculo de relações vai se tornando uma grande comunidade de voluntários. O que evidencia a *importância da pessoa* como indicador preponderante no que tange a estas

rubricas. Há o respeito à individualidade e a consideração do outro que faz a relação tender mais à proximidade do que à formalidade.

- ***Conflitos***

Funcionários e voluntários nem sempre convivem de forma tão harmoniosa. Principalmente aqueles voluntários que realizam atividades em que é necessária esta interação. Alguns voluntários alegam que não são bem tratados e que muitas vezes são descartados dos eventos que acontecem na instituição, ou que não há boa vontade para fornecer informações. E é neste momento que fazem questão de declarar a nobreza do seu trabalho e que pela condição de serem voluntários deveriam ser tratados de forma especial, pois estão de forma espontânea e não recebem nada em troca. Em entrevista, Iolanda, uma voluntária de 34 anos que começara a trabalhar na instituição ainda na época de Irmã Dulce, desabafa a respeito:

> Uma vez mesmo eu estava participando do bazar e uma pessoa que trabalha na ginecologia mandou eu ficar na fila do bazar pois ela queria um conjunto de sofá e quando eu pedi para guardar, eu fui discriminada como voluntária. Teve uma funcionária que gritou bem alto em público: voluntário não pode participar de nada de funcionário aqui. Aí eu disse a ela: não precisa humilhar um voluntário, voluntário aqui também é gente, o voluntário trabalha com amor, aquela doação, aquelas coisas todas que a gente sai para a rua para pedir com amor. A gente faz coisas que funcionário não faz e o voluntário faz e faz com amor. Então, o voluntário aqui tem que ser mais tratado com respeito, com amor. E eles não têm essa visão não, eles não têm [33](informação verbal).

Entre voluntários, alguns geralmente querem "mostrar serviço" mais que outros e, algumas vezes, nota-se um clima de competição. Voluntários que criticam outros por não terem feito o trabalho direito para destacarem-se em função dos defeitos e erros dos outros. Mas, ainda assim, a convivência continua e os conflitos não deixam de existir, pois são parte do cotidiano destes voluntários que muitas vezes possuem comportamentos imaturos ao disputarem por espaço e por reconhecimento. Há nesta clara disputa, uma relação traduzida na busca por *êxito e resultados* que os tornem diferentes, para que o outro não se constitua em ameaça ao seu destaque. Assim como entre voluntários e funcionários, estes conflitos estão permeados também por uma competição por espaços e pela negação da relação, pela *liquidação da dívida*.

[33] Entrevista realizada em 02/10/03.

- ***Satisfação Individual***

O prazer em servir a Deus e as recompensas recebidas por ele são a grande fonte de satisfação destes voluntários. Muitos são os relatos de voluntários que acreditam terem recebido muitos "presentes" de Deus por este trabalho, e que só o fato de fazerem parte da instituição já é um grande retorno, pois a todo o momento passam por ensinamentos que promovem uma grande transformação interior. Tornam-se pessoas mais humanas, com uma outra percepção da vida e dos seus semelhantes, tornam-se mais desprendidas das coisas materiais e mais sensíveis aos problemas alheios. Portanto, recebem muito mais do que dão e são extremamente gratos por estes privilégios, como atestam os voluntários do apoio religioso em alguns depoimentos a seguir. Iolanda relata as graças alcançadas através de seu trabalho nas Obras:

> Aconteceu de uma pessoa pagar um curso de cuidador. Um curso que no momento eu não tinha nem condições de pagar. E isso foi uma graça, está sendo uma graça que está acontecendo na minha vida e muitas coisas mais. [...] A paz, a felicidade, muitas coisas eu consegui. A cura de minha mãe, a cura eu busquei também com a minha fé. Minha mãe, eu não pensava que fosse resistir ao tratamento de quimioterapia e minha mãe resistiu. Hoje ela está outra pessoa, então isso para mim foi tudo e continua sendo. Eu só tenho que agradecer a Deus. Eu quero que todos consigam também a mesma coisa, que trabalhem com amor e tenho fé em Deus que vão conseguir [34] (informação verbal).

Jaciara destaca a sua condição especial ao ser uma "agraciada de Deus":

> Porque crer em Deus não é só ler a bíblia e sim servir ao próximo. Quanto mais você serve aos outros, você está agradando a Deus e ele é a coisa mais importante. E quando você vem para um lugar desse, você agradece a Deus de joelhos. Porque eu nunca precisei passar pelo que uma mãe tá passando por aqui. Então eu tenho que agradecer, eu sou uma mulher de muita sorte. Eu agradeço a Jesus todos os dias por ele ter me escolhido e eu fico muito feliz[35] (informação verbal).

O aposentado José Veloso acrescenta ainda sobre os retornos desta ação voluntária:

> Aí saiu o de Engenharia elétrica, quando vê, ele estava em 17º lugar, Ricardo Veloso Melo (seu filho) [comentário nosso]. "Chama Ricardo que ele passou no vestibular". Aí, eu disse: "Foi uma bênção". Então, o trabalho que eu realizo aqui, Irmã Dulce já pagou, já pagou o dobro. Foi uma vitória para mim[36] (informação verbal).

Há a constituição de *dívidas*, trocas que nunca são equivalentes, mas que são estabelecidas com Deus, pelas diversas graças e êxitos alcançados. A satisfação está pautada

---

[34] Entrevista com a voluntária Iolanda realizada em 02/10/03.
[35] Entrevista com a voluntária Jaciara realizada em 25/10/02.
[36] Entrevista realizada com o voluntário José Veloso realizada em 25/10/02.

nestes grandes retornos que obtêm com este trabalho voluntário e que nunca poderão retribuir à altura.

- ***Dimensão Simbólica***

É notória a grande identificação destes voluntários com a missão e os valores da instituição. Há um elo religioso que a própria organização faz questão de manter e que incorpora em suas práticas na seleção de voluntários, nas suas reuniões, no seu modo de lidar com o voluntariado.

Dois elementos foram identificados como marcantes no conceito de trabalho voluntário para este grupo, a relação com o divino e a convicção deste trabalho ser especial. No que diz respeito a essa relação com os desígnios cristãos, destacou-se nos discursos a idéia de um chamado para o trabalho voluntário, como um sinal de Deus dizendo: "a hora é esta". O que decorre um outro significado estreitamente atrelado a este desejo divino, o de recompensa. A recompensa seria proporcionada através do prazer da ação voluntária e principalmente através das graças alcançadas depois que estas pessoas se tornaram voluntárias. E irmã Dulce tem aí um papel muito especial, permeada por valores cristãos, sua história se fez de modelo e razão de vida para muitas pessoas. Os entrevistados quando falavam sobre Irmã Dulce deixavam transparecer a grande veneração que têm por ela e o grande mito que ela se tornou. Ser voluntário, ou melhor, "Anjo de Irmã Dulce" , como é chamado todo voluntário que trabalha na OSID, traduz um pouco a idéia de tê-la como exemplo, de ser seu seguidor.

Nos discursos destas pessoas afloram de forma espontânea e até muitas vezes mecânica a determinação divina em suas ações. Não é a vontade destes voluntários que conduz seus atos e sim a única e sagrada vontade de Deus. Portanto, eles se percebem como instrumentos e é esta subserviência a Deus a razão de ser deste trabalho, como declara Jaciara, de 44 anos, dona-de-casa e voluntária integrante do Apoio Religioso:

> Antes eu dizia que a coisa mais importante que eu tinha na minha vida eram as minhas filhas, hoje eu digo que é Jesus primeiro para depois todo o resto. Então, para agradar a ele, para servir a ele, eu tinha que ajudar meu irmão. Eu tinha que trabalhar num lugar desse aqui. Me doar para mostrar que a cada dia mais para ele esse amor que eu sinto por ele, ajudando as pessoas que precisam [37](informação verbal).

[37] Entrevista realizada com a voluntária Jaciara em 25/10/02.

Este misticismo se traduz numa constante tentativa de explicação da realidade através de significados divinos em que há uma aceitação passiva de um destino que está previamente traçado. Assim expressam alguns voluntários ao testemunhar este "chamado de Deus", a exemplo de Iolanda:

> Fui para o Ceará, fiquei um bom tempo lá, aí quando eu retornei, passou na televisão: "Precisa de ajuda de voluntários em irmã Dulce", aí eu vim trazer minha mãe para fazer um tratamento nas vistas no hospital São Jorge, aí uma coisa tocou assim no meu coração e disse: vai hoje que você fica [38] (informação verbal).

E do voluntário José Veloso:

> Eu tinha casa comercial e me aposentei. Quando dois meses depois eu estou na televisão assistindo o Jornal Nacional, vejo Dona Dulcinha dando uma entrevista, pedindo, hoje ela já não pede. Isso já tem mais de um ano. Dona Dulcinha pedindo que as pessoas colaborassem. Que tinha tanta pessoa sem fazer nada que podia dar uma ajuda a esses meninos. Que tinha tanta gente aqui, tanto trabalho! Aí aquele negócio me bateu no coração, aí eu disse: Meu Deus chegou a minha hora [39](informação verbal).

A presença de Irmã Dulce é fato para aqueles que são seus fiéis seguidores. Eles acreditam que ela continua administrando suas Obras, acompanhando seus doentes e que está a todo o momento intercedendo nos momentos de dificuldades. Muitos são os casos contados pelos próprios voluntários de que sentiram a presença dela quando encontravam obstáculos e que sempre conseguiam solucionar os problemas com êxito. Essa certeza e confiança em sua intercessão dão cor e sentido ao cotidiano destes voluntários que estão sempre prontos a ajudar aqueles que procuram a instituição, pois eles se sentem parte da mesma ao cumprirem o papel de "Anjos". A voluntária Iolanda demonstra esta crença em seus relatos:

> Eu tô aqui, só tenho essa mesinha, mas eu sinto a presença dela. Eu sinto. Outro dia eu estava aqui trabalhando e senti alguém chegar aqui ao meu lado. Eu aí baixei a cabeça peguei o meu terço, que eu só ando com meu terço, e comecei a rezar. Digo, meu Deus muito obrigado, aí comecei a agradecer a Deus... Foi irmã Dulce, eu comecei a sentir aquele ventinho, uma pessoa que fez o que ela fez...um hospital desse tem que ser ajudado. Ela foi uma heroína, uma guerreira, tem que ser valorizada mais pelos governos [40] (informação verbal).

Há um misto de prazer e de obrigação nesta relação, em que é clara esta abnegação, esse desprendimento pelo lado espiritual no sentido de se fazer necessário passar pela obrigação, pela dor, para se alcançar o prazer. Embora seja um prazer ainda individualista, em ter sido recompensado, reconhecido por Deus. Há também o prazer pelo fascínio que se tem a

---

[38] Entrevista realizada com a voluntária Iolanda em 02/10/03.
[39] Entrevista realizada com o voluntário José Veloso em 25/10/02.
[40] Entrevista realizada em 02/10/03.

Irmã Dulce, pelo que ela representa para esses voluntários. Não é um prazer em ter percebido o outro como ser de relação, mas em ter utilizado o outro como um instrumento de ligação com Deus. Portanto, mostra-se neste trabalho voluntário uma relação movida a *fins*, ainda que estes não sejam materiais.

5.5 APOIO ADMINISTRATIVO

O Apoio Administrativo foi uma subdivisão das atividades do que é atribuído pela organização como Apoio religioso, construída para fins de análise. Não há esta denominação na organização, já que todos os voluntários que se reportam diretamente à Assessoria de Memória e Cultura são considerados como do grupo de Apoio Religioso. Embora estejam registrados num mesmo setor, esses voluntários passaram a desenvolver atividades distintas daquelas que são consideradas de apoio religioso. E percebendo o crescimento e ênfase nessas atribuições, consideramos pertinente essa classificação. O apoio Administrativo configura-se, portanto, num trabalho que envolve uma média de 50 voluntários em tarefas diversas que exigem certa sistematização e que possuem um caráter mais pragmático, pois atendem a demandas que surgem no núcleo e que necessitam de cumprimento de prazos. Durante a observação participante neste grupo, a pesquisadora ajudou na contagem das notas fiscais e na colagem dos adesivos com a imagem de Irmã Dulce nos tijolinhos. Ainda que a sensação de contar aquelas notas fiscais não nos remeta a nada especial, é um trabalho que exige concentração e obediência aos critérios de segregação das notas para não haver erros na contagem nem deixar passar notas sem validade.

- ***Divisão do Trabalho***

No apoio Administrativo, os voluntários ajudam na contagem das notas fiscais para a Campanha "Sua Nota é um Show de Solidariedade", realizada pelo governo do Estado da Bahia. Recolhem as notas nos postos de coleta, levam para a instituição notas fiscais coletadas por eles próprios ou por amigos e parentes, e fazem a colagem e embalagem dos tijolinhos com a imagem de Irmã Dulce que são vendidos na Campanha para a construção da nova igreja - Imaculada Conceição da Mãe de Deus. Além de outras tarefas que vão aparecendo no

dia-a-dia daquele setor e que os voluntários colaboram sem restrições e com total disponibilidade.

Há uma grande interface entre o coordenador geral do voluntariado e seus voluntários. A questão da afinidade e identificação com a organização também é um ponto bastante importante nesta relação. Existem alguns voluntários neste setor que são extremamente assíduos e que possuem uma relação de lealdade e compromisso com o coordenador. Estes geralmente são os mais requisitados para todos os trabalhos necessários e emergenciais que aparecem.

Este trabalho de apoio administrativo tem a função de suprir determinadas demandas da organização que se não fosse a colaboração dos voluntários, certamente os funcionários não teriam condições de assumir tantas atribuições. Nesta divisão de tarefas, há um sentido de *utilidade* na realização deste trabalho voluntário, pois é algo tido como necessário para o bom andamento das atividades da organização.

- ***Hierarquia e Normas***

Há um grande respeito à figura do coordenador geral do voluntariado. Este, pelo carisma, abertura e senso de orientação que imprime ao grupo, consegue a colaboração e o comprometimento daqueles que com ele diretamente trabalham. Apesar das suas outras atribuições como Assessor de Memória e Cultura, Osvaldo procura manter uma relação mais próxima com seus voluntários e esta sua postura acaba permitindo um melhor acompanhamento destes em suas atividades. Os mecanismos formais de determinação de normas e controles ficam em segundo plano, visto que a impessoalidade é inexistente. Se há a determinação de uma regra, esta é comunicada ao voluntariado como uma necessidade da instituição que precisa ser respeitada e compreendida pelos voluntários, na medida em que estes se consideram parte dela. O que exige uma consciência de engajamento e compromisso com a organização por parte deste voluntariado. A implantação de algumas destas normas pela instituição têm o intuito de sistematizar este trabalho para que não haja margens de erros e desperdícios de recursos com retrabalhos. Há uma preocupação com o *desempenho* na determinação destas normas para o atendimento de metas de natureza técnica, a exemplo da quantidade de arrecadação de notas fiscais para cada campanha. O que também insere uma clara orientação do grupo para os *resultados* almejados. Embora se perceba que para se atender a objetivos mais instrumentais são utilizados recursos que passam pelo âmbito

relacional, visto que esta relação é de pessoalidade, envolvendo respeito mútuo, consideração e afinidade entre o voluntariado e sua liderança.

- ***Controles***

Nestas tarefas de cunho administrativo, muitos erros já foram encontrados, retornando da Secretaria da Fazenda, milhares de notas da Campanha "Sua nota é um Show de Solidariedade" para a instituição, em decorrência destas falhas. Em função destes acontecimentos, o cuidado deste setor tornou-se redobrado, e assim como têm voluntários que fazem a contagem das notas, outros passaram a fazer a recontagem e reavaliação das mesmas no intuito de reduzir esses deslizes, frutos da distração e do entusiasmo de ajudar e de "apagar incêndios". Alguns voluntários chegam a fazer comentários tendenciosos a respeito de outros parceiros que fazem esta contagem incorretamente, como se o fizessem de forma deliberada para ver se passam mais notas, ou porque não são capazes de fazer esta tarefa. Esta desconfiança ou crítica em relação ao trabalho do outro, mostra-se como um comportamento freqüente àqueles que buscam se destacar como exemplos pelo papel que cumprem na organização.

Em virtude destas pequenas desconfianças ou competições, a organização vem sendo cada vez mais criteriosa no acompanhamento destas atividades, colocando funcionários e os próprios voluntários como "vigilantes" deste processo. Alguns voluntários são designados como principais responsáveis pela verificação dos registros das contagens, assim como, pelo monitoramento da assiduidade e compromisso dos seus parceiros. Neste sentido, há uma grande interface entre estes poucos voluntários e os funcionários deste setor no intuito de manter a ordem e o controle destas atividades. Estes controles são amparados pelo objetivo de atender aos *fins* organizacionais, mas são realizados de forma a compartilhar esta responsabilidade também com o voluntariado.

- ***Comunicação e Relações Interpessoais***

Entre os funcionários deste setor e seus voluntários há uma grande interação. De forma similar à relação com o coordenador do voluntariado, percebe-se uma grande identificação destes voluntários com funcionários que se destacam pelo seu carisma e que lhes dão uma maior abertura no que tange ao acesso às informações e a assistência na solução de

problemas. Esta relação de proximidade e familiaridade gera um maior comprometimento e solicitude deste voluntariado em relação à organização. A atuação de pessoas carismáticas neste rol de relações oxigena esses vínculos e cria um clima todo especial ao ambiente organizacional.

Há uma postura de cortesia e amparo por parte da organização em relação a estes voluntários. Há voluntários que almoçam quase todos os dias na instituição, aqueles que conseguem remédios gratuitos e ainda aqueles que conseguem consultas médicas para seus parentes e para eles próprios. Nestes gestos da instituição, não foi percebido nenhum excesso de burocracia, nem de formalismos para com o voluntariado. Nestas situações, a reciprocidade se faz presente não para quitar dívidas, mas para perpetuar estes laços, na medida em que, estes voluntários mostram-se cada vez mais solidários e participantes da rotina da organização.

Nestas pequenas formas de ajuda, estes gestos acabam tornando-se maneiras de estreitar laços com este voluntariado, pois é como se lhes fosse dado um voto de confiança e consideração por parte da instituição. Onde muitos deles não recebem estas retribuições da organização em benefício próprio, mas para ajudar um amigo que não tem condições, um parente, um vizinho... Formando desta maneira uma grande rede de relações e de ajuda. O que caracteriza esta rubrica pela presença da *dívida,* consubstanciada pelo fortíssimo vínculo e cumplicidade entre funcionários e voluntários, assim como entre os próprios voluntários, na realização destas trocas.

- ***Conflitos***

Alguns conflitos são gerados em função da não aceitação de determinados posicionamentos da liderança, o que ocorre muitas vezes pelo baixo nível de instrução destes voluntários e pela necessidade de se sentirem úteis e percebidos nos processos organizacionais. Chamar atenção de um voluntário ou mostrar que aquele tipo de tarefa não é o mais adequado para ele, torna-se extremamente cauteloso. Apesar de haver uma relação de abertura entre a coordenação e estes voluntários, alguns deles mostram-se constrangidos em serem chamados atenção e não aceitam serem privados da realização de algumas tarefas, por não possuírem perfil para determinada atribuição. Este aspecto foi percebido durante a contagem das notas em que uma voluntária, uma senhora de idade, queria ensinar uma outra parceira a fazer a contagem e seleção das notas. A funcionária interveio pedindo-lhe que

aguardasse uma terceira voluntária, mais jovem e que tinha mais experiência, para iniciar esta contagem. Ela imediatamente retrucou dizendo que também sabia fazer aquele trabalho e que tinha condições de ensiná-la. A funcionária, com cautela e paciência, argumentou que sabia da sua capacidade, mas que era uma questão de organização do setor.

Por serem atividades de cunho administrativo e que atendem a uma finalidade organizacional, estes *fins* por muitas vezes não convergem à mesma lógica da ação voluntária, fundamentando os conflitos. Entretanto, deve-se levar em consideração a preocupação da organização de contornar estes conflitos através da reafirmação da *importância da pessoa* nesta relação, onde não há a idéia de descarte, de ruptura daquele que não atende à determinada demanda, mas de que a sua contribuição é importante para outros processos.

- ***Satisfação Individual***

O voluntariado que trabalha no apoio administrativo mostra grande identificação tanto com a instituição como com o coordenador deste setor. Estas pessoas deixam transparecer com nitidez o orgulho que sentem em serem requisitadas pela instituição em qualquer tarefa que seja. Não parece haver uma preferência pelas atividades que exercem, mas pelo status, importância que estas imprimem ao se relacionarem mais freqüentemente com as pessoas e os assuntos da organização. A satisfação deste voluntariado é decorrência do reconhecimento por parte da instituição que se dá de diversas maneiras, algumas de valor material e em sua grande maioria de valor simbólico. Em relação ao ganho das cestas básicas[41], por exemplo, esta iniciativa faz parte da campanha realizada pela instituição para arrecadação de notas. Não somente os voluntários participam da campanha, mas também os funcionários. Este reconhecimento serve de estímulo e muitas vezes de competição entre os grupos para arrecadar o maior número de notas. E a instituição atinge seu objetivo - a arrecadação - através do empenho de seus colaboradores e voluntários.

Sentirem-se importantes, queridos, valorizados pela organização os faz permanecerem ainda mais engajados em suas ações. Uma funcionária deste setor certa vez queixou-se da pouca relevância dada à participação dos voluntários nos eventos e da necessidade de uma postura mais clara da organização em relação ao voluntariado, já que eles também fazem parte da instituição. A OSID, por sua vez, já mostra sinais de mudança, na medida em que, cada vez

[41] Na Campanha de arrecadação das notas fiscais, para cada 4.000 notas válidas arrecadadas, os voluntários recebiam uma cesta básica.

mais os voluntários estão sendo chamados para participarem de entrevistas para a mídia, da comemoração entre funcionários e voluntários que se destacaram no ano, das campanhas realizadas pela organização, como destaque no Informativo Interno das Obras, dentre outros eventos. A relevância que a instituição dá ao trabalho voluntário parece funcionar como motivação e também traz grandes frustrações quando esta não acontece. A indiferença é uma das maiores fontes de insatisfação destes voluntários. O que marca a presença da *importância da pessoa* nesta rubrica, consubstanciando a relação entre os voluntários e a própria instituição.

- ***Dimensão Simbólica***

Ainda que realizado por grande parte de pessoas do apoio religioso, este trabalho não demonstra ter relação com o divino, nem muito menos expressa uma relação com pacientes e moradores. As pessoas realizam estas atividades basicamente pela afinidade e integração que possuem com o coordenador do voluntariado e com a instituição. Esta maior proximidade na relação, em muitos momentos representa a confiança depositada pela instituição em seus voluntários na realização destas atividades. São os voluntários mais próximos da coordenação, mais assíduos e comprometidos que são os mais requisitados. Portanto, não deixa de ser um círculo de relações mais fechado, porém demonstra nesta rubrica dois elementos muito importantes nesta análise: O *Aumento da incerteza* e *a importância da pessoa.* Estas não iniciaram seu trabalho na instituição realizando tarefas administrativas, com o tempo, com a convivência, foram se integrando e fazendo parte da instituição. Não há como a organização impor ou obrigar as pessoas a fazerem estas atividades, mas simplesmente contar com a colaboração de algumas, preservando a liberdade das mesmas nesta relação. Não há garantias de que elas sempre irão corresponder, embora as pessoas demonstrem fazer questão de corresponderem e de estreitarem estes vínculos. Osvaldo Gouveia em entrevista relata um pouco desta relação com os voluntários:

> [...] recentemente eu tive uma demanda aqui de um determinado líder que queria que eu botasse os voluntários para vender tijolinhos na rua, e eu não posso fazer isso, a não ser que parta dele, dele querer pegar o tijolinho e vender. Agora, eu impor a ele que ele vá até determinado local, eu não posso fazer isso, inclusive ele vai estar na rua, se expondo e expondo a instituição. [...] trabalhar com voluntário você tem que ter acima de tudo um espírito de alegria, um espírito de acolhimento muito grande e é por isso que Dora *(funcionária)* [comentário nosso] é fundamental nessa história toda. Tanto é que dá vontade de matar Dora, porque é demais, essa relação de amor, ela gosta das pessoas, ela é feliz e eu também, nós temos que ser felizes porque se formos carrancudos, infelizes, você assusta o voluntário. Por que, o que é que traz o voluntário para aqui? Basicamente o que é, é esse clima, apertado, confusão, tem

> hora que o voluntário briga, tem hora que eu fecho a porta por causa de voluntário, Carla não consegue trabalhar, mas é esse clima de amizade que faz com que ele permaneça [42] (informação verbal).

5.6 CENTRO GERIÁTRICO JÚLIA MAGALHÃES

O Centro Geriátrico Júlia Magalhães trabalha com o atendimento ao idoso, oferecendo atendimento ambulatorial, internação hospitalar para casos graves e um abrigo onde vivem 208 moradores. Possui 140 funcionários, dentre médicos, médicos residentes, enfermeiras e outros profissionais. O trabalho voluntário realiza-se no abrigo, através do acompanhamento dos idosos, não envolvendo nenhum aspecto técnico - relacionado a atribuições na área de saúde - em sua natureza.

O primeiro contato da pesquisadora com o trabalho voluntário deste núcleo se deu por intermédio de uma voluntária por nome Iraildes, senhora que aparentava ter cinqüenta anos e que já estava nas Obras há dois anos, trabalhando com os idosos. Ela fazia visitas todas às quartas-feiras e passava por alguns quartos conversando, animando e dando apoio moral aos idosos do abrigo. Seu trabalho consistia em ouvir os pacientes, geralmente, aqueles com os quais tinha mais afinidade, levando alegria e "ar novo" para um ambiente em que a rotina era presente e extremamente deprimente para os moradores. Nos registros da OSID há um total de 31 voluntários neste núcleo.

Durante o período de observação participante, uma voluntária da Enfermaria dos Crônicos por nome Gracina, casada e aposentada acompanhou a pesquisadora neste núcleo, pois mostrara interesse em conhecer o lugar. As atividades da pesquisadora neste local restringiram ao acompanhamento de uma moradora de 88 anos, por nome Arlinda, muito lúcida e que residia nas Obras há alguns meses. A simpatia e identificação com a referida moradora foram os principais motivos desta escolha. Ela, ao contrário da maioria dos moradores daquele local, tinha família, morava com a sobrinha, era solteira e sem filhos. Segundo Dona Arlinda, sua história nas Obras começou quando seu médico orientou que não mais saísse sozinha, nem ficasse sozinha em casa, pois já estava com idade avançada e requeria alguns cuidados médicos. Ela então decidiu procurar uma instituição para morar, não queria dar trabalho aos seus familiares que não tinham condições de dar-lhe assistência durante o dia. Nos finais de semana sua sobrinha ia buscá-la para ficar com eles.

---

[42] Entrevista realizada em 08/06/04.

Não foi percebida durante a pesquisa nenhuma interação mais significativa entre voluntários e funcionários. A relação dos voluntários basicamente se desenvolvia com os moradores, num trabalho solitário e desarticulado dos demais atores do núcleo. Íris Loureiro, enfermeira e líder de Internação do Centro Geriátrico, é a responsável pela coordenação deste trabalho voluntário no núcleo. Segundo relatos desta funcionária, no ano de 2001, quando foi dado início ao programa de voluntariado nas Obras sob nova coordenação, ela foi convidada pela liderança do núcleo para ser a representante do voluntariado na Geriatria. Neste período, foram estabelecidos juntamente com o coordenador geral do Voluntariado rotinas e regras gerais para o funcionamento deste trabalho na Geriatria. Uma delas fora a respeito da natureza do próprio trabalho voluntário, quando definido que os voluntários apenas realizariam atividades de apoio na terapêutica dos pacientes como conversar, ensinar algo, confortá-los emocionalmente, enfim, preencher a vida daqueles que em sua maioria não tinha referência familiar e se sentiam bastante solitários.

Este trabalho realizado na Geriatria, entretanto, não teve continuidade com a mesma dinâmica e entusiasmo do início. A funcionária encarregada em coordenar este trabalho, no ano de 2003 foi solicitada para trabalhar em outra área, o que acabou gerando um descompasso no acompanhamento deste voluntariado. Segundo Íris, aliada a esta situação, houve também uma solicitação do coordenador geral para que os voluntários ajudassem a instituição em outras áreas. Em face a estas mudanças, ocorreu uma grande ruptura deste trabalho, fazendo com que muitos voluntários deixassem de visitar o núcleo com a regularidade que mantinham e dispersando a maioria deles para outras áreas.

- ***Divisão do Trabalho***

Com o retorno da funcionária para as suas atividades, ela percebe como principal entrave para a manutenção deste trabalho que não acabou, mas que sofreu certa descontinuidade, a questão do tempo para dedicar-se à coordenação do voluntariado. Ela já não mais trabalha em período integral e tem diversas atribuições pertinentes à sua função que acabam por deixar em segundo plano o acompanhamento dos voluntários. Íris também comenta que o número de voluntários foi reduzido: "Hoje talvez a gente tenha uns oito que permanecem com rotina, mas o restante são visitantes, são da capela", evidenciando que a maioria deles não mais mantém a assiduidade de outrora. Geralmente, realizam visitas no núcleo sem compromisso com horário e dia marcado. Segundo a coordenadora dos

voluntários - pois ainda é considerada como referência na coordenação deste trabalho no núcleo geriátrico - o perfil de voluntários atualmente é de pessoas da Capela que realizam visitações no núcleo de forma esporádica:

> Hoje, na verdade, a grande maioria deles faz uma visita aqui. Eles vêm durante a semana, dão uma passadinha aqui. Não é mais aquele voluntário que era lotado aqui, que tinha o dia certo de ficar aqui e que conversava e que passava o tempo aqui com os idosos. Só poucos que ainda são destinados só para isso, a grande maioria são visitantes da Geriatria. Antes tinha uma rotina mesmo, eles assinavam uma freqüência, a gente tinha todo um acompanhamento, todo um acompanhamento mesmo. [43](informação verbal).

Quando questionada sobre as perspectivas de retomar este trabalho como era realizado antigamente, não mostrou muita animação, argumentando que sua condição atual de ter diversas atribuições e responsabilidades mostra-se como o principal impedimento para tal realização. Fato que sugere a priorização do fator *desempenho* como elemento determinante para o andamento deste trabalho, no sentido de evidenciar a relevância de questões técnicas, relacionadas às atividades de saúde, em detrimento daquelas que possuem um cunho mais social, ligadas ao trabalho voluntário.

- ***Hierarquia e Normas***

Foi necessário estabelecer alguns limites de atuação deste trabalho voluntário, adequando ao núcleo, as diretrizes gerais do Programa de Voluntariado da OSID. Na instituição destas regras, havia uma preocupação em atender a *fins* de natureza técnica, reflexos de uma organização profissionalizada. A separação de atividades da área de saúde, das de apoio social e afetivo, por exemplo, não fora uma regra aceita tão facilmente por estes voluntários, como relata Íris:

> E uma das coisas mais difíceis na época foi eles entenderem que essas atividades com os idosos era de comunicação, de conversa e não de cuidado direto, porque o que eles mais queriam era dar esse cuidado direto, cuidando, dando banho, dando comida, esse tipo de coisa. Como a gente tem toda uma especificação com o cuidado de idoso, toda a equipe aqui é treinada para que não aconteça nenhum desvio, nenhuma falha, então isentamos *(os voluntários)* [comentário nosso] completamente dessas atividades. São atividades de apoio, até porque é o que eles mais precisam, porque estão morando aqui, a maioria não tem familiares, alguns têm familiares, mas que não tem nenhum tipo de relacionamento familiar. Então a demanda deles é muito mais afetiva. Então, direcionamos todo o trabalho voluntário para esta área [44] (informação verbal).

[43] Entrevista realizada em 19/05/04.
[44] Entrevista realizada em 19/05/04.

Por outro lado, se determinadas regras deveriam ser cumpridas, mesmo que sobrepostas a esta total disponibilidade do voluntário, havia por parte desta coordenação o entendimento dos limites que deveriam ser respeitados em relação às preferências e escolhas deste voluntário. Neste sentido, há na postura da liderança uma preocupação em preservar a liberdade e a *espontaneidade* deste voluntário, como acrescenta ainda a funcionária Íris:

> [...] E todos aqueles que começavam a faltar, a gente chamava, perguntava o que estava acontecendo, está desinteressado, tem que ter regularidade, os idosos esperam por você, contam com você. [...] Na época foi decidido que eles visitassem e escolhessem o quarto que mais se identificavam, eles poderiam escolher o quarto e a área que mais se identificavam, tem pacientes mais dependentes que nem todo muito se adapta. Então eles escolheram e nós fizemos uma escala. Porque isso é importante? Porque mesmo que se visite todo o núcleo, este setor, este quarto vai começar a contar com aqueles voluntários e começavam mesmo, quando demoravam de aparecer "Poxa, cadê ela, nunca mais veio? Será que aconteceu alguma coisa? E se preocupavam, ou seja, ele *(o voluntário)* [comentário nosso] começa a fazer parte da coisa, como os profissionais daqui, que acabam sendo os familiares deles. Por isso saber qual o quarto de cada voluntário, até mesmo para tentar atender a todos, para não ficar muitos voluntários em um quarto só e outros idosos sem isso. Então tinha essa escalinha também, eles escolhiam, claro, mas a gente perguntava não quer tentar ver aquele, não? Aquele não tem ninguém, no outro tem tanta gente que visita. [45](informação verbal).

- ***Controle***

Segundo Íris, inicialmente eram entregues à Coordenação Geral do Voluntariado relatórios de acompanhamento deste trabalho, obedecendo a uma certa periodicidade. Também era preenchida uma lista de freqüência para realizar o controle de assiduidade dos voluntários. Na visão da coordenadora dos voluntários, neste núcleo não havia resistência em regularmente preencher esta freqüência, ao contrário, quando não viam na lista seus nomes imediatamente pediam que os oficializassem, pois gostavam e faziam questão de sentir-se parte do núcleo. Após esta ausência de coordenação, todos os controles e acompanhamento deste trabalho na Geriatria foram extintos. Esta falta de acompanhamento também contribuiu para esta desarticulação do trabalho voluntário. Pois, na medida em que houve a priorização do fator *desempenho* no trato com as atividades de cunho técnico, fruto das próprias mudanças e pressões sofridas pela organização, o voluntariado sem liderança e sem referências partiu para um plano secundário. O que demonstra que não é só o excesso de controles na condução do trabalho voluntário que prejudica o seu andamento, mas a ausência de mecanismos de acompanhamento também provoca rupturas no sentido de desfazer-se o elo entre a organização e os voluntários. Se estes faziam questão de assinar as listas de freqüência

[45] Entrevista realizada em 19/05/04.

como uma forma de se sentirem integrantes do núcleo, a *importância da pessoa* é um elemento que dá sentido a estes controles.

- ***Comunicação e Relações Interpessoais***

Nos relatos da coordenadora dos voluntários, esta declarou ter tido uma relação bastante próxima e de muita cumplicidade com os voluntários:

> [...] Muito interessante, muito interessante. Era uma troca, eu ficava super entusiasmada, sobretudo porque um grande número deles eram de idosos. E a gente trabalha especialmente com idosos neste centro, a minha especialidade é gerontologia. E eu ficava bastante entusiasmada com o depoimento deles, com a entrega deles neste trabalho. Apesar de estarem idosos, de virem todo dia, pegarem ônibus, vinham aqui e davam uma palavra de afeto, de apoio [46](informação verbal).

O envolvimento estabelecido entre a pesquisadora, a moradora (Dona Arlinda) e a voluntária (Gracina) também fora intenso, marcado por um compromisso firmado ao longo desta relação pelo prazer dos encontros, pelo sorriso que se estampava nos rostos, mas em momento algum, como uma obrigação formal, artificial. A moradora já havia se acostumado com as visitas e quando as voluntárias não apareciam nos dias marcados, ela muito discretamente dizia que sentiu pela ausência, mas que imaginava que estas deveriam ter tido algum compromisso importante, por isso não compareceram. Era uma cobrança muito sutil, pois fazia questão de mostrar que com tudo se conformava.

A *valorização do prazer* era algo muito próprio destas relações que se estabeleciam entre voluntários e moradores, os idosos sentiam-se felizes em fazer relatos de suas vidas, assim como nos momentos de tristeza, reconfortavam-se ao saber que tinha alguém que podia lhes escutar sem pressa, com total doação. Entre beneficiários e funcionários, a relação se estabelecia de maneira distinta, era algo que muitas vezes não passava de uma obrigação formal em se prestar assistência e se receber o serviço. Os moradores reclamavam por não ter dos funcionários uma relação de maior proximidade, pois necessitavam não somente da assistência médica, mas também deste momento do diálogo. Vale ressaltar que este aspecto de *liquidação de dívida* também está em função dos próprios papéis que os agentes ali exercem, influenciando sobremaneira nas relações. A questão do profissionalismo, das metas, do desempenho, por parte dos funcionários, e a condição de ser um assistido, um beneficiário, por parte dos idosos.

[46] Entrevista realizada em 19/05/04.

- ***Conflitos***

A funcionária Íris também relata que, no período em que este trabalho voluntário estava sob coordenação e que havia um número maior de voluntários visitando o núcleo, alguns deles eram considerados como "pessoas difíceis" e de certa maneira traziam problemas. Por se sentirem na condição de voluntários, de estarem participando da instituição gratuitamente, tentavam fazer imposições e mostrarem que tinham sempre o domínio da situação. Entretanto, estes conflitos não eram agravantes a ponto de desestabilizar ou prejudicar o trabalho voluntário. Para a coordenadora, mostrou ser até algo pertinente à questão de lidar com a própria diversidade do grupo. A idéia de se sentir alguém especial, pela gratuidade da ação e pelo personalismo nas relações, o próprio sentido de *não-ruptura*, dá margens a um entendimento distorcido do papel do voluntário como aquele que possui determinados privilégios por ter uma relação diferente com os beneficiários.

- ***Satisfação Individual***

Em relação ao voluntariado, a figura de um coordenador que direcione e dê suporte a este trabalho mostrou-se extremamente importante para a sua continuidade, visto que sem esta referência as pessoas tendem a dispersar-se, pois não há o retorno do que fazem, não há uma ponte que ligue o voluntário à instituição. Apesar de mostrar-se significante a relação entre voluntários e beneficiários e até preponderante para a permanência e realização do trabalho voluntário, sem esta figura intermediária, o trabalho se perde. Pois, se perde a referência de um grupo e passa a ser um trabalho individualizado, sem articulação com o núcleo. Quando questionada a respeito do que o voluntário atribuía como retorno importante deste trabalho voluntário, Íris expressa a sua percepção, fruto desta vivência com os voluntários:

> Eles se sentem gratificados com o retorno que eles percebem no beneficiário. E eles se satisfazem com isso. É a primeira coisa. Depois, é eles perceberem que são acolhidos pela instituição, terem o apoio da instituição. Eu apliquei alguns questionários com os voluntários para fins de pesquisa e neles constava esta pergunta: "Como você considera este trabalho voluntário reconhecido?". Algumas respostas foram: "Pela maneira que é recebido e pelos agradecimentos" e "Pelo carinho que as pessoas demonstram [47] (informação verbal).

A continuidade deste trabalho voluntário passa também a depender do reconhecimento da instituição. Apesar dos voluntários expressarem uma grande satisfação e prazer em ter o

[47] Entrevista realizada em 19/05/04.

retorno do beneficiário e de se sentirem úteis e queridos nesta relação, existe a necessidade de que a organização também os perceba assim. Este sentido de utilidade e importância faz com que o voluntário tenha a cada dia uma nova dose de ânimo e garra para continuar. O voluntário precisa se "sentir parte" tanto para o beneficiário, como para a organização. Portanto, os fatores que se mostraram preponderantes para essa satisfação individual do voluntariado foram a *valorização do prazer* nas relações entre voluntários e beneficiários, e a idéia de sentir singular, de ser único no meio de muitos, o "ser" sobreposto ao "ter", ou seja, a *importância da pessoa* nas relações.

- ***Dimensão Simbólica***

É justamente na capacidade de se colocar no lugar do outro e de internalizar os sentimentos deste beneficiário que se estabelecem nesta relação laços muito fortes. Certa vez, uma das voluntárias da Geriatria declarou estar muito triste pela notícia do falecimento de uma moradora, que só ficara sabendo do acontecimento dias depois, pois, justamente naquela semana, não havia comparecido à OSID. E suas palavras eram: "Não pude me despedir da minha velha". A convivência entre voluntários e moradores transforma o que inicialmente chamamos de trabalho voluntário - no sentido de ajuda, assistência - em uma relação de profundo enlace que envolve sentimentos e uma total cumplicidade entre as partes. O significado desta relação está, portanto, num âmbito muito mais simbólico do que numa mera questão assistencialista. A pessoa deixa de ser o beneficiário, o assistido, para ter um nome, uma história que nos envolve, que nos comove e que passa a ter um significado em nossas vidas. A *importância da pessoa* tem um significado especial no imaginário do grupo.

5.7 CENTRO MÉDICO SOCIAL AUGUSTO LOPES PONTES - CMSALP

O CMSALP é um núcleo que tem como finalidade atender à população de rua, aos que vivem em situação de indigência. É constituído por 168 funcionários entre médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais e terapeutas. Presta assistência médica, buscando resgatar a auto-estima e a integração social e familiar do assistido. Neste núcleo também funciona uma pequena oficina de costura e artes manuais aberta à participação dos moradores e voluntários, e o Centro de Acolhimento e Tratamento de Alcoolistas - CATA. O trabalho

voluntário desenvolve-se em duas categorias de atividades: a visitação dos voluntários nas enfermarias, dando conforto espiritual e moral aos pacientes e moradores, e o trabalho na Oficina de Artes em que voluntários e moradores se reúnem para confeccionar bolsas, bijuterias e outras atividades artesanais. No CMSALP há um total de 13 voluntários registrados como pertencentes a este núcleo. A visitação é realizada na maioria dos casos por voluntários que também participam do grupo de apoio religioso, portanto, estes realizam as visitas, alguns rotineiramente e outros esporadicamente, mas pertencem e dedicam a maior parte do seu tempo ao seu núcleo de origem. Os voluntários que trabalham na Oficina, alguns são assíduos na realização deste trabalho, outros participam por um tempo, pois também realizam atividades em outros núcleos da instituição. Durante a Observação Participante, a pesquisadora desenvolveu seu trabalho como voluntária na Oficina, participando da confecção de bolsas.

Na Oficina de Artes encontram-se pacientes, moradores e voluntários, todos concentrados e empenhados em construir, em fazer "surgir das mãos" algo novo. Estes produtos são comercializados para o público interno – funcionários, voluntários e os próprios pacientes e moradores - e externo, quando são realizadas feiras. A cada momento surge uma bolsa, um colar, um cartão, seja o que for, ainda que de forma improvisada ou rigorosamente seguido pela orientação da artesã (funcionária deste núcleo). Vale notar que os dois itens tempo e improvisação mostram o caráter espontâneo das atividades que ali são realizadas. As pessoas se sentam, começam a ajudar, conversam, e o tempo é o tempo da convivência, não há cobranças por otimização do mesmo, mas esmero no intuito de fazer o melhor. Alguns moradores deixam transparecer num sorriso, numa conversa monossilábica o quanto estão comprometidos com aquele momento. Os voluntários tentam dar um toque especial às bolsas e ficam felizes quando a artesã lhes faz um elogio, funciona como uma "recarga de energia" para continuar fazendo mais bolsas. Todas as atividades realizadas na Oficina acabam por significar uma grande terapia para moradores, pacientes e voluntários, para todos aqueles que passam uma manhã ou uma tarde, doando um pouco de si nos objetos criados.

No CMSALP, quem responde oficialmente pelo trabalho voluntário é a liderança do núcleo, mas esta tarefa de coordenação, segundo Dra. Maria Del Carmen, líder do núcleo, foi compartilhada com mais duas funcionárias do Serviço Social que lidam diretamente com os pacientes e que poderiam acompanhar mais de perto este trabalho.

- ***Divisão do Trabalho***

O trabalho voluntário desenvolvido neste núcleo consubstancia-se unicamente pelo apoio religioso, moral e psicológico que presta aos pacientes. Não há nenhum cunho técnico ou que exija uma capacitação específica do voluntário para a realização do mesmo, mas basicamente a busca pela humanização das relações, como atesta Dra. Maria Del Carmen:

> [...] *(os voluntários)* [comentário nosso] são voltados para o lado religioso, mas muito mais para o ajudar. Ajudar na oficina, [...] a paciência, o carinho, a dedicação... o cunho religioso, isso com certeza aqui é forte demais. Poder ensinar a uma pessoa, imagine um homem de trinta e poucos anos que não sabe rezar um Pai-Nosso! Que vida foi que essa pessoa teve? E o voluntário aí para a gente é importante. Na enfermaria feminina mesmo, é muito legal o trabalho que as voluntárias fazem, num momento de oração. A Oficina também é muito importante, mas não é aquele lance de dizer, estou fazendo o boneco, estou fazendo a bolsa, eu estou fazendo aquilo ali, mas estou vendo o que é que aquela pessoa está passando naquele momento [48] (informação verbal).

O trabalho realizado na oficina é direcionado por uma funcionária (a artesã), mas é o resultado do esforço conjunto de todos aqueles que ali participam. A própria artesã quando recebe os pedidos para a confecção de bolsas, faz o planejamento desta produção, contando com os moradores e voluntários mais assíduos. Existem outros voluntários que aparecem esporadicamente, às vezes ficam por um período para ajudar e conhecer a oficina e logo depois retornam às suas áreas de origem.

O trabalho voluntário tem aí novamente um sentido de *utilidade*, pois se mostra à serviço do beneficiário, e como desdobramento, do núcleo. Há uma clara definição do escopo deste trabalho que não é determinante, mas agrega valor à terapêutica dos pacientes.

- ***Hierarquia e Normas***

Nos discursos e práticas observados na oficina, o compromisso do voluntariado não tinha a denotação de obediência à figura da artesã, mas de respeito à rotina das Obras. Algo que independia do grupo de trabalho, da artesã, dos moradores e estava basicamente na escolha de cada um em comprometer-se com a organização, consigo próprio e com Deus, talvez pela própria natureza artística das atividades desenvolvidas na oficina, no sentido de ser uma doação que "acaricia o próprio ego".

---

[48] Entrevista realizada em 08/06/04.

Entretanto, vale ressaltar que a liderança mostra-se presente no sentido de interferir diretamente no trabalho voluntário quando este significa de alguma forma uma ameaça ao cotidiano do núcleo e ao próprio voluntário. Pelas atividades que são realizadas no CMSALP e o perfil do paciente assistido – proveniente de um mundo marginalizado, de vícios e de indigência - há uma grande preocupação com o nível de envolvimento que se estabelece entre moradores e voluntários. Quando não há maturidade e discernimento deste voluntário a respeito da fragilidade emocional destes pacientes, o envolvimento excessivo pode se constituir num risco para o voluntário que está se doando naquela relação e para o próprio paciente que está se reconstituindo social e psicologicamente. Como relata a líder do CMSALP: "A gente tem que ver a parte do voluntário, da proteção dele. Porque para o paciente é muito fácil chegar e contar aquela estória trágica e se a gente não estiver preparado, a gente se envolve demais [...]"[49]. Quando este envolvimento é intenso e compromete voluntários e moradores, imediatamente busca-se o afastamento do voluntário ou o remanejamento deste para outro núcleo. Nestes casos, há uma grande interface entre a liderança do núcleo e a coordenação geral do voluntariado na tomada de providências em conjunto.

A instituição de normas e a aceitação destas pelo voluntário nem sempre é harmônica. Há casos em que a imposição e a predominância das normas em detrimento da relação entre voluntários e o núcleo frustram as expectativas deste voluntário. Na medida em que este leva para o campo relacional a importância da confiança, da convivência, sentindo-se, portanto, ameaçado, desconsiderado. Durante a observação participante, a voluntária por nome Creuza Costa, voluntária assídua, declarou ter mudando de núcleo porque o trabalho no CMSALP estava tornando-se muito limitado. Ressentida, esta alega que o trabalho voluntário do núcleo restringiu-se a orações e visitas e que ela podia não ser formada, mas fazia melhor que muita gente. Sabia que era perigoso cortar as unhas de pacientes, principalmente daqueles que tinham diabetes, mas que já tinha bastante tempo ali e não consideraram o seu trabalho, a sua dedicação, por isso estava se transferindo para outro núcleo, pois, lá seria reconhecida, se sentiria útil e bem tratada.

Neste exemplo transparece nitidamente o inconformismo com as normas no sentido delas desproverem o voluntário de um crédito de confiança e a grande necessidade deste sentir-se parte da organização, de ser reconhecido pelos seus méritos.

---

[49] Entrevista realizada em 08/06/04.

Nesta rubrica a preocupação com o beneficiário e em evitar conflitos que comprometam a ordem do núcleo são aspectos principais na constituição dessas normas. O trabalho voluntário, desta maneira, é mais um dos meios de atender a estes *fins*.

- ***Controles***

Alguns mecanismos formais de controle do voluntariado são utilizados pelo núcleo. Existe uma lista de freqüência que se encontra no Serviço Social para que se acompanhem os dias visitados pelos voluntários. A artesã da Oficina também faz este acompanhamento, registrando num livro, dia e horário freqüentados pelos voluntários, além de ter o cuidado de anotar o telefone destes para não perder o contato ou ter como se comunicar caso seja necessário.

Havia também um controle exercido informalmente e que decorria em função do sentido religioso que muitos voluntários atribuíam às suas tarefas. Uma das voluntárias da Oficina, uma senhora de idade já avançada e bastante católica, sempre questionava os outros voluntários se já tinham assinado a folha de controle. Nestas cobranças ela enfatizava que a "prestação de contas" maior era aquela feita à Deus, que ele acompanhava todo o nosso trabalho e ele sim saberia "fazer as contas" de quem estava realmente se comprometendo ou não. Sua preocupação com o controle deste trabalho era dupla, com os "humanos daqui da terra" e com Deus. Um compromisso espiritual que transcendia as barreiras organizacionais.

Este controle formal por parte da organização pareceu estar mais em função do cumprimento de normas para fins de acompanhamento da quantidade, freqüência e rastreamento da origem destes voluntários. Tinha, portanto, uma preocupação em atender a *fins* de ordem técnica, no sentido de facilitar o trabalho do núcleo. No sentido simbólico deste acompanhamento, de "prestação de contas" perante a Deus, existia uma obrigação diante do "divino" de ser assíduo e comprometido com este trabalho, pela explícita finalidade de ser considerado por Ele como um fiel seguidor e de atender aos desígnios religiosos.

- ***Comunicação e Relações Interpessoais***

Na Oficina as pessoas conversam, trocam idéias, mas estão sempre concentradas em suas tarefas. Há uma interação naquele momento, mas esta não ultrapassa o âmbito da Oficina. Os materiais necessários aos trabalhos manuais são controlados pela artesã e ela é

quem os divide entre o grupo. Há a intermediação da funcionária no andamento das atividades, assim como funcionários e voluntários recebem a orientação da liderança do CMSALP sobre a situação dos pacientes e os cuidados necessários.

Segundo a liderança do núcleo, a comunicação direta e aberta é o que dinamiza as relações e permite também um maior acompanhamento dos trabalhos. Há neste sentido a idéia de um trabalho em parceria entre voluntários e funcionários em prol dos pacientes, pois através do trabalho voluntário há uma resposta positiva no tratamento destes pacientes. Como afirma Dra. Maria Del Carmen:

> A gente tem a preocupação de quando existe algum paciente que está passando por uma situação difícil, a gente comunicar à artesã e aos voluntários que estão trabalhando junto com essa pessoa para os cuidados específicos. É a tesoura porque a gente tem paciente psiquiátrico... Então em relação ao voluntário, a gente faz muito disso aqui, de conversar. [...] A gente tem muita comunicação direta aqui... A gente tem uma coisa que é gostosa que é a comunicação mesmo. [...] eu chego, eu vou, eu faço, eu converso com o Serviço Social... [50](informação verbal).

Respeitando os limites da atuação de cada um, voluntários e funcionários possuem uma interface positiva em prol do núcleo. A artesã da Oficina relatou que há bem pouco tempo atrás, o corte dos tecidos na Oficina não era por meio dos moldes emborrachados e sim através de canetas, onde as pessoas desenhavam círculos nos tecidos para depois cortá-los. A diferença é que, no primeiro processo gastava-se tinta de caneta e ainda sujava-se o tecido, deixando aparecer nos tecidos claros as marcas de caneta que conseqüentemente eram transferidas para as bolsas. Surge então uma idéia vinda de uma voluntária, a de utilizar um molde que pouparia o uso das canetas gastas neste trabalho, pois estas demandavam muito mais tempo para cortar os tecidos. E a idéia teve êxito, pois todos os que se encarregavam de cortar os tecidos só utilizavam os moldes, sendo absorvido pelo grupo como se há anos assim fosse a prática. Há, portanto, um engajamento das pessoas que ali estão e é o que faz a diferença no pouco tempo que ali se encontram.

A comunicação aberta e pragmática da liderança sugere uma forma mais prática e eficiente de solução dos problemas e alcance dos objetivos, traduzindo um sentido de priorização dos *fins* de ordem técnica. É também uma forma de *redução da incerteza*, na medida em que a liderança acompanha de perto o comportamento dos voluntários como uma maneira de manter o foco nestes objetivos. As relações interpessoais entre funcionários e

[50] Entrevista realizada em 08/06/04.

voluntários se processam em face às necessidades dos beneficiários e do núcleo, destacando a *utilidade* destas atividades exercidas.

- ***Conflitos***

Os conflitos são tratados de uma forma bastante sutil, mas também se percebe uma nítida interferência da liderança na resolução destes. O papel do voluntariado está claro, portanto, seus limites também estão bem delineados de forma que maiores interferências dos voluntários não são bem-vindas. O que muitas vezes repercute de forma negativa, quando não há o entendimento dos motivos de determinada regra, ou das causas de certas decisões.

Um exemplo que ilustra esta situação foi o de uma voluntária da OSID indicada pelo coordenador do voluntariado e pela líder de área para substituir a artesã nos dias em que ela não trabalhava na organização. Esta voluntária realizava outras funções na instituição, cortando cabelo, ajudando nas enfermarias e trabalhando em costura. Esta nova atribuição a que fora designada causara muita felicidade, assim como a preocupação em mostrar-se humilde e deixar claro que não estava "substituindo", mas ajudando a artesã na tarefa de manter a oficina aberta em mais dias na semana. Isso, inclusive já havia ocorrido outrora, quando a artesã era uma outra funcionária, que tinha algum tempo na casa, mas que saiu da organização, pois mudou de cidade. Esta primeira funcionária fazia um trabalho em parceria com uma voluntária e as duas construíram juntas um trabalho bastante harmonioso. Portanto, pareceu que a organização queria dar continuidade ao que já vinha dando certo numa relação entre funcionário e voluntário, a diferença era que os atores agora eram diferentes.

A voluntária mostrava-se curiosa e queria aprender tudo com a artesã. A funcionária meio que atrapalhada com aquela situação, procurava seus materiais que sempre guardara num lugar e naquele dia encontrava-se em outro totalmente diferente, pois a voluntária se antecipara e guardara para ela. Não havia um clima de competição, mas sim de organização de espaços e a idéia de invasão ao alheio pairava no ar pelo rosto desapontado da artesã por ter suas coisas remexidas. Quando confeccionava uma das bolsas, a voluntária começou a dar um "toque especial", misturando cores diferentes de tecidos, contrapondo-se a determinação inicial de que a bolsa deveria ter apenas uma cor, atendendo ao pedido da maioria das pessoas que compravam as bolsas. A alegria em colocar um pouco da sua imaginação naquele objeto parecia ser maior que qualquer especificação demandada.

Mas esta situação também pareceu ser administrada sem muitos alardes, na semana posterior ao ocorrido, a funcionária comentou que ficaria responsável pela confecção das bolsas e a voluntária pela costura e bordado dos tecidos. A delimitação dos campos de ação mostrou-se necessária e até mesmo determinante para a harmonia deste trabalho. A líder do CMSALP, assim que chegou na Oficina foi logo perguntando como estava a nova parceria e do papel da voluntária de ajudar, de ser mais uma na equipe a agregar valor ao trabalho. Há uma preocupação da organização em deixar clara a proposta deste trabalho voluntário e de dar importância ao mesmo, independente da atividade exercida, integrando-o à rotina organizacional.

Os *fins* estão em primeiro plano no que diz respeito à rotina do núcleo, portanto, os possíveis conflitos que ocorram ou venham a ocorrer são administrados diretamente pela liderança para que não exerçam influência negativa no andamento dos trabalhos.

- ***Satisfação Individual***

Na Oficina de Artes, há um misto de prazer pelo que se constrói e pela interação que se estabelece com os demais agentes: moradores e funcionários. Por serem atividades relacionadas à terapia ocupacional, os voluntários se distraem e se sentem felizes com estes trabalhos manuais, como declarou a voluntária Creuza Costa, na época em que ainda trabalhava neste núcleo:

> Eu no começo fiquei vindo dois dias, porque o tipo de trabalho que eu faço, o meu trabalho mesmo é mais fim de semana. Então, quando eu não tenho trabalho durante a semana, eu venho todos os dias. Nos dias em que a oficina está aberta, eu venho também, eu acho legal fazer isso. Ao invés de eu estar com o tempo livre, eu venho toda terça para a oficina. Eu trabalho como autônoma e quando eu tenho tempo, eu venho. E eu gosto muito disso que eu faço [51] (informação verbal)

Esta voluntária, alguns meses após esta entrevista, transferiu-se para o Apoio Administrativo por não ter aceitado determinadas regras do núcleo, como comentado anteriormente na rubrica Hierarquia e Normas. O que demonstra que determinadas posturas da organização (neste caso a do núcleo), se não entendidas pelo voluntário, podem influenciar na continuidade de suas atividades, evidenciando que os aspectos relacionais que envolvem o voluntário e a organização, também interferem no nível de satisfação do voluntariado. O que

[51] Entrevista realizada em 25/09/03.

evidencia no sentir-se considerado, em ter a sua individualidade respeitada, a *importância da pessoa,* como uma contrapartida significante nesta relação.

Por outro lado, há momentos em que, há por parte da organização uma preocupação em valorizar o trabalho da Oficina, o que acaba por valorizar também o trabalho voluntário. Quando as bolsas começaram a ser produzidas com a ajuda dos voluntários e moradores, esta iniciativa chamou a atenção da líder do CMSALP e do coordenador do voluntariado que mostraram imediato interesse em ajudar na divulgação. Tiraram fotos e espalharam pela instituição os trabalhos artesanais realizados na oficina. Estes pequenos gestos também ajudam a criar um clima de muita cumplicidade e motivação entre voluntários, funcionários e pacientes, pois é um trabalho incentivado e apoiado pela organização, não é algo que fica escondido, faz-se questão de mostrar e reconhecer este mérito.

Encontra-se nesta rubrica a *importância da pessoa* e a *valorização do prazer* ao realizar este trabalho voluntário. Perceber-se como alguém que tem uma contribuição importante para o núcleo e que tem sua individualidade respeitada nesta relação, é algo gratificante para o voluntariado. Assim como, perceber que no objeto que ali era produzido circulavam elementos que imprimiam um outro sentido ao momento: a doação de si e a energia da pessoa que estava realizando o trabalho, o desejo de fazer com que aquele objeto traga benefícios à organização, o compartilhamento daquele momento de criação com os moradores, participando assim da terapia destes. É aí onde entra o caráter da *valorização do prazer* nesta relação.

Dimensão Simbólica

Nas conversas que se passavam na oficina, dois dos moradores que participam assiduamente do trabalho deste local comentavam com carinho e saudade sobre a época em que Irmã Dulce participava ativamente das Obras. Um deles inclusive trabalhou para ela. Hoje ele faz parte da instituição não como voluntário, mas como um beneficiário das Obras. Não há, portanto, como desvencilhar o fator simbólico destas relações, há por de trás daquela rotina, religião, devoção a Irmã Dulce, respeito à instituição e orgulho por fazer parte do cotidiano organizacional. Em alguns voluntários este fator religioso está mais presente, em outros, se mostra despercebido. Pois, ainda que haja por parte da organização um esforço em manter a questão religiosa como um forte atributo à aceitação dos que ali trabalham, há os que

mantêm este trabalho por outras motivações e os que têm consciência do importante papel social que imprimem, como relata a voluntária Creuza:

> Meu trabalho ajuda muito os pacientes, porque só o fato de você chegar e as pessoas ficarem te esperando, dizendo que está querendo aprender alguma coisa do que você faz, eu acho que já é muito importante, né?. E tem pacientes que quando a gente chega eles não sabem nada. E com incentivo, aquela coisa de ficar voltando para fazer uma coisinha aqui, uma coisinha ali, as pessoas aprendem, aos pouquinhos as pessoas vão aprendendo alguma coisa [52] (informação verbal).

Entretanto, pelo fato de uma grande parte do voluntariado que trabalha neste núcleo ser proveniente do apoio religioso, o clima de misticismo e de devoção a Deus transparece e, muitas vezes, predomina nestas relações. Era comum encontrar na Oficina o rádio ligado passando um programa da igreja católica e todos atentos e serenos aos seus ensinamentos ouviam e trabalhavam tranqüilamente. A artesã apesar de jovem, também mostrava-se muito religiosa e compartilhava com pacientes e voluntários este momento de conforto espiritual.

Há uma predominância do fator religioso nos aspectos simbólicos deste trabalho e que traduzem uma forma de agradecimento e demonstração de fé em Deus e às obras de Irmã Dulce. O sentido de *utilidade* é evidenciado, tanto quando o trabalho voluntário é visto como um instrumento de Deus em prol da instituição e dos beneficiários, como pelo sentido de utilidade social que exerce ao ajudar na terapêutica destes pacientes.

[52] Entrevista realizada em 25/09/03.

6. CONCLUSÃO

Questões relevantes ao debate sobre o gerenciamento do trabalho voluntário foram trazidas à tona durante o desenvolvimento deste estudo, tendo como unidade de análise as Obras Sociais Irmã Dulce - OSID. Nos diferentes núcleos visitados e nas distintas atividades realizadas durante a Observação Participante, foi possível evidenciar a forte presença de elementos que consubstanciam o circuito da dádiva e que remete, portanto, à percepção de uma idéia muito mais ampliada e complexa do trabalho voluntário. Vale lembrar que o intuito desta discussão não foi a de constatar se o modelo de gerenciamento deste trabalho voluntário na OSID enquadra-se numa perspectiva mais ou menos utilitarista, mas identificar quais elementos se apresentam nesta dinâmica e quais os seus principais efeitos, visto que são considerados necessários à proposta de uma caracterização do trabalho voluntário e sua gestão.

Cada núcleo mostrou as peculiaridades da convivência destes elementos caracterizados como mais ou menos instrumentais, e evidenciou, principalmente, a importância da busca e dos esforços pela manutenção dos vínculos que estes voluntários imprimiam e deixavam transparecer em todo momento, não somente com os pacientes e moradores das Obras, mas com voluntários, funcionários, com Irmã Dulce e a própria instituição.

Percebeu-se também ao longo da pesquisa algumas mudanças na dinâmica e no gerenciamento deste trabalho voluntário, frutos de situações e adversidades vivenciadas pela instituição, mas também de mudanças produzidas pela interface do trabalho voluntário e do seu gerenciamento. Estas alterações devem ser entendidas como parte de um processo evolutivo deste trabalho na organização, razão da preocupação em relatar com fidelidade os acontecimentos e depoimentos dos diferentes atores. Embora com demasiada dificuldade em filtrar as informações mais relevantes, em face da riqueza destas, e no intuito de não perder a objetividade, focando-se na proposta desta discussão que foi a de entender como se deu a

evolução do trabalho voluntário na OSID e de que forma se estabelece a atual interface entre as políticas e práticas de gestão do voluntariado e a dinâmica deste trabalho na organização.

Ao considerar-se a evolução do trabalho voluntário na OSID, percebe-se que este inicialmente se fundamentou no apoio de profissionais da área de saúde como médicos e enfermeiras que realizavam um trabalho em parceria com Irmã Dulce, no atendimento aos doentes que ela recolhia. Assim como teve o apoio de outros voluntários, também provenientes de uma classe mais abastada, que participavam da realização de eventos como campanhas e quermesses, numa postura associada à benemerência de elites, mulheres da sociedade comovidas com a carência e exclusão social desses assistidos. O que caracteriza em grande parte estas ações que também estavam permeadas de grande religiosidade ao que atribuímos como dom caritativo, consubstanciado através dos dogmas católicos, num sentido de doação irrestrita e desinteressada. Irmã Dulce, tida como símbolo do próprio voluntariado, serviu e serve ainda de exemplo desta total dedicação à causa do "Amar e Servir". Ela acompanhava o trabalho destes voluntários que exerciam suas atividades de forma pessoal, sem nenhuma sistematização, nem preocupação com horários ou controles. Bastava a boa vontade e o desprendimento em ajudar o próximo, ainda que não tivesse nenhum conhecimento ou habilidade específica. No período em que as Obras foram dirigidas pela freira, profissionais remunerados e voluntários conviviam e se misturavam nas atribuições.

Com a profissionalização da organização, fase iniciada quando Irmã Dulce já estava bastante enferma, não podendo continuar à frente das Obras, este trabalho voluntário sofre uma descontinuidade, restando apenas aqueles voluntários mais antigos que permaneceram realizando um trabalho silencioso e sem destaque. Neste ínterim, há a destituição de atribuições técnicas ao trabalho voluntário, proibindo-se a atuação profissional de pessoas da área de saúde como voluntários, a exemplo de médicos e auxiliares de enfermagem. Há neste momento, uma preocupação por parte da organização em centrar estas responsabilidades funcionais aos profissionais remunerados, visto que as exigências burocráticas, no sentido de ter maior qualidade e especialização nos serviços prestados, cresciam e se diversificavam. Assim como também a questão jurídica mostrou-se como um agravante para esta separação funcional dos universos do trabalho voluntário e o do remunerado.

Somente no ano de 2001 este trabalho voluntário é retomado com uma nova gestão, comprometida a resgatar o voluntariado como "um dos pilares que Irmã Dulce utilizou na construção da sua obra" (OSID Balanço Social, 2002, p. 47) e, portanto, estando este vinculado a uma proposta de preservação da memória da fundadora e da divulgação da sua

missão. Aliada a esta intenção, entende-se este trabalho como uma maneira de humanizar os serviços prestados pela organização. Ainda hoje parte deste voluntariado das Obras atende a este perfil de religiosidade e admiração pela trajetória de Irmã Dulce, pois a própria instituição considera a condição de ser católico como requisito importante na seleção de seus voluntários. Entretanto, o dom caritativo não mais predomina como razão de ser deste trabalho. Alguns voluntários, embora católicos, demonstraram outros fatores importantes a esta atuação, dentre eles a própria identificação e comoção com a realidade socioeconômica dos pacientes assistidos nesta instituição. Visto que o perfil deste voluntariado se alterou: de pessoas de classe economicamente elevada, para pessoas de nível econômico inferior, em sua maioria mulheres negras que residem nas proximidades da instituição e que também vivenciam as contradições de uma sociedade desigual. Portanto, foi constatado ao longo da pesquisa que o fator religioso em muitas situações não se mostrou determinante para entender as relações estabelecidas através deste trabalho voluntário. Muitos voluntários evidenciaram em seus discursos e suas ações a importância atribuída às pessoas com as quais se relacionavam diretamente. Havia de uma forma geral um ambiente relacional intenso que envolvia pacientes e moradores, mas também se buscava essa maior proximidade no relacionamento com funcionários e com a instituição.

Ainda no início da pesquisa, no ano de 2002, o voluntariado na OSID, naquela época em maior número, cerca de 300 voluntários trabalhando na organização, estava distribuído pelos seis núcleos da instituição e pelo Apoio Religioso, assim como a sua coordenação também estava compartilhada entre seus respectivos líderes. O assessor de Memória e Cultura, responsável pela coordenação geral deste trabalho, acompanhava através de reuniões e relatórios o voluntariado dos núcleos e gerenciava diretamente os voluntários do Apoio religioso. Com o passar do tempo, percebeu-se uma ruptura deste trabalho voluntário em alguns núcleos a exemplo do Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências - CRPD e do Centro Geriátrico Júlia Magalhães, constatada durante a observação participante e confirmada pelos responsáveis pelo voluntariado dos referidos núcleos. Interessante notar que em ambos os núcleos que sofreram esta descontinuidade, não havia mais a participação dos seus líderes na coordenação deste trabalho voluntário. Os trabalhos tornaram-se desarticulados dos núcleos e os voluntários passaram a desenvolver suas atividades de forma solitária, restringindo-se sua relação com os moradores ou pacientes. Alguns voluntários, por não possuir este referencial, sentiam-se deslocados e pouco considerados pela instituição, o que trazia muito desconforto e que acabou também repercutindo na saída de alguns

voluntários da organização ou na migração para outros núcleos. Ainda que para muitos voluntários a razão do seu trabalho fosse a relação com os pacientes e moradores, esta necessidade de dar continuidade e estender estes vínculos com a instituição foi claramente demonstrada como um fator determinante para a permanência de muitos. O ato de se doar ao outro era também entendido como uma doação à própria instituição e, portanto, havia uma expectativa de ser reconhecido como parte dela.

Por parte dos líderes ou responsáveis diretos pelo voluntariado destes núcleos, há a constatação de que, em função de suas responsabilidades funcionais, este trabalho acabara perdendo a direção e o acompanhamento tornara-se inexistente. Estas pessoas atribuem a esta situação a sobrecarga de trabalho e as exigências pertinentes aos seus cargos, assim como a grande diversidade de serviços das Obras que também acaba por imprimir uma dificuldade maior no gerenciamento deste voluntariado. Por ser um trabalho de ampla abrangência, se não há o total engajamento dos núcleos para dar apoio a esta coordenação geral do voluntariado, o trabalho acaba desarticulado. Desta maneira, o voluntário busca uma identificação com aquele para quem se reporta, não é uma mera questão de obediência a um superior, porém muito mais uma relação de aceitação e respeito. "[...] o "verdadeiro" dom é aquele cujo sentido não é conformar-se com uma convenção social ou com uma regra, mas expressar o vínculo com a pessoa" (GODBOUT, 2002, p. 75).

Esta situação acabou por concentrar o maior número de voluntários no grupo denominado de Apoio Religioso que se reporta diretamente ao Assessor de Memória e Cultura e realiza atualmente atividades outras que não se restringem à questão religiosa. A maneira cortês e atenciosa para com este grupo e acima de tudo o carisma que este exerce como líder, caracteriza este atual gerenciamento por fortes traços de pessoalidade, conferindo-lhe um grande respeito e fidelidade por parte destes voluntários. Por outro lado, este monitoramento nos outros núcleos acabara ficando comprometido, na medida em que este coordenador não teve mais esta parceria com os líderes idealizada no início de sua gestão.

Em virtude destas transformações ocorridas na presente gestão, far-se-á uma pequena recapitulação das rubricas trabalhadas ao longo deste estudo e que nos serviu de parâmetros para sistematizar esta análise, no intuito de revisar os principais aspectos que configuraram a interface entre o voluntariado e o seu gerenciamento, destacando desta maneira, como se processa esta atual dinâmica.

Na rubrica Hierarquia e Normas, percebeu-se uma forte preocupação em zelar pela imagem da organização e de instituir regras no sentido de prevenir excessos de um trabalho

que se configura pela espontaneidade, mas que se não possuir delimitação da abrangência de sua atuação, pode trazer alguns transtornos como voluntários pouco assíduos, ou voluntários que por se sentirem em situação privilegiada querem mudar a rotina organizacional ao seu modo. Assim como também foram evidenciadas neste delineamento formas de conduzir ao bom desempenho das tarefas, a exemplo das atividades do apoio administrativo (Assessoria Memória e Cultura) e do Pronto Atendimento (Ambulatório José Sarney) em que se necessitava de um voluntariado comprometido com horários e cuidadoso na execução de tarefas que exigiam certa sistematização e controle.

O processo de elaboração e instituição das normas não envolvia a participação dos voluntários, nem a busca pelo consenso. Entretanto, foi identificado que em alguns núcleos - mais precisamente naqueles em que o coordenador geral do voluntariado tinha uma relação direta com estes voluntários - onde havia uma relação de maior proximidade e de confiança entre voluntários e a coordenação, existia também um maior entendimento e uma maior aceitação dessas regras, a exemplo do Apoio administrativo e a Enfermaria dos crônicos. Nestes casos, havia um comprometimento que se consubstanciava na idéia de ser parte integrante da organização e de se sentir, portanto, responsável pelo atendimento a essas normas. Nos núcleos em que esta hierarquia e normas eram tratadas com impessoalidade, os voluntários tendiam a percebê-las como uma obrigação, algo que se deve cumprir para não servir de "mau exemplo".

Houve casos também em que o não entendimento da aplicação dessas normas culminou na transferência de voluntários para outros núcleos, por se sentirem pouco considerados ou constrangidos neste processo. Uma postura mais impositiva e distante na relação entre a liderança e seus voluntários impacta de forma negativa na condução deste trabalho e instituição dessas regras, embora seja válido ressaltar que, não é o espaço à participação no processo decisório ou na instituição de regras elemento fundamental para o voluntário engajar-se nas práticas da organização. O que se pode constatar na análise desta rubrica é que a existência de regras não interfere no bom andamento do trabalho voluntário e sim a forma como estas são implantadas. Existem elementos relacionados à identificação do voluntário com a instituição e seus atores que influenciam nesta validação da ordem e do poder. A relação hierárquica também se configura de maneira similar na medida em que se faz necessário o consentimento fruto da afinidade e do crédito naquele que detém o poder, ainda que não seja atribuída ao voluntário a escolha a quem se reportar.

As normas e controles ao mesmo tempo em que não podem deixar de existir, não podem eliminar esta "dosagem" de espontaneidade que configura a ação voluntária. Um dos grandes desafios de quem está gerenciando o voluntariado é o de manter esta energia de quem está se doando na relação, permitindo um certo toque de pessoalidade nas atividades que são desenvolvidas por estes voluntários. "É condição essencial a qualquer dádiva que ela contenha um elemento de espontaneidade que a situe fora das normas e que faça com que ela não seja vivenciada como um fenômeno puramente voluntário. Na dádiva existe sempre algo que arrebata o oferente, que lhe escapa" (GODBOUT, 1999, p. 118)

Há um sentir-se obrigado com o Outro, pelo que ele representa e não por uma mera imposição do sistema, permitindo entender que a aceitação destas normas ultrapassa a identificação e presença de elementos coercitivos, como medo da punição, exclusão e quebra de contratos, e centra-se em aspectos da Dádiva como a não-ruptura e o prazer pelo que se faz. A imposição de regras sem abertura para o entendimento rompe com esta sutil liberdade de querer estar comprometido, de respeitar este movimento de dentro para fora que é o consentimento.

No que tange à divisão do trabalho, a demarcação dos limites entre os trabalhos voluntário e remunerado permite uma clara divisão de atribuições que separa atividades de cunho "técnico" daquelas que, segundo a organização, dariam um aspecto mais humanizante aos serviços prestados pela OSID. Essas atuais atribuições do voluntariado, além de estarem diretamente relacionadas à perpetuação da imagem e dos valores organizacionais - pela estreita relação entre os feitos de Irmã Dulce e o trabalho voluntário - adicionam valor aos serviços prestados pelos núcleos por terem uma grande ênfase no campo relacional. Os vínculos estabelecidos entre voluntários, beneficiários e a instituição permitem-nos enxergar o voluntariado não mais como mero coadjuvante das rotinas organizacionais, mas como um ator de fundamental importância na humanização dos serviços e na perpetuação do caráter filantrópico desta organização profissionalizada.

Entretanto, na dinâmica atual deste trabalho, identificou-se um sutil retorno da realização de atividades que se enquadram neste perfil mais técnico - no sentido de exigir uma qualificação técnica e de atuar operacionalmente na instituição - a exemplo da Enfermaria dos Crônicos e do Apoio Administrativo. Estas atividades, de certa maneira, suprem necessidades da organização que, se não fossem esses voluntários, este suporte certamente teria que ser absorvido como mais uma atribuição para um funcionário ou pela contratação de mais efetivos. Em função das dificuldades financeiras passadas pela instituição e da realidade de

um quadro enxuto de funcionários, esta mão-de-obra voluntária não deixa de ser um recurso estratégico para este momento de dificuldades. Importante atentar para o fato de que as pessoas que realizam essas atividades são aquelas que possuem uma relação de maior proximidade com a coordenação, o que acaba representando um voto de confiança a estes voluntários em face da resistência da própria organização em permitir essa atuação pelos problemas jurídicos que podem ocasionar. Ainda assim, não se pode inferir que este trabalho esteja se tornando profissional, pois além de serem ações bastante pontuais, não possui em contrapartida um gerenciamento que preze pelo deliberado esforço em alcançar resultados através de meios mais instrumentais. Ao contrário, foi evidente a constante necessidade da utilização de mecanismos menos formais e mais subjetivos no trato com este voluntariado até mesmo quando se possuíam objetivos mais técnicos, como quantidade de notas fiscais arrecadadas e pacientes orientados no Pronto Atendimento.

A riqueza relacional deste trabalho voluntário insere um ingrediente adicional que qualifica e humaniza a prestação dos serviços oferecidos pela instituição, e não os restringe apenas aos aspectos técnicos que abrangem a profissionalização, visto que o público que é atendido pela OSID não carece apenas de aspectos financeiros e educacionais, mas também aqueles que se referem a questões afetivas e sociais. São pessoas que na maioria das vezes não têm um referencial familiar, vivem na indigência, são excluídos da sociedade e a organização cumpre este papel de acolher e resgatar a auto-estima destas pessoas. Este trabalho voluntário acaba por aliar-se a esta proposta de uma organização profissionalizada e humana que tem um objetivo de reintegração social do assistido, de reconstituir os vínculos de quem está descartado socialmente, através deste atendimento personalizado ao beneficiário. Os vínculos assim como são a razão da permanência destes voluntários na instituição, pois valorizam as suas contribuições específicas, humanizam o sistema, estendendo sua influência à própria prestação dos serviços. "Essa evolução muitas vezes constatada a sistemas diferentes baseados na relação salarial atende, sem dúvida, a uma necessidade atual. Mas a existência dessas associações baseadas na dádiva atende também a uma necessidade" (GODBOUT, 1999, p. 93).

Alguns funcionários já defendem a idéia de adotar um voluntariado profissional na instituição e justificam esta posição pela condição financeira da organização, visto que há um insuficiente quadro de efetivos que não acompanha as crescentes demandas de serviços. Neste sentido, ainda não há um consenso da liderança destes núcleos a respeito do futuro deste trabalho voluntário na instituição. Há o desejo, manifestado em alguns relatos, de um

voluntariado mais organizado e profissional, porém a questão jurídica, o perfil atual destes voluntários e a própria ausência de uma estrutura organizacional que comporte o gerenciamento deste trabalho constituem-se em impeditivos para uma mudança mais significativa a respeito dos rumos deste voluntariado na OSID.

Os mecanismos de controle utilizados pela organização não influenciavam negativamente na realização das atividades dos voluntários. De uma forma geral, apresentava-se nestas formas de controle uma preocupação com o atendimento das regras da instituição e em alguns núcleos, a exemplo do Apoio Administrativo e do Pronto Atendimento, buscava-se um monitoramento do desempenho dessas atividades, pelo seu caráter mais sistemático e por contemplar fins de ordem técnica. Nos núcleos em que estes controles eram realizados por meios formais - basicamente por registros de freqüência - não houve indícios de resistência por parte dos voluntários em atender a estes procedimentos organizacionais a ponto de comprometer este acompanhamento.

Percebeu-se também, em paralelo à instituição destes mecanismos formais de controle, a evidência de elementos menos instrumentais - como a amizade e a convivência pelo compartilhamento da mesma realidade organizacional - que contribuíram de forma significativa a esta rubrica, pois permitiram uma maior qualidade no acompanhamento deste trabalho voluntário, já que ultrapassaram a mera avaliação quantitativa da freqüência e do tempo de dedicação do voluntariado à organização. Estes dados numéricos são importantes, porém não são suficientes para um gerenciamento que se mostra peculiar pelo trato de questões mais subjetivas que permeiam as atividades do voluntariado. Vale ressaltar, entretanto, que este mesmo controle pautado por relações de maior proximidade entre a coordenação e o voluntariado, pode se tornar algo difícil de ser continuado, à medida que estas atividades voluntárias vão crescendo e se diversificando na organização. Um gerenciamento centralizado pode romper com esta maior proximidade, em função deste crescimento em quantidade de tarefas e de voluntários, assim como fragilizar o acompanhamento do voluntariado pela organização, já que este está garantido pelo carisma de um de seus membros. A ausência de engajamento das lideranças de alguns núcleos - a exemplo do Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências (CRPD) e o Centro Geriátrico Júlia Magalhães - sinaliza esta maior concentração de responsabilidades e de controle na figura do coordenador geral do voluntariado, traduzindo-se em total ausência de acompanhamento do trabalho voluntário nestas áreas e ocasionando a dispersão de voluntários

para outros núcleos, pelo sentimento de indiferença e de pouca importância dada a este trabalho.

O acompanhamento do voluntariado através de relações de maior proximidade entre a coordenação e os voluntários, segundo relatos de Osvaldo Gouveia - Assessor de Memória e Cultura, acabou mostrando-se como uma necessidade ao lidar com este trabalho voluntário ao longo de sua gestão. Ainda que inicialmente se tenha buscado uma maior formalidade ao fazer este controle, com o passar do tempo sua flexibilização mostrou-se importante dada a configuração deste trabalho e a preocupação em não comprometer a sua espontaneidade.

Os conflitos entre funcionários e voluntários não são uma realidade comum a todos os núcleos, mas em sua maioria estes apresentam ruídos em virtude de lógicas de ação diferenciadas, associadas a uma ausência de engajamento por parte da organização no sentido de articulá-las. Os voluntários dão maior relevância a relações de proximidade, enquanto que funcionários consubstanciam esta relação pela impessoalidade em função dos papéis que cumprem. Assim como também há a resistência em aceitar o voluntariado como parte da instituição na medida em que este pode se constituir em uma ameaça por invadir a rotina destes funcionários ao participar do cotidiano organizacional. O voluntário, por sua vez, ao se sentir em uma situação especial, pois disponibiliza seu trabalho livre e gratuitamente, sente-se no direito de fazer cobranças e também acaba cometendo excessos. Nos núcleos em que não há uma mediação por parte dos líderes no sentido de trabalhar em prol de um bom convívio entre as partes, estes atritos tornam-se mais constantes.

Entre voluntários, há o conflito na medida em que há uma evidente disputa por reconhecimento e status. Destacar-se dos demais voluntários pela dedicação e fidelidade seria uma forma de mostrar-se diferente dos demais e algo que traria uma maior abertura dentro da organização. A condição socioeconômica destes voluntários em parte explica esta situação, pois no imaginário dessas pessoas há uma certa veneração por aqueles a que se reportam - médicos, coordenadores, pessoas que possuem um nível de discernimento e escolaridade superior ao deles.

A Dádiva tende a personalizar a relação entre as pessoas, ainda que estas sejam desconhecidas e o mesmo acontece com o voluntariado, na medida em que a "pessoa" está acima dos "papéis", sendo toda tentativa de despersonalizar a relação algo tido como inadequado ao trato com o voluntário. A OSID embora possua uma estrutura profissionalizada, não estende esta relação de profissionalização ao voluntariado, porém ainda não existe um trabalho de aproximação e interface entre estes dois mundos: o profissional

(funcionários) e o relacional (voluntários), que podem conviver com harmonia na medida em que seus espaços e suas particularidades sejam respeitados. Estes conflitos geram descontentamento por parte dos voluntários por se sentirem pouco valorizados, o que pode ocasionar um menor comprometimento destes em relação às expectativas da organização.

Interessante reflexão é feita por França Filho e Dzimira (1999) ao discutir sobre a convivência entre voluntários e profissionais assalariados, analisando esta relação entre os limites do interesse e do desinteresse, da obrigação e da espontaneidade. Incorre-se, na verdade, num grande equívoco em tratar o voluntário como puramente desinteressado e os profissionais assalariados como puramente interessados. A dádiva permite entender nuances que demonstram ações simultaneamente interessadas e desinteressadas, obrigatórias e espontâneas de ambas as partes. No que também decorre a possibilidade de convivência destes "dois mundos" que não são totalmente estranhos, na medida em que as individualidades sejam preservadas e os aspectos "relacionais" e "funcionais" sejam respeitados:

> Reconhecemos mais no assalariado sua preocupação prioritária com a funcionalidade, no voluntário sua preocupação prioritária com o calor da relação, assim como reconhecemos que nestas prioridades aparentemente contraditórias se alojam a possibilidade de conflitos importantes. O bom entendimento parece todavia visado na medida em que cada um concede ao outro, nas relações iniciadas, uma menor dominação das suas próprias prioridades (FRANÇA FILHO e DZIMIRA, 1999, p. 166).

As rubricas Comunicação e Relações Interpessoais revelam uma importante face do voluntariado, pois nelas se evidenciam aspectos que traduzem a preponderância do circuito da dádiva nestas relações como a valorização do prazer, a não-ruptura e a importância da pessoa. Nos núcleos em que a interação entre voluntários e funcionários era pouco fluida (CRPD e Centro Geriátrico Júlia Magalhães), havia também problemas com a comunicação desses agentes, os voluntários tinham pouco acesso a informações e trabalhavam de forma isolada. Ainda assim, estas atividades acabavam por ter uma certa complementaridade, pois o voluntário supria lacunas no âmbito relacional que os funcionários não preenchiam em relação aos beneficiários. Nestes casos, observou-se nos discursos destes voluntários a preocupação em declarar que sua dedicação e envolvimento no núcleo estavam apenas em função do morador. O que demonstra que, nestes casos, apesar da fragilidade relacional dos voluntários em relação à instituição, o que ainda sustentava a sua permanência era a constituição dos vínculos que já haviam sido firmados com os moradores.

Nos outros núcleos em que havia sinergia entre voluntários e funcionários, havia também um maior engajamento e discernimento do voluntariado em relação aos aspectos que envolviam não só os beneficiários, como também os pertinentes à organização. Os voluntários se sentiam parte da instituição e responsáveis em zelar pela sua imagem e integridade. Estes geralmente desenvolviam tarefas que extrapolavam sua rotina e estavam mais disponíveis em diversificar suas atividades, a depender das demandas e urgências que surgiam na organização. Portanto, quando estes vínculos transcendiam as relações com os moradores/ pacientes e abrangiam a própria instituição, o comprometimento e o engajamento destes voluntários eram muito mais intensos. Percebe-se também - neste caso como algo peculiar à OSID - a importância da atuação de pessoas carismáticas na constituição deste elo do voluntariado com a organização, o que, vale ressaltar, não é somente por possuírem qualidades extraordinárias que estas pessoas fundamentam a continuidade destes voluntários na instituição, porém, através destas pessoas demonstra-se a necessidade da ruptura com o formalismo no trato com estes voluntários, já que estes funcionários inserem elementos mais afetivos e pessoais nesta relação.

Na dimensão simbólica, buscou-se evidenciar os principais elementos que explicam a razão deste trabalho voluntário, o seu sentido e representação para este voluntariado, rubrica que acabou por revelar diferentes motivos para esta ação. Ainda que para a instituição o significado deste trabalho esteja pautado no claro propósito de humanizar o sistema e de manter íntegra e viva a história da sua fundadora, verifica-se que a dimensão simbólica deste trabalho para os voluntários perpassa por questões de realização pessoal; outras que tocam o âmbito religioso, quando este trabalho é percebido como um instrumento de "aproximação de Deus" e de "atendimento dos seus desígnios"; passam pelo status e prestígio de exercer um papel diferenciado na organização fundamentado na nobreza e gratuidade da ação voluntária; e culminam na importância da pessoa a quem se está doando nesta relação que é singular e de proximidade. Estas distintas representações a respeito da essência do trabalho voluntário, percebidas nos núcleos também de formas diferenciadas, alertam-nos para o fato de que a religião, apesar da instituição cultivar fortemente os dogmas católicos, não demonstram ser a única razão que sustenta este trabalho. Com exceção daqueles que estavam diretamente ligados às atividades de cunho religioso, os voluntários não deixavam transparecer em seus discursos a motivação religiosa como principal motivo para esta ação, mas atribuíam grande importância aos aspectos relacionais estabelecidos com moradores, funcionários e com a própria rotina organizacional.

Na rubrica Satisfação Pessoal buscou-se entender os principais fatores relacionados à satisfação e a insatisfação dos voluntários com a realização deste trabalho e como parte de uma rotina organizacional, evidenciando-se diferentes mecanismos de retorno percebidos com relevância pelo voluntariado. O prazer revela-se como algo que mesmo não esperado se manifesta neste trabalho pela própria doação, algo que não tem como se evitar e que aparece no sentido de sentir-se importante e co-responsável pela transformação da realidade do outro. O prazer pode se apresentar também nas graças recebidas de Deus que atribuem ser em função destas ações voluntárias e, principalmente, na transformação pessoal daqueles que se doam e que se sentem diferentes, especiais com esses gestos. É um prazer tido como inerente à natureza deste trabalho voluntário e que, portanto constitui-se uma decorrência inevitável.

Entretanto, há uma outra espécie de retorno que não obedece a este mecanismo automático de reciprocidade, mas que se encontra no rol das expectativas destes voluntários. O reconhecimento deste trabalho pela instituição, inserindo a importância do Outro, não apenas no sentido de como se enxerga o Outro, mas também no entendimento de que se é percebido neste processo como alguém singular e que deve ter a sua individualidade respeitada, considerada na relação. O voluntário percebe a si e ao outro como singulares e rejeita a condição de ser tratado com indiferença. Quando isto acontece é como se este ciclo do dar - receber e retribuir se rompesse, já que não é dada a oportunidade de firmar este enlace. Há a necessidade de um reconhecimento que extrapola a lógica de uma relação salarial pautada na quitação de dívidas. No trabalho remunerado, os prêmios e benefícios adicionais estão em função desta dedicação também adicional de um funcionário imprimida à organização, portanto, há uma contrapartida à altura para que ambas as partes não estejam em déficit nesta relação. No trabalho voluntário, este reconhecimento por parte da instituição declara dar continuidade ao ciclo de dívidas através de gestos que comprovem a sua relevância para a organização. De uma forma geral, os voluntários pertencentes aos diferentes núcleos mostravam grande satisfação em serem reconhecidos e considerados como parte importante da instituição, assim como se sentiam incomodados em serem excluídos dos seus eventos. "[..] Além disso, se ampliarmos a definição de retorno para incluir nela os retornos que ultrapassam a circulação material de objetos e serviços, então há sempre retorno, e ele é considerado importante pela maioria dos que dão" (GODBOUT, 1999, p. 115). O voluntário quer sentir-se parte do espaço organizacional e enxergar neste *locus* um pouco de si, da energia que transfere neste ciclo de trocas.

Se há a constatação de que este retorno existe - encontrando-se na maioria das vezes num campo simbólico, subjetivo - e é relevante para o voluntário na medida em que está presente em suas expectativas, cabe aqui refletir quais formas de recompensas as organizações estão buscando para o voluntariado? Há nessas retribuições realizadas pela organização um sentido de quitar dívidas ou de perpetuá-las? Como manter um voluntário se não for através da dívida, já que ela através dos vínculos está diretamente relacionada à continuidade do seu trabalho? Até que ponto pode não se considerar estes retornos simbólicos como formas de reconhecimento importantes?. Visto que no caso OSID foram justamente a indiferença e a impessoalidade - pouca relevância à pessoa - fatores que revelaram gerar um grande desgaste nas relações entre voluntariado e a instituição. Há, portanto, a necessidade de análises mais ampliadas e profundas a respeito da gestão do voluntariado que busquem entender a formação e manutenção dos laços que são construídos entre o voluntariado e os demais atores dessas organizações e que extrapolem esta visão pragmática dos instrumentos de gestão utilizados. Além da importância em realizar maiores discussões a respeito do próprio conceito do trabalho voluntário e do seu real papel na sociedade moderna e em suas organizações.

Considerações Finais

Através da observação da prática voluntária na OSID foi possível ampliar o campo de discussão sobre o gerenciamento do voluntariado e levantar algumas questões importantes a respeito desta atual tentativa de adequação do voluntário a um modelo profissionalizado. Percebe-se nesta nova abordagem ao trato com o voluntariado, uma busca pela sistematização e articulação deste trabalho a resultados organizacionais. Reduzindo-o, assim, a uma lógica mercantil de otimização de recursos e maximização de retornos. Entretanto, é preciso ter o cuidado nesta idéia de profissionalização de não conduzir o trabalho voluntário à banalização do seu sentido como uma forma apenas de canalizar recursos humanos capacitados e gratuitos para um setor que carece de mão-de-obra profissionalizada. E o trabalho voluntário não deve ser confundido com mão-de-obra gratuita. Se o voluntário para ser legitimado socialmente precisa antes de tudo ser considerado como mais um recurso disponível às leis do mercado, é preciso questionar se o voluntário está disposto a renunciar seu mundo relacional, seu espaço de convivência para submeter-se ao mundo do contrato, da competitividade, e da preocupação

com o êxito que permeiam o setor privado. Não estaria o voluntário buscando relações menos instrumentais e mais sedimentadas nos vínculos estabelecidos?

Falar de profissionalização do trabalho voluntário é tratar tanto da forma como este deve ser realizado, como delinear também o seu modelo de gestão. Atividades mais articuladas, sistematizadas e voltadas para objetivos demandariam, desta maneira, práticas de gerenciamento que acompanhasse e direcionasse este processo com mais objetividade através de resultados mais palpáveis, mensuráveis para a organização. Neste sentido, a profissionalização seria a contraposição ao amadorismo. Mas o que se atribui como amadorismo? A falta da técnica, de um seqüenciamento lógico de atividades ou a espontaneidade que surge deste trabalho? Este foi um dos pontos considerados como relevantes nesta discussão, pois o que se ignora neste discurso ou se dá pouca importância é o entendimento da natureza deste trabalho voluntário, que possui elementos simbólicos e nuances significantes e até mesmo determinantes para a permanência e comprometimento do voluntário na organização. Técnicas de recrutamento e capacitação; de definição de planos de trabalho; e de acompanhamento de resultados, o setor privado oferece diversas alternativas, porém, estas não passam de modismos gerenciais voláteis e que não asseguram a continuidade e fidelidade do voluntário à instituição. Os parâmetros de atração e retenção de voluntários nas organizações do terceiro setor não se constituem nos mesmos utilizados no mercado. E este é o erro que geralmente se comete quando se perdem longas discussões a respeito de como motivar os voluntários e dar-lhes maiores atribuições, mais desafiantes e importantes na organização. Será que a visão de longo-prazo para um voluntário está atrelada a uma questão de plano de carreira? Soa paradoxal esta tentativa de estabelecer uma relação mais duradoura com este voluntariado - já que a grande rotatividade consiste atualmente em um dos problemas preocupantes neste gerenciamento - através de laços frágeis e relações pontuais. Um sistema de obrigações não é suficiente para engajá-lo e fazê-lo compartilhar os valores da organização, pois até mesmo as obrigações, dentro de uma lógica de Dádiva, se processam de uma forma distinta, emanam do indivíduo, num movimento de "dentro para fora". Assim como a ruptura com o que é inesperado, com o que surge naturalmente da relação em prol da formalização e do método, faz perder o sentido e a força dos vínculos.

A substituição da visão assistencialista para um voluntariado consciente das suas responsabilidades enquanto cidadão pode dar respaldo ao atual discurso do terceiro setor em oferecer serviços de qualidade e de se situar junto ao Estado, compartilhando de algumas de suas atribuições. Porém, não sustenta por si só a dimensão deste trabalho voluntário. Não

basta que as pessoas se identifiquem com uma causa, que seja a mesma da organização para que estas estejam comprometidas e aceitem se adequar ao seu *modus operandi.* O trabalho voluntário não obedece a esta lógica linear. As ações e a própria postura da organização podem tornar-se decisivas para a permanência do voluntário, o que na maioria das vezes não acontece com um trabalhador remunerado que tolera muitas situações em face da contrapartida salarial. O grande desafio do seu gerenciamento está em entender e respeitar estes distintos mecanismos de interação do voluntariado com os demais atores e, portanto, de entender como se estabelecem estas trocas, como se consubstanciam os vínculos.

É certo que este ideal de cidadania repercute significativamente no trabalho voluntário na medida em que rompe com a visão de que seu público se resume nos abastados que intercedem pelos menos favorecidos, ampliando inclusive a atuação daqueles que também compartilham de uma mesma situação socioeconômica precária. Entretanto, deve-se ter a prudência diante desta "febre" de cidadania de não transformar esta situação numa oportunidade de utilização de mão-de-obra gratuita. Assim como também não mais se pode atribuir a este trabalho exclusivamente a motivação religiosa. A espiritualidade muitas vezes existente, não se mostra revelada, por ser algo considerado apenas importante para o indivíduo que se doa, algo que ele leva consigo, mas que não necessita ser declarado, por não ser um motivo único ou principal da ação.

É válido, portanto, repensar o gerenciamento do trabalho voluntário não incorrendo no risco de utilizá-lo como um instrumento de adequação de diferentes interesses ou motivações deste voluntariado no intuito de atingir os fins organizacionais. Até mesmo porque seria pouco provável atendê-los em face a uma diversidade de atores, de níveis sócio-culturais e econômicos distintos. Não podemos reduzir o voluntariado a pessoas egoístas que recorrem a meios altruístas para suprir suas necessidades. Ainda que casos como este existam, o que ficou evidente neste estudo é que há um "algo mais" que se apresenta nas relações estabelecidas, nos vínculos construídos, que reside antes de tudo no imaginário destes voluntários e se mostra na própria doação. A amizade, a empatia, o respeito à individualidade, o acolhimento, o senso de pertencimento são elementos que também se fazem presentes tanto na construção como na continuidade destes vínculos. Desconsiderá-los significa romper enlaces que são substanciais à permanência do voluntariado na organização. A lógica que configura o trabalho voluntário não é somente a da equivalência, da reciprocidade que quita dívidas e não abre espaço para a continuidade das relações, pois não é a racionalidade instrumental do mundo do trabalho, das relações funcionais que prevalece nas interações com

os voluntários. O valor do que circula não está na utilidade do seu uso ou no preço que o mercado o atribui, e sim no valor das pessoas que estabelecem estes vínculos.

Apoiar-se na perspectiva da dádiva para entender o trabalho voluntário trouxe importantes reflexões ao longo da discussão sobre os principais traços deste fenômeno, tratados nesta pesquisa. O que certamente implicou num grande desafio, pois a teoria da dádiva não debate, nem constrói conceitos especificamente sobre este assunto. Aborda o mesmo quando toca em alguns aspectos da esfera da dádiva entre estranhos e das diferentes formas de sua apresentação, a exemplo dos organismos de beneficência e de ajuda mútua. A própria literatura utilizada para revisar os principais conceitos a respeito deste tema também evidenciou restrições, visto que esta produção científica ainda se mostra insuficiente, devido a recente importância dada ao tema. Reconhecemos também outras limitações desta pesquisa como a tentativa de discutir sobre o trabalho voluntário e sua gestão com base na análise de casos particulares vivenciados com um número limitado de voluntários nos referidos núcleos da instituição. Ainda que houvesse o cuidado de observar fenômenos que se reproduziram em diferentes situações do cotidiano organizacional.

O trabalho voluntário mostra-se como um dos fenômenos que traduzem e evidenciam a dádiva na atualidade, nas sociedades modernas, e que portanto, rompe com o distanciamento característico da socialidade secundária para estabelecer uma relação de maior proximidade com estranhos, desconhecidos, extrapolando assim o relacionamento entre próximos, próprio da esfera doméstica. A irredutibilidade da dádiva aos motivos econômicos das trocas e, portanto, da utilidade econômica do que circula, foi também um dos pontos desta discussão que nos permitiram evidenciar outras lógicas de ação que permeiam as relações e que nos ajudaram a entender a configuração deste trabalho voluntário. Encontramos além de interesses, preferências, utilidade e recompensas, elementos outros que ampliam o olhar sobre o trabalho voluntário como vínculos, confiança, entrega, dívida, espontaneidade, não-ruptura e regras implícitas, revelando-nos uma concepção e prática do voluntariado muito mais complexa. O que permite repensar sua gestão, estendendo o debate do profissionalismo, das motivações, satisfação de demandas e atendimento de resultados para outros campos que contemplem o simbolismo que permeia este trabalho. O que sugere um vasto campo de discussão para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina M. As Particularidades da Gestão em Organizações da Economia Solidária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 22-26 de setembro de 2001, Campinas/São Paulo, **Anais**...Campinas, 2001.

CAILLÉ, Alain. **Antropologia do Dom**: O Terceiro Paradigma. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002b.

CAILLÉ, Alain. Dádiva e Associação. In: _____. **A Dádiva entre os Modernos**: Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002a. p. 191 - 205.

CAILLÉ, Alain; GRAEBER, David. Introdução. In: _____. **A Dádiva entre os Modernos**: Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002a. p. 17 - 31.

CARDOSO, Ruth. A valorização do voluntariado. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 20 - 23.

CASTRO, Maria da Conceição. Um espaço de discussão, compartilhamento e aprendizado. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 69 - 83.

DOMENEGHETTI, Ana Maria Martins de Souza. **Voluntariado**: Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos. 2.ed. São Paulo: Esfera, 2001.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. Definição, tipificação e implantação do setor de voluntários. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 326 - 344.

DOWBOR, Ladislau. Boa vontade existe: como organizá-la? In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 84 - 103.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos**: Princípios e Práticas. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EVANGELISTA, Douglas. Voluntariado e desenvolvimento social. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 24 - 41.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão. In: SOCIEDADE INTERNACIONAL PARA PESQUISA DO TERCEIRO SETOR – AMÉRICA LATINA E CARIBE, 1999, Chile. **Anais eletrônicos...**Chile: ISTR – LAC, 1999. Disponível em: http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Identidad/Andr=s_Falconer.pdf Acesso em: Set. 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; DZIMIRA, Sylvain. Economia Solidária e Dádiva. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.6, n.14, p. 141-181, Jan./Abr. 1999.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Esclarecendo Terminologias: As noções de Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular em Perspectiva. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, Ano III, n.5, p. 51-59, Dez. 2001.

GODBOUT, J.T. Introdução à Dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 38, p. 39-50, Out. 1998.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GODBOUT, Jacques. *Homo donator versus homo oeconomicus*. In: _____. **A Dádiva entre os Modernos**: Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 63 - 97.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: O desafio de Administrar sem Receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

LINS, Francisco Almeida. Voluntariado e mudança social. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 64 - 68.

MAÑAS, Antonio Avico. A gestão no Terceiro Setor - Garantia de sucesso nas mudanças da sociedade. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 284 - 301.

MARTINS, Paulo Henrique (Coord.). **A Dádiva entre os Modernos**: Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e Cultura Organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42. n. 2, p. 88-94, Abr./Jun. 2002.

MASCARENHAS, André Ofenhenjm; ZAMBALDI, Felipe. Motivação em Programas de Voluntariado Empresarial: Um Estudo de Caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26.,2002, Salvador. **Anais eletrônicos**... Salvador, 2002. 1 CD.

NICOLAS, Guy. O dom ritual, face velada da modernidade. In: _____. **A Dádiva entre os Modernos**: Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 33 - 62.

OBRAS SOCIAIS DE IRMÃ DULCE: site. Disponível em:<www.irmadulce.org.br>. Acesso em: nov. 2002.

OLIVEIRA, Maurício Roque S. de. Constituição do quadro de análise. In:_____**Racionalidade e Organizações**: O fenômeno das Organizações Substantivas. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996, v. 1, p. 317 – 358.

OLIVEIRA, Maurício Roque S. de. O trabalho de campo. In: _____**Racionalidade e Organizações**: O fenômeno das Organizações Substantivas. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996, v. 1, p. 289 – 316.

OLIVEIRA, Maurício Roque S. de. Organizações Substantivas. In: _____**Racionalidade e Organizações**: O fenômeno das Organizações Substantivas. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996, v. 1, p. 163 – 288.

OSID BALANÇO SOCIAL (1992-2002). Salvador: OSID, 2002- . Anual. ISSN 0100-7122.

PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano Prates (Coord.). **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

PINHEIRO, Leandro Rogério; CAVEDON, Neusa Rolita. Voluntariado e Rede: O caso do Albergue João Paulo II em Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26.,2002, Salvador. **Anais eletrônicos**... Salvador, 2002. 1 CD.

PONTES, Maria Rita. **Irmã Dulce dos Pobres**. 15.ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1999.

SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37. n.2, p. 18-30, Abr./jun. 1997.

SERVA, Maurício; JÚNIOR, Pedro Jaime. Observação Participante e Pesquisa em Administração: Uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p. 64 - 79, Mai./ Jun. 1995.

SOBEL, Henry. Nossos Voluntários. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 42 - 45.

SPOSATTI, Aldaíza. O papel do voluntariado nas transformações sociais. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 46 - 63.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos**... Salvador, 2002. 1 CD.

VILLELA, Milú. Faça Parte e o I Congresso Brasileiro do Voluntariado. In: _____. **Voluntariado e a Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002. p. 14 - 19.

YIN, Robert K. Introdução. In: **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1, p. 19 - 37.

ANEXO A – Modelo de Ficha de Avaliação do Voluntário da OSID

OBRAS SOCIAIS
IRMÃ DULCE

Associação Obras Sociais Irmã Dulce
Av. Bonfim, Nº 161
Largo de Roma - Salvador - Bahia
C.E.P. 40.420-000
Tel. (071)310-1100 Fax (071)312-2989

Ficha de Avaliação de voluntário

Nome: _____

Núcleo de Atendimento: _____ Data do Encaminhamento ____________

Area de Atuação: _____

	Sim	Não		Sim	Não		Sim	Não
Pontualidade:	☐	☐	Assiduidade:	☐	☐	Competência:	☐	☐

	Sim	Não		Sim	Não
Responsabilidade:	☐	☐	Iniciativa:	☐	☐

1) Integração com o grupo de colaboradores (Descritivo):

_____

_____

2) Comunicação e integração com o grupo de trabalho(Descritivo):

_____

_____

3) Satisfação com o Programa (Descritivo):

_____

_____

4) O Programa está sendo compensador e valioso? Por que?

_____

_____

Anexo III

ANEXO A – Modelo de Ficha de Avaliação do Voluntário da OSID

	5) Tem pretensão de continuar no Programa? Por que?

Anexo III