Universidade de São Paulo
Faculdade de Saúde Pública

O voluntariado como valor – perspectiva histórica e percepção de gestores voluntários e contratados de uma organização não governamental - ONG AIDS

Ieda Maria Siebra Bochio

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública para a obtenção do título de Doutor em Saúde Pública

Área de Concentração: Serviços de Saúde

Orientador:
Prof. Dr. Paulo Antônio de Carvalho Fortes

São Paulo
2014

O voluntariado como valor – perspectiva histórica e percepção de gestores voluntários e contratados de uma organização não governamental- ONG AIDS

Ieda Maria Siebra Bochio

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública para a obtenção do título de Doutor em Saúde Pública

Área de Concentração: Serviços de Saúde

Orientador:
Prof. Dr. Paulo Antônio de Carvalho Fortes

São Paulo
2014

Catalogação na Publicação

Bochio, Ieda Maria Siebra
O voluntariado como valor – perspectiva histórica e percepção de gestores voluntários e contratados de uma organização não-governamental ONG AIDS / Ieda Maria Siebra Bochio. – São Paulo, 2014.
270p.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio de Carvalho Fortes.

Descritores: Valor, organizações, gestão, publico, voluntario

É expressamente proibida a comercialização deste documento tanto na sua forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O voluntariado como valor – perspectiva histórica e percepção de gestores voluntários e contratados de uma organização não-governamental- ONG AIDS

RESUMO

Introdução- Destaca o voluntariado como valor por seu papel na construção da cidadania. Estimulado e desenvolvido no contexto de organizações com finalidade publica, o voluntariado pode ser compreendido como um valor organizacional, sendo tema de especial importância para gestores enquanto pessoas estratégicas na preservação ou criação de valores. A Casa de Assistência Filadélfia – CAF, objeto deste estudo, é uma ONG AIDS com mais de 20 anos. Formada a partir da iniciativa voluntária, ela é representativa por seu contingente de voluntários, pelo volume de ações voluntárias e pela composição de sua liderança, formada por gestores voluntários e contratados. **Objetivos –**contextualizar o voluntariado como prática social e o valor a ele atribuído em diferentes momentos históricos; caracterizar o voluntariado enquanto valor na perspectiva da gestão organizacional; identificar a percepção de gestores voluntários e contratados na ONG CAF. **Procedimentos metodológicos-**. Foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e qualitativa com Estudo de Caso, sendo a coleta de dados feita a partir de análise documental e entrevistas com gestores voluntários e contratados. Para a análise de dados, foram utilizadas quatro categorias: relevância histórica, singularidade identitária, evidência nas práticas e legado de liderança. **Resultados** Considerando que um valor é algo essencial, foi realizado um levantamento das principais bases filosóficas que têm fundamentado a prática do voluntariado dentro da cultura atual. Para entender o voluntariado dentro do contexto organizacional brasileiro, foram apontados cronologicamente exemplos de organizações voluntárias confirmando os fundamentos filosóficos. Realizou-se levantamento da base conceitual que fundamenta o papel do gestor na preservação e construção de valores. Gestores voluntários e contratados responderam a 10 perguntas tendo como enfoque o voluntariado como valor organizacional. **Conclusão-** O presente estudo aponta para a necessidade de entender o voluntariado como valor, o que pode contribuir para uma participação voluntária consciente e efetiva no engajamento de causas coletivas. O estudo chama a atenção para o papel dos gestores na preservação e criação de valores organizacionais, o que se torna possível pela compreensão do que seja valor e da identificação dos valores essenciais para a continuidade organizacional. Nessa perspectiva, a gestão de valores deixa de ser apenas uma estratégia para se tornar uma competência do gestor e da organização. Para gestores de organizações voluntárias, compreender o voluntariado como valor tem implicações para o fortalecimento da identidade organizacional enquanto espaços de reconhecimento, solidariedade e promoção da cidadania.

Descritores: Valor, organizações, gestão, publico, voluntário.

Volunteering as a value – historical perspective and perception of voluntary and employed managers in a non-governmental organization AIDS NGO.

ABSTRACT

Introduction- Highlights volunteering as a value for its role in the building of citizenship. Stimulated and developed in the context of organizations with a public purpose, volunteering can be understood as an organizational value, and is a subject of special importance to managers as strategic people in the preservation and creation of value. Casa de Assistência Filadélfia – CAF, object of this study, is an AIDS NGO with more than 20 years of experience. Founded by voluntary initiative, it is representative as a case study for its number of volunteers, the volume of voluntary actions, and for the composition of its leadership - formed by voluntary and employed managers. **Objectives:** To put into context volunteering as a social practice and the value given to it in different historical periods; To characterize volunteering as a value in the perspective of organizational management; To identify the perception of voluntary and employed managers of volunteering as value in the NGO CAF. **Methodological Procedures** A Bibliographical and documental research and qualitative methodology with Case Study was used where data was collected by documental analyses and interviews with voluntary and employed managers. The data was based on documental analyses and interviews with voluntary managers and employed managers. The data was classified within four categories of analysis: historic significance, singularity of identity, evidence of organizational practices and leadership legacy. **Results** - Starting with the understanding that a value is an essential element, a survey was held of the main philosophical bases that support voluntary practices in current culture. To understand volunteering within the Brazilian context of organizations, this study presented chronologically some examples of voluntary organizations confirming the philosophical bases. The study presents the main concepts that support the role of the manager in the preservation and development of organizational values. Voluntary and employed managers answered 10 questions with a focus on volunteering as an organizational value. **Conclusion**- The present thesis points to the need for understanding volunteering as a value which contributes to conscious and effective voluntary participation, in the engagement in collective causes. Value Management becomes not only a strategy, but also a managerial and an organizational competence. The study points out the important role of managers in the preservation and development of organizational values that is only possible if they understand the meaning of values, and identify the values that are essential for organizational continuity For managers in voluntary organizations,

understanding volunteering as a value has implications for the strengthening of the organizational identity and encourages the awareness of others, solidarity and the promotion of citizenship.

Descriptors Value, organizations, management, public, voluntary

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO **18**
2 OBJETIVOS **29**
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **30**
3.1 NATUREZA DA PESQUISA 30
3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA 31
3.2.1 Referencial Teórico 34
3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL 38
3.4 ESTUDO DE CASO ORGANIZACIONAL 38
3.4.1 Entrevistas 39
3.4.2 Sujeitos da pesquisa 41
3.4.3 Questões da entrevista 42
3.5 ANÁLISE DAS NARRATIVAS 44
3.5.1 Categorias de análise 44
3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS 47
4 FUNDAMENTOS DO VOLUNTARIADO **49**
4.1 PANORAMA DO VOLUNTARIADO 49
4.2 CARACTERÍSTICAS DO VOLUNTARIADO 53
4.3 CRÍTICAS AO VOLUNTARIADO 56
4.4 VOLUNTARIADO COMO VALOR 59
4.5 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DO VOLUNTARIADO 63
4.5.1 Compaixão e Amor ao Próximo 64
4.5.2 Fraternidade 69
4.5.3 Benevolência 71
4.5.4 Filantropia 72
4.5.5 Solidariedade 73
5 PERSPECTIVA HISTÓRICA DO VOLUNTARIADO **79**
5.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO VOLUNTARIADO 79
5.2 AS MISSÕES 81
5.3 AS IRMANDADES DE NEGROS 89
5.4 AS SOCIEDADES – FILANTROPIA E BENEFICÊNCIA 94
5.5 A PRESENÇA DE OUTROS GRUPOS RELIGIOSOS – PROTESTANTES E ESPÍRITAS 101
5.6 ASSOCIAÇÕES FEMININAS 105
5.7 UNIÕES – SOLIDARIEDADE 108
5.8 MOVIMENTOS SOCIAIS – VOLUNTARIADO DE MILITÂNCIA 112
5.9 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – REPRESENTAÇÃO E SOLIDARIEDADE 114

6 O VOLUNTARIADO COMO VALOR ORGANIZACIONAL – 118
6.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS ONGS 118
6.2 IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS 124
6.3 PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE VALORES 129
6.4 VALOR E CONSTRUÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL 133
6.5 PROCESSOS DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO DE VALORES 138
6.6 PAPEL DOS GESTORES NA GESTÃO DE VALORES 142
7 UMA ORGANIZAÇÃO FORMADA A PARTIR DO VOLUNTARIADO – CASA DE ASSISTÊNCIA FILADÉLFIA – CAF 152
7.1 ORIGENS 152
7.2 O PIONEIRISMO DO VOLUNTARIADO NA FORMAÇÃO DA CAF – CRIANDO HEROIS 155
7.3 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE LIDERANÇA E A MANUTENÇÃO DO CARÁTER VOLUNTÁRIO – FORTALECENDO SÍMBOLOS 161
7.4 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ONG E O NOVO PERFIL DE VOLUNTÁRIOS 167
7.5 EXPANSÃO DOS PROJETOS E NOVOS VOLUNTÁRIOS 170
7.6 CRISE, MUDANÇA E REVITALIZAÇÃO DE VALORES 175
7.7 VALORES AFIRMADOS E EXPRESSOS 179
7.7.1 O Estatuto 179
7.7.2 A Política Interna 181
7.7.3 Política de Marketing 189
7.7.4 Site Institucional 191
8 O VOLUNTARIADO NA PERCEPÇAO DOS GESTORES VOLUNTARIOS E CONTRATADOS NA CAF RESULTADOS E DISCUSSÃO 194
8.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS 194
8.2 RELEVÂNCIA HISTÓRICA 196
8.3 SINGULARIDADE IDENTITÁRIA 208
8.4 EVIDÊNCIA NAS PRÁTICAS ATUAIS 215
8.5 LEGADO DE LIDERANÇA 224
8.6 OBSERVAÇÕES SOBRE A PESQUISA 235
9 DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS À ABERTURA DE QUESTÕES 238
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 248
ANEXOS 266
Anexo 1 266
Anexo 2 268
CURRÍCULO LATTES 270

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo Fernando Clemente Bochio

Meu grande amor, melhor amigo, mentor e líder, cujo apoio e estímulo tem sido fundamentais ao longo da minha trajetória pessoal, acadêmica e profissional.

Sua percepção do potencial humano e sua generosidade para orientar e abrir portas para o crescimento pessoal tem sido instrumento na formação de diferentes lideres e organizações.

Sua relação com Deus e sua fé, sua grande paixão pela Teologia e pela Filosofia são um legado para mim e para nossos filhos e filhas, netas e neto.

Com grande amor e admiração

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e amigo

Professor Doutor Paulo Antonio de Carvalho Fortes

Cuja carreira profissional e acadêmica são um legado em Saúde Pública e Bioética.

Sua capacidade e coerência como pessoa e como professor fazem com que a experiência de ser orientada academicamente seja uma relação prazerosa de aprendizagem baseada no mutuo reconhecimento.

Tê-lo conhecido e ser sua orientanda é um privilégio que considero como legado.

Com grande admiração e carinho

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos e filhas

Diogo e Veronica,

Heidi e Stephen,

Miriam Fernanda e Fernando

Pelo amor e encorajamento ao longo da minha formação acadêmica para o Mestrado e Doutorado. Vocês são para o papai e para mim uma alegria, nosso presente para a humanidade, por vocês tudo vale a pena!

Às minhas netas e neto,

Alice, Isabel e Thomas Fernando David,

Vocês (e os que ainda virão) são as nossas verdadeiras riquezas na vida e responsáveis pela nossa saúde mental. Esperamos (eu e o vovô) passar mais tempo para aproveitar as boas coisas da vida com vocês !

AGRADECIMENTOS

À Casa de Assistência Filadélfia – CAF

“Casa de amor fraternal”

Pela alegria de aprender a servir e crescer como ser humano e como profissional,

A todas as pessoas vivendo e convivendo com HIV/AIDS e em especial a todas as crianças e adolescentes por me ajudarem a entender todos os dias o valor da vida e a urgência de vivê-la bem.

A todos os voluntários com quem tive o privilégio de conviver na CAF, cujo amor e disposição em abrir-se ao outro será sempre uma inspiração para acreditar no que se pode fazer em conjunto.

A todos os gestores, voluntários e contratados que em meu período como gestora na CAF compartilharam comigo da experiência de tornar possível a experiência de construção organizacional, aprendendo com os erros, celebrando as vitórias e acreditando na possibilidade de ver o impossível.

A todas as ONGs AIDS e ao Fórum de ONGs AIDS de São Paulo pelo trabalho que, como a CAF, ainda realizam na luta contra a AIDS, organizações e pessoas que respeito profundamente e que fazem parte da minha história.

AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – USP

Onde me sinto em casa !

Pela oportunidade de aprofundar meus conhecimentos e reflexões o que sem dúvida tem influencia na minha prática como gestora.

Aos professores, com carinho e muita admiração por seu papel importante em tornar a Faculdade de Saúde Pública uma referencia no país e no mundo.

Aos professores que gentilmente aceitaram participar da

Banca de Qualificação para Doutorado:

Professora Dra. Glaucia Rita Tittanegro

Professora Dra Augusta Thereza de Alvarenga

Banca de Defesa da Tese de Doutorado:

Professora Dra. Augusta Thereza de Alvarenga

Professora Dra. Maria Cristina Komatsu Braga Massarollo

Professora Dra. Valeria Castilho

Professor Dr. Marcos Kisil

Suplentes:

Professora Dra Vitoria Kedy Cornetta

Professora Dra Livia Maria Pedalini

Professora Dra Aurea Maria Zollner Ianni

Professora Dra Simone Ribeiro Spinetti

Pelo acolhimento e camaradagem em tornar o processo uma oportunidade para continuar aprendendo.

Agradecimentos

À minha amiga e ajudadora Maria Helena Araujo Barros, Maria como eu, cujo cuidado vai além da responsabilidade profissional.

À minha sobrinha Aline Breder pelo cuido extra nesses dias de finalização do doutorado.

Aos meus familiares e amigos que tem me apoiado para a conclusão do doutorado, será uma alegria poder me dedicar a todos novamente.

A grande inspiração para pensar no voluntariado...

“ Ninguém tem maior amor do que aquele que dá a sua vida pelos seus amigos” (João 15:13)

“(...) se entregou a si mesmo (voluntariamente)”

(Gal.1:4)

MEU LUGAR NA PESQUISA

A construção de valor e a preservação de valores organizacionais são temas de grande importância e interesse para mim enquanto pesquisadora pela relação que fazem com a prática da gestão. Em minha vivência como profissional da saúde, enfermeira, e como gestora, tendo atuado nos setores governamental, privado e por ultimo, no setor voluntário intriga-me o fato de que a participação voluntária não seja valorizada enquanto potencial para a aproximação e maior comprometimento com as questões públicas.

Longe de ser um tema de fácil lidar dentro da gestão organizacional o voluntariado, por sua vez, pode ser um caminho de crescimento pessoal e de aprendizagem da cidadania, tanto para quem chega como voluntário quanto para quem acolhe e orienta, além daqueles que são alvo das ações voluntárias.

O voluntariado é parte do meu repertorio pessoal, remete às minhas origens familiares e comunitárias e sem sombra de duvida influencia meu olhar sobre a saúde, o cuidado e a gestão em saúde como “algo que se faz com”.

Quando aceitei o convite para participar do processo seletivo para o cargo de Coordenadora Administrativa na ONG AIDS CAF meu referencial

no voluntariado foi determinante para abordar a AIDS numa perspectiva comunitária aproximando-me mais das pessoas reais em seu próprio ambiente. A atuação numa organização voluntária também oportunizava aproximar essas pessoas de outras pessoas reais, voluntários os mais diversos, a partir do que outras histórias foram sendo construídas.

Pensar a organização como um espaço de cuidado e de produção de cidadania exigiu meu aprimoramento como gestora e a Faculdade de Saúde Pública se tornou um canal para a aprendizagem e a reflexão enquanto cursei o mestrado e o doutorado orientada pelo Prof. Paulo Fortes.

Na CAF o trabalho com pessoas vivendo e convivendo com HIV/AIDS, em especial, com crianças e adolescentes, com voluntários, dentre os quais os diretores, e com a equipe de funcionários que ia sendo capacitada possibilitou uma construção organizacional baseada em valores de participação.

A dinâmica para acompanhar a mutabilidade da doença e construir uma estrutura organizacional fiel à natureza voluntária e à missão organizacional, que contemplasse qualidade administrativa, ética no cuidar, criatividade na abordagem dos temas e um olhar para além do momento presente da epidemia foi sem dúvida para mim uma escola de gestão, árdua e rica de conteúdos, vivida em plenitude pela “razão cordial”.

Esta pesquisa sobre o voluntariado enquanto valor mostra-se assim como uma responsabilidade ultima. Pensando a idéia de legado, consiste

numa construção não apenas minha, mas de todos os que participaram desse período na organização, em que pudemos dentro daquela parcela da realidade aproximar pessoas e criar condições para experiências significativas na prática do voluntariado.

1 INTRODUÇÃO

A partir da ação voluntária, é possível reconstituir, em diferentes sociedades e em diferentes épocas, a história da humanidade vista sob a ótica da capacidade humana de sair de si “em prol” do outro ou de uma causa[1-3], o que pode ser descrito como solidariedade[4,5].

Se por um lado as guerras são um registro do poder de autodestruição do ser humano, o voluntariado é possivelmente o principal exemplo de superação do individualismo, uma capacidade de reconhecer e responder à realidade em favor da proteção da vida humana e do mundo, seu hábitat.

Eventos com a dimensão de guerras e catástrofes naturais evocam, em geral, maior participação da sociedade, mas, no dia a dia, pessoas voluntariamente se ocupam de responsabilidades também desafiantes, em que a preservação da vida e da dignidade humana acontecem num exercício contínuo que humaniza a existência no mundo[6].

A importância do voluntariado tem se centrado em suas ações, compreendidas como “trabalho voluntário”[7]. São, inegavelmente, ações de grande relevância, que agregam benefícios tangíveis e intangíveis, e que, na atualidade, podem ser contabilizadas como uma parcela importante no setor social e econômico. O valor do voluntariado, no entanto, supera a dimensão

temporal das ações como elemento que perpetua na humanidade o altruísmo e a abnegação gerando transformação como resultado[8,9].

O voluntariado se caracteriza pela livre decisão para a participação, a incursão de forma espontânea, livre de contratos formais, como nas relações de trabalho, ou dos compromissos confessionais religiosos. É uma resposta individual à realidade que, muito embora sendo compartilhada por todos, não resulta na mesma identificação.

O voluntário é alguém que se identifica a ponto de comprometer-se porque se utiliza de uma lógica que CORTINA[4] (2007) refere como "razão cordial", uma razão lógica que também é afetiva, o reconhecimento é um processo que resulta da razão cordial (p.52)

O Relatório do Programa Voluntários das Nações Unidas (VNU), sobre o Estado do Voluntariado no Mundo – Valores universais para o bem-estar global[6] (2011) aponta para um panorama que confirma o voluntariado como um fenômeno universal e um elemento indispensável para a cidadania. Na introdução do primeiro capitulo o texto reafirma que o voluntariado é uma expressão do envolvimento do indivíduo em sua comunidade, sendo uma "primeira linha de defesa contra a fragmentação social em um mundo globalizado" (p. 19).

Na atualidade, o voluntariado está associado a uma série de iniciativas voltadas ao atendimento de necessidades sociais, culturais e ecológicas[10-12]. O voluntariado, que antes se caracterizava como uma

atividade feminina e de pessoas de classe social mais abastada, hoje inclui pessoas de ambos os sexos, de todas as idades, classes sociais e orientações religiosas a partir de diferentes motivações, habilidades pessoais, preferências e disponibilidades[3,13-15].

O voluntário, segundo a definição do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, citado por LANDIM e SCALON[15] (1998), "é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário". Numa forma mais ampliada e dentro de uma concepção de voluntariado cidadão, o Centro de Voluntariado de São Paulo explica o voluntariado e o trabalho voluntário da seguinte forma:

> O trabalho voluntário não substitui o Estado, nem busca ocupar o espaço do trabalho remunerado, mas exprime a capacidade da sociedade de assumir responsabilidades e de agir por si mesma. Abrange um amplo leque de possibilidades de intervenção que inclui as iniciativas dos cidadãos em áreas como educação, saúde, assistência social, cultura, defesa de direitos, meio ambiente, esporte e lazer, dentre outras. O trabalho voluntário é também, cada vez mais, uma via de mão dupla: não só generosidade e doação, mas também abertura a novas experiências, oportunidades de aprendizado, prazer de ser útil, criação de novos vínculos de interação e afirmação do sentido comunitário. Essa incorporação do voluntariado como um fenômeno na vida social sugere a necessidade de compreendê-lo enquanto um valor em si, seu significado e lugar na cultura, seus marcos teóricos e seus resultados a partir de uma sistematização das experiências enquanto expressão de participação social (p. 4)[16].

Em 2011, a Rede Brasil Voluntário, numa pesquisa solicitada ao IBOPE Inteligência[17], identificou que um em cada quatro brasileiros foi ou é voluntário. Os resultados da amostragem reafirmam os principais dados de relatórios apresentados anteriormente, como, por exemplo, pelo Projeto John Hopkins de Estudos Comparativos sobre o Setor Não Lucrativo[18],

indicando o Brasil como um dos países onde o setor voluntário mais tem crescido.

Essa assimilação do voluntariado no contexto nacional tem relação com a realidade social, política e econômica brasileira e pode significar uma tendência na forma como a sociedade está respondendo aos problemas percebidos[19]. Isso sugere que o voluntariado tem sido uma forma de participação mais valorada, ou seja, o voluntariado é um valor em processo de assimilação em larga escala e de forma não sistematizada pela cultura brasileira e aponta para a necessidade de entendê-lo como valor em assimilação na cultura brasileira.

O voluntariado está também relacionado à presença e atuação de organizações da sociedade civil, as quais têm conquistado maior notoriedade nas ultimas décadas naquilo que é considerado um fenômeno associativo [20,21], estimulando a participação e a adesão de grande número de pessoas às suas causas[22].

Essa influência sugere que, para além das causas que representam, essas organizações têm logrado êxito em disseminar a participação de forma voluntária como um resultado possivelmente não planejado de suas ações, de alguma maneira, influenciado a construção do voluntariado como um valor social, e para elas próprias, como um valor organizacional.

Apesar de todas as evidências da presença e importância do voluntariado na dinâmica social, ele ainda continua a ser compreendido

como uma ação; dentro de uma perspectiva mais positiva, uma “boa ação”. Enquanto ação, o voluntariado se torna um elemento complementar ou opcional como expressão de participação, porém não essencial. Há, portanto, uma discrepância entre o que é, o que se afirma ser e o que poderia ser.

Isso incorre em uma percepção do voluntariado multifacetada, tendenciosa ao sabor das diferentes posições a favor e contra. Com isso, a leitura correta dessa expressão de participação e, consequentemente, sua inclusão como elemento a ser valorado e integrado à vida em sociedade perde força.

Para compreender o voluntariado como um valor em si partimos do que CORTINA[23] (2005) propõe como valor: “um ingrediente indispensável da vida humana (...) é impossível imaginar uma vida sem eles” (p.172;p.175). A autora enfatiza que os valores valem realmente, ou seja, existe naquilo que valoramos uma propriedade inerente de valor. É a criatividade humana em face à realidade que faz aflorar valores latentes.

Essa percepção, muito embora um processo pessoal, no contexto dos grupos e organizações conta com a instrumentalização de pessoas de referência. Os líderes se destacam como pessoas que inspiram os demais para a consecução de algo coletivo[24], eles possuem capacidade de promover uma reciprocidade no plano social, simbólico, identitário e cultural[25].

No contexto organizacional, os gestores exercem o papel de liderança formal perante o grupo. Nesse papel, gestores que criam condições favoráveis para gerar valor são gestores estratégicos pela capacidade de coordenar os esforços do grupo para o alcance de objetivos[26].

Enquanto valor, o voluntariado tem particular importância para todos os que atuam na gestão. Como pessoas de referência nos grupos e nas organizações, nas mais diversas realidades, os gestores ocupam uma posição importante conduzindo o processo de assimilação de sentidos para o coletivo, validando processos, introduzindo novos sentidos e preservando aquilo que se identifica como valor na cultura que é continuada por lideranças sucessivas[25-28].

A AIDS tem sido considerada uma das principais catástrofes mundiais do século XX [29], com efeitos devastadores que tiveram repercussão em diferentes setores da vida, sendo um elemento impulsionador de mudanças e de grande aprendizagem coletiva. A resposta à AIDS tem se mostrado um redescobrimento da solidariedade [30-32].

Conforme CAMARA e LIMA[33] (2000), a AIDS exigiu um modo de atuação que incorporou o aspecto relacional “vivendo e convivendo com HIV/AIDS”, evidenciando a necessidade de comprometimento de todos os implicados para o enfrentamento da doença. A ação voluntária como expressão organizada assumiu um importante papel no enfrentamento da epidemia dando destaque às ONGs AIDS.

Nessas organizações a busca não apenas por condições objetivas de vida, mas também pela resolução de carências mais subjetivas contribuiu para uma grande reflexão sobre valores, confirmando-as como espaço de cuidado e também de ativismo[33].

A ONG Casa de Assistência Filadélfia – CAF nasceu na cidade de São Paulo de uma iniciativa voluntária com ações de assistência e em caráter emergencial no final da década de 1980, quando a AIDS se tornava oficialmente uma epidemia[30-31].

A CAF se estabeleceu a partir da experiência de uma mãe confrontada com a doença letal do único filho[32]. A realidade maior da AIDS, porém, fez aflorar nessa voluntária uma identificação com as pessoas adoecidas que ia conhecendo nos serviços de saúde e que passaram a fazer parte de sua rotina na dinâmica diária de apoio ao filho[32].

Desde a sua institucionalização, a CAF tem se desenvolvido como ONG AIDS seguindo critérios de gestão organizacional e afinada ao tema da prevenção das DST e AIDS e inclusão social dando continuidade ao seu papel histórico na implementação de políticas locais de saúde, assistência social e educação, um campo de sociabilidade, de ativismo e de promoção de estratégias que corroboram numa resposta à AIDS[31,34-36]. Nesse contexto o voluntariado assimilado à cultura da organização é também contagiado com essas dimensões de comprometimento.

A CAF tem mantido uma liderança estatutária voluntária com um corpo de voluntários ativos mesmo num período em que os avanços no tratamento sugerem uma estabilidade maior na manifestação da doença[37] e a AIDS passa a ser considerada doença crônica. A articulação entre gestores voluntários e gestores contratados, a presença ativa de voluntários e as características organizacionais somam-se compondo a CAF como um caso estratégico para este estudo.

Identificar o voluntariado como valor na perspectiva de gestores voluntários e contratados possibilita um aporte de sujeitos amplamente envolvidos na construção e preservação de valores organizacionais em que o voluntariado tem implicações que superam a dimensão das ações enquanto atividades isoladas.

A investigação no âmbito de uma ONG AIDS pode indicar que pressupostos se estabelecem na construção, manutenção e transferência do voluntariado enquanto valor num contexto organizacional familiarizado com mudanças e construído dentro de marcos éticos no campo das relações humanas, em que figuram, a cooperação e a solidariedade [39,40].

Por seu caráter de serviço e por seu histórico em muito construído nas práticas religiosas, caridades[3], não apenas dentro do contexto judaico-cristão, o voluntariado carrega um sentido de “boas obras”[3]. LOPES[3] (2006) chama a atenção para o fato de a ação voluntária ser um produto histórico-cultural, e, sendo assim, a compreensão do voluntariado carece de localizá-lo dentro do contexto de cada período histórico.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica abrangeu a localização do voluntariado enquanto um valor a partir dos principais marcos teóricos que subsidiaram a ação voluntária dentro da cultura ocidental até a compreensão do valor que lhe é atribuído atualmente em nossa cultura. Benevolência, justiça, compaixão, caridade, fraternidade e solidariedade são fundamentações filosóficas que direcionaram e foram atreladas à ação voluntária compreendendo um campo de valor apresentado no capítulo 4.

No capítulo 5, contextualizamos as organizações voluntárias no campo organizacional. A formação de organizações voluntárias acontece como uma resposta de participação frente ao cenário social e político que historicamente se estabelece até a formação das ONGs, grupo ao qual pertence a CAF, organização que serve como contexto para o estudo de caso.

O levantamento possibilitou identificar como os diferentes referenciais filosóficos serviram como base estrutural para a presença e atuação dessas organizações dentro do contexto histórico brasileiro, em que pesam os componentes culturais e a influência do cenário externo.

No capítulo 6 realiza-se um breve levantamento de conceitos organizacionais necessários para a compreensão de cultura e valor no contexto organizacional dando subsídios ao entendimento de como se formam os valores no contexto organizacional.

Salienta-se o papel dos gestores na condução do processo de criar e perpetuar valores. Ao trabalhar a temática, apontamos para o papel do gestor enquanto líder na gestão de valores, como uma competência em gestão.

O estudo de caso parte de uma descrição da CAF, enquanto organização voluntária. Destaca-se no capítulo 7 a pesquisa documental que somou-se aos relatos no estudo de caso. O capítulo apresenta elementos organizacionais que se relacionam com a formação de uma cultura de voluntariado que acontece desde a formação da organização até o presente momento. A organização vive um período de diversificação de parcerias e expansão de ações dentro da comunidade, conservando, no entanto, seu compromisso com a temática da AIDS.

As informações colhidas na pesquisa com os gestores voluntários e contratados compõem sua percepção sobre o voluntariado como um valor para a organização. A classificação se dá a partir de quatro categorias de análise do voluntariado: relevância histórica, singularidade identitária, evidência nas práticas atuais e legado de liderança. Os resultados são apresentados no capítulo 8.

O estudo do voluntariado como valor se torna importante no âmbito organizacional e, em especial, em organizações voluntárias, por se tratar de espaços de cuidado e de produção de sentidos que se afirmam para a cidadania, sendo, portanto, espaços de aprendizagem de cidadania.

O estudo pode consistir numa contribuição para a CAF como organização voluntária no fortalecimento de sua identidade e continuidade de suas ações, mas também de outras organizações com finalidade pública e mesmo organizações privadas envolvidas com o voluntariado, para quem a participação da sociedade tem grande importância e não pode acontecer esvaziada de sentido.

Além disso, o tema instiga pensar que a relação com o outro, tanto pessoal quanto profissional não é apenas uma reação natural, mas construída e, portanto, ensinada, produzindo uma resposta que pode ser de reconhecimento dentro do que propõe CORTINA [4,23] (2007,2005) e RAWLS[41] (2003).

2 OBJETIVOS

2.1 Identificar o voluntariado enquanto pratica social e o valor a ele relacionado em diferentes contextos históricos brasileiros;

2.2 Caracterizar o voluntariado enquanto valor no contexto da gestão organizacional;

2.3 Analisar o voluntariado como valor organizacional pela perspectiva de gestores voluntários e contratados

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 NATUREZA DA PESQUIZA

Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica e documental e qualitativa com Estudo de Caso que contempla entrevistas com dois grupos de gestores de uma organização voluntária tendo em vista os objetivos propostos. A pesquisa bibliográfica oferece bases cientificas para a discussão de um tema de pesquisa [42].

Trata-se de um levantamento amplo da bibliografia já publicada por diferentes meios que responde a questionamentos da pesquisa ao mesmo tempo em que amplia a possibilidade de exploração do tema[43].

A pesquisa documental segue a mesma linha da bibliográfica mas usando fontes primárias, ou seja, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. O estudo levou em consideração, para os levantamentos históricos, documentos que datam desde o início do trabalho da ONG, em 1995.

A escolha por utilizar também a metodologia qualitativa se deu por possibilitar uma visão mais aprofundada [44] sobre o tema - Voluntariado como Valor. Os estudos qualitativos viabilizam a observação de vários elementos simultaneamente dentro de um mesmo grupo, o que propiciou um estudo aprofundado sobre o tema[43]. As entrevistas foram realizadas em 2013 com

gestores voluntários e gestores contratados compondo um total de 13 entrevistados.

A organização social Casa de Assistência Filadélfia – CAF *locus* da pesquisa, caracterizada por sua estrutura de pessoa jurídica como Organização Não Governamental – ONG, tem existência jurídica desde 1995, é sediada na cidade de São Paulo e tem uma atuação dentro de toda a Região Metropolitana no apoio a crianças e adolescentes e seus familiares vivendo e convivendo com HIV/AIDS.

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica como estratégia metodológica serviu não somente para o aprofundamento no tema, mas para caracterizar o voluntariado como um valor em nível da literatura especializada. Por outro lado permitiu fundamentar o caminho lógico empreendido para a análise dos resultados quer teóricos, quer empíricos.

A bibliografia nacional pesquisada foca, principalmente, o trabalho voluntário, sendo reduzida na abordagem do voluntariado enquanto valor organizacional. Os artigos estrangeiros sobre voluntariado foram encontrados em maior quantidade, dando-se preferência aos idiomas Inglês e Espanhol, por ter a pesquisadora maior fluência neles.

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas as seguintes bases: PubMed, LILACS, SIBiUSP (Dedalus; Revistas USP; Revistas, teses e livros

eletrônicos; Periódicos Capes; SciELO), além de sites específicos ao tema do voluntariado.

Quanto aos termos foram empregadas as seguintes variantes : Voluntariado (Voluntariado no Brasil, Voluntariado no mundo, Centro de Voluntariado), Valor, Gestão de Valores, AIDS (ONGS AIDS), Associativismo, Organizações Voluntárias, Cultura, Ética, Cultura Organizacional (Heróis, Mitos, cultura organizacional), Desenvolvimento Organizacional, Benemerência, Filantropia, Organizações Sociais, Gestão, História das Organizações, Identidade organizacional, Humanização, Liderança, Motivações, Participação, Políticas Públicas, Responsabilidade Social, Religião e Ação Social, Sociedade Civil, Solidariedade, Compaixão, Benevolência, Amor ao próximo, Teoria da Dádiva, Terceiro Setor, Espaços de Cuidado e Metodologia de Pesquisa (Estudo de Caso, Análise de Conteúdo).

Ao lado da pesquisa bibliográfica foram incorporadas igualmente literaturas referentes às disciplinas oferecidas respectivamente pelo Programa de Pós Graduação em Saúde Pública pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Enfermagem pela Faculdade de Enfermagem da Universidade de São Paulo e Programa de Pós Graduação pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas em tendo em vista as mesmas representarem abordagens de relevância para a presente investigação, tratam-se das seguintes disciplinas:

Desafios do SUS: Aprendendo com as Inovações Internacionais dos Sistemas de Saúde - possibilitou uma atualização em sistemas de saúde internacionais permitindo uma discussão sobre estruturas e aplicabilidade de princípios dentro da realidade brasileira. Para a conclusão de disciplina, foi realizado trabalho sobre o sistema de saúde israelense, onde várias ações e políticas públicas são realizadas por voluntários e em parceira com instituições voluntárias, um contexto em que o voluntariado se coloca como valor.

A disciplina Política e Gestão em Saúde permitiu rever diferentes aspectos da gestão, revisitar conceitos e discutir sua fundamentação dentro da perspectiva das organizações que formam o Sistema de Saúde. Foi possível estabelecer uma relação com as organizações voluntárias, que, como a CAF, são parceiras em projetos governamentais específicos, além de desenvolverem ações independentes no campo da saúde. Os debates auxiliaram na composição do campo teórico organizacional.

A disciplina Mudança Social Contemporânea ofereceu uma ampla discussão sobre a modernidade, período em que parte dos conceitos utilizados nesta pesquisa se desenvolveu ou se popularizou, em especial a abordagem da solidariedade.

A disciplina Ética e Gerenciamento em Serviços de Saúde (Faculdade de Enfermagem) possibilitou a discussão do contexto da gestão dentro de uma abordagem dos aspectos éticos, o que contribuiu para o

aprofundamento dentro do estudo dos valores, da cultura organizacional e do papel do gestor.

A disciplina Cidadania e Instituições: a Experiência Democrática Brasileira em Perspectiva Comparada (Faculdade de Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas) permitiu compreender a influência do processo democrático na expressão das instituições atuais. Para a pesquisadora, as reflexões propostas pela disciplina permitiram uma análise de como o sistema democrático no Brasil tem implicações para a formação da cultura, na qual o voluntariado, enquanto mecanismo de participação se insere.

3.2.1 Referencial Teórico

Do ponto de vista teórico os textos de CORTINA[4,23,45-47] apresentam-se relevantes como referencial para a discussão do que seja valor. Dentro da concepção atual de cidadania, que inclui diferentes propostas de "vida feliz" em sociedades moralmente plurais, valor é algo "sem o qual não podemos viver" (p.172), ou seja, é algo essencial para a vida em sociedade e tem implicações para a continuidade da vida.

Como um ponto de aproximação à proposta do que hoje se compreende como Voluntariado, dando maior ênfase ao seu significado enquanto expressão de participação cidadã a definição oficial de voluntariado utilizada para este trabalho condiz com o exposto na Lei n.9608, de 18 de Fevereiro de 1998, Art. 1º

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

A vida social, segundo CORTINA[4](2009), sugere um "reconhecimento recíproco e cordial, que é o vínculo, o "ligátio" (ligação), que gera uma "ob ligação" com as demais pessoas e consigo mesmo; um reconhecimento que não é somente lógico senão também compassivo" (p.45-47). A autora utiliza como marco teórico Kant, Hegel, Habermas e Apel, defendendo a linha da ética discursiva e o procedimentalismo.

Para entender a disposição voluntária em prol do outro, buscamos em RAWLS[41] (2003) a base para nossa reflexão sobre o reconhecimento dessa relação eu e o outro. Essa obrigação com o outro vai ao encontro do que atualmente se propõe como solidariedade. Sobre esse tema, ZOLL[5] (2007) apresenta um levantamento bastante completo do caminho teórico que a solidariedade traça até os dias de hoje e, a partir disso, se levantam também conceitos concorrentes que embasam o voluntariado como expressão de amor ao próximo, beneficência, filantropia e solidariedade.

O voluntariado é um fenômeno atual, mas não unicamente de nossa época. Presente em diferentes momentos históricos, atualmente envolve pessoas de diferentes idades, gênero, condições sociais e convicções políticas e religiosas, conforme LOPES[3] (2006), ORTIZ[1] (2007), SELLI, GARRAFA e MENEGHEL[13] (2005). Para entender os diferentes momentos do voluntariado, partimos da concepção de MENDES[48] (2010) de que a compreensão histórica deve levar em conta "as condições de existência dos

homens e a sua consciência". Com isso, procuramos olhar cada conceito relacionando-o a sua inscrição em cada período histórico.

Como expressão de participação, o voluntariado está associado a diferentes ações consideradas como trabalho voluntário. Diversos autores servem de base para a compreensão do voluntariado. Destacamos ALAGUERO[49-51] e CONTRERAS[52] (2003), que, muito embora sejam autores estrangeiros, discutem o panorama do voluntariado com críticas que se aplicam ao nosso contexto, fazendo-as de forma lógica e abrangente. Dentre os autores brasileiros, destacamos CARDOSO[53] (2004), FALCÃO[19] (2004), LOPES[3] (2004), OLIVEIRA e JUNQUEIRA[54] (2003), LANDIM[55] apud HADDAD (2002), NOGUEIRA[56] (2002) e WARREN[57] (1994) LOPES [58] (2004).

As organizações voluntárias são principalmente as que nascem de ações voluntárias e se voltam para o cumprimento de alguma finalidade pública. DRUCKER[8] (1997) é o teórico organizacional que traz as organizações sociais do assim considerado Terceiro Setor para a discussão do campo organizacional, tirando-as da condição de secundárias. As ONGs – Organizações não governamentais aparecem como uma recolocação política das organizações voluntárias, principalmente na década de 1960 e 1970. A nomenclatura tem sido privilegiada a partir de então por sua relação com o período de luta e conquistas sociais em que foram protagonistas.

Para compreender o universo organizacional das organizações voluntárias serviram de base autores como DRUCKER[8] (1997), MOREIRA[50]

(2010), PENNOCK e CHAPMAN[60] (2007), KLIKSBERG[61] (2003), FERNANDES[62] (1994),LANDIM[55] (apud Haddad, 2002), , SMITH e FREEDMAN[63] (1972), entre outros.

No campo organizacional, a formação da cultura e da identidade são concepções construídas, em sua maioria, pensando no universo empresarial. Alguns autores, no entanto, têm discutido aspectos da cultura organizacional que se podem aplicar às demais organizações. Nesta pesquisa, utilizamos as contribuições de SIMOM e DONAVAN[64] (2010), BERSON, OREG e DVIR[28] (2008); DOLAN e GARCIA[27] (2002); DAVEL e MACHADO[25] (2001); TAMAYO, MENDES e PAZ[65] (2000), MINTZBERG[24] (1998), SCHEIN[66] (1984), HOFSTEDE, et al[67] (1990), entre outros. Além dos aspectos motivacionais, esses autores trabalham de forma concreta aspectos da formação de valores.

Para a abordagem da percepção dos gestores sobre o voluntariado como valor, buscamos conhecer o papel das lideranças na formação de valores. ROWE[26] (2002), embora direcione seu trabalho ao ambiente de empresas, aborda três tipos de gestores e a forma que atuam na construção de valores, servindo para a compreensão das percepções dos gestores. DOLAN e GARCIA[27] (2002) apontam princípios da gestão por valores que nos ajudam a entender como o voluntariado pode ser construído enquanto valor. GRILL[68], WALSH e GLYNN[69] (2008), GALFORD e MARUCA[70] (2007) servem como base para o que seja um legado de liderança. A partir disso,

podemos compreender a percepção que os gestores têm desse elemento organizacional presente na CAF.

3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é uma técnica que pode aliar-se a outras na coleta de informações, complementando-as ou evidenciando fatos novos. São objeto de pesquisa documental os documentos oficiais (leis, regulamentos), pessoais (cartas, diários, autobiografias), públicos (livros, jornais, revistas, discursos)[42].

Foram considerados, neste estudo, todos os documentos oficiais gerados pela organização e pertencentes a seu acervo: estatutos, atas, levantamentos históricos, políticas internas, relatórios, termos de parceria, folder promocional, matérias publicadas em jornais, etc. A cópia ou transcrição desses materiais ou parte deles obedeceu aos termos de consentimento assinados pela pesquisadora e pela então responsável legal pela organização.

3.4 O ESTUDO DE CASO ORGANIZACIONAL

YIN[44] (2005) afirma que os Estudos de Caso são apropriados quando se deseja estudar “fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” e servem especialmente para a análise organizacional.

Uma recomendação para o Estudo de Caso é que nele se utilizem casos típicos ou expressivos da realidade que se busca estudar. É por essa razão que se optou por uma organização voluntária – OV com uma experiência de vida organizacional comprovada[31], que conta com dois grupos de gestores, gestores voluntários (diretoria estatutária)[71] e gestores contratados (gestores de áreas e projetos), além de ampla atividade voluntária. Diante disso considerou-se que o método foi adequado para o alcance dos objetivos deste estudo.

O voluntariado como prática social está presente na história da humanidade desde muito tempo, mas na atualidade ele se apresenta como um fenômeno social que arrebanha cada vez mais adeptos, sendo as organizações voluntárias o principal ambiente a acolher essa participação.

A CAF é, por definição, uma organização voluntária, com comprovada atuação de voluntários, e tornou-se um caso organizacional estratégico por permitir uma análise histórica rica sobre a participação voluntária, já que a organização conta com um farto registro documental. Além disso, possibilitou o levantamento de relatos de sujeitos da pesquisa que contemplou dois grupos distintos de gestores que atuam de forma integrada.

3.4.1 Entrevistas

Conforme YIN[44] (2005), as entrevistas com informantes-chave são importante fonte de informação num estudo de caso. Elas devem acontecer muito mais como conversas orientadas, de maneira aberta, permitindo aos

entrevistados que declarem suas percepções e interpretações de um tema ou assunto com espontaneidade e liberdade, inclusive sugerindo novas fontes para a pesquisa. Assim, foi feita a opção por um roteiro de entrevista que permitiu maior diálogo entre entrevistados e entrevistador.

A entrevista seguiu, assim, um roteiro de questões abertas, do tipo temática [72] previamente definido, no entanto conforme Levine e Dione [73] com liberdade quanto à retirada eventual de algumas perguntas e ao acréscimo de novas perguntas a serem exploradas. Conforme MINAYO[74] (2000), o roteiro deve servir como instrumento para orientar a conversa dentro de uma finalidade facilitando a abertura, a ampliação e o aprofundamento da comunicação, mas também orientando a busca por informações específicas.

As entrevistas foram feitas com dois grupos de gestores da organização perfazendo um total de 13 informantes, um grupo de gestores contratados, Grupo I, que são responsáveis por projetos e áreas administrativas. A área de Comunicação não foi incluída porque o responsável não respondia ao critério de participar da organização por mais de dois anos. O grupo foi composto por 7 informantes. O Grupo II é formado por 6 gestores voluntários, que respondem como diretores estatutários da organização. Foram realizadas 10 questões, descritas abaixo, que seguem como anexo neste trabalho. Os informantes responderam prontamente a todas as questões.

3.4.2 Sujeitos da pesquisa

Para que as impressões colhidas fossem o mais expressivas, condizendo com uma experiência significativa de gestão na CAF, foi considerado o fato de os entrevistados terem no mínimo dois anos de relacionamento com a organização e na gestão de projetos. Nos resultados, os entrevistados serão designados como informantes (I) e de forma numérica (ex: I00 GI).

No Grupo I, a informante 01 é casada, tem 54 anos e é pós-graduada (Mestre) em Educação e História da Arte; a informante 02 é casada, tem 42 anos e é estudante de Administração de Empresas; o informante 03 é casado, tem 47 anos e é estudante de Advocacia; o informante 04 é casado, tem 51 anos e é estudante de Administração de Empresas; a informante 05 é solteira, tem 32 anos e é Psicóloga; a informante 06 é divorciada, tem 39 anos e é Psicopedagoga; a informante 07 é divorciada, tem 52 anos e é Biomédica.

No Grupo II, a informante 08 é casada, tem 47 anos e é Professora Universitária Pós-graduada em Administração de Empresas (Doutora); a informante 09 é casada, tem 58 anos e é professora de moda e costura em curso técnico; a informante 10 é divorciada, tem 58 anos, aposentada e formada em Serviço Social e Psicopedagogia; o informante 11 é solteiro, tem 29 anos, trabalha em Tecnologia de Informação, é formado em Ciências da Computação e mestrando em Engenharia Espacial; o informante 12 é viúvo,

tem 62 anos e é Administrador de Empresas; o informante 13 é casado, tem 45 anos e é formado em Ciências Contábeis.

As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas em meio magnético e por meio eletrônico, sendo posteriormente transcritas pela própria pesquisadora.

3.4.3 Questões da Entrevista

A entrevista constou de 10 questões, que foram feitas a ambos os grupos de gestores. A questão 1, “Para você, o que é ser voluntário?”, procura levantar como os entrevistados concebem a ideia de voluntariado e, portanto, que sentidos embasam sua própria atuação como voluntários e/ou gestores de voluntários. A questão 2, “Por que as pessoas estão se voluntariando?”, aborda a percepção dos gestores sobre o tipo de voluntariado que procura atualmente a organização e que de alguma forma confirma ou confronta a identidade de voluntariado que eles compreendem como válido para si e para a CAF. A questão 3, “Você é ou já foi voluntário? Conte uma experiência significativa”, busca observar que experiência de voluntariado serve de referência para cada um dos entrevistados e quanto dessas experiências se relacionam com a CAF.

A questão 4, “Quais foram as influências para que você se tornasse voluntário?”, aponta os principais referenciais que sustentam a concepção de voluntariado das lideranças entrevistadas. A questão 5, “Você considera a CAF uma organização voluntária?” procura identificar se os entrevistados

percebem o voluntariado como uma característica essencial da organização e, consequentemente, como valor identitário.

A questão 6, “Por que as pessoas querem ser voluntárias na CAF?”, levanta quais elementos os informantes julgam ser distintivos na adesão dos voluntários à organização. Alguns desses elementos podem ter relação com a história organizacional, mas também diretamente com o trabalho de cada gestor entrevistado em sua contribuição para a vida organizacional e sua história.

Na questão 7, “Qual a importância que os voluntários têm para a CAF?”, procura-se identificar qual o lugar que o voluntariado ocupa para a organização como um todo, sua prática e seu valor. A questão 8, “O que a CAF faz para atrair e manter voluntários?”, traça um paralelo com a pergunta anterior. Se a organização considera o voluntariado um elemento importante ou essencial (um valor), ela desenvolve ações para que haja sua continuidade.

A questão 9, “O que você faz para captar voluntários?”, possibilita uma análise das práticas dos gestores, habilidades ou características utilizadas e como isso ocupa lugar dentro de sua rotina. Finalmente, na questão 10, “O que aconteceria com a CAF se ela deixasse de ter voluntários?”, os gestores entrevistados são desafiados a olhar o cenário geral de voluntariado na organização e avaliar o quanto para cada um deles essa presença voluntária é de fato indispensável para a continuidade organizacional.

Muito embora as questões tenham sido feitas dentro de um propósito inicial, as respostas foram abrangentes e deram margem para a emergência de outras questões dentro do tema pesquisado.

3.5 ANÁLISE DAS NARRATIVAS

Foi realizada uma aproximação com a análise de conteúdo de BARDIN[75] (2011). A autora apresenta a análise de conteúdo como:

> "um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a "discursos" (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas (...) é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência" (p15)

A análise de conteúdo visa a compreender de forma crítica o sentido das comunicações, o conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas e não explícitas. Há, segundo YIN[44] (2005), diferentes formas de proceder à análise. A disposição de categorias é uma das etapas para a apresentação dos dados para a análise.

Com base no referencial teórico de ROKEACH citado por HYDE e WILLIAMSON[76] (2000) SCHEIN[66] (1984) e HOFSTEDE et AL[67] (1990) e utilizando de questões temáticas foram estabelecidas quatro categorias para agrupar os conteúdos das narrativas.

3.5.1 Categorias de análise

O estudo do voluntariado enquanto valor baseia-se no fato de ele ser uma característica definidora de organizações voluntárias como a CAF. Ao

considerar como o voluntariado pode se apresentar como um valor organizacional na percepção dos gestores (voluntários e contratados) foram construídas quatro categorias.

A primeira categoria fundamenta-se na afirmativa de ROKEACH citado por HYDE e WILLIAMSON[76] (2000) de que um valor é duradouro, inferimos que um valor organizacional pode ser identificado assim atrelado a fatos significativos dentro de um constructo histórico atrelado aos símbolos, rituais e heróis dentro do referencial de HOFSTEDE et AL[67] (1990). A relevância histórica de um valor aparecerá registrada na organização, caracterizando-o como um valor organizacional. Relevância histórica foi estabelecida como uma categoria inicial.

As organizações, como organismos vivos e dinâmicos, adquirem qualidades e características que as distinguem das demais. Embora haja similaridades entre os nichos de atuação, cada organização guarda em si uma singularidade identitária que as diferencia. Um valor organizacional está no âmago da identidade, o que direciona a maneira como a organização prioriza suas ações e também como elas acontecem de forma a cumprir os objetivos organizacionais ou a sua missão.

A ocorrência de mudanças e os processos de aprendizagem conforme afirma SCHEIN[66] (1984) fortalecem valores que ao longo da existência organizacional forjam a identidade. A singularidade identitária foi outra categoria estabelecida para a análise dos dados.

Além da análise histórica, é possível identificar um valor organizacional pela análise das práticas de uma organização. Uma ação pode ocorrer temporariamente sem ter direta relação com estratégias fundamentais e, portanto, não ter representatividade do ponto de vista dos objetivos da organização.

O valor é perceptível nas práticas organizacionais preservadas e estimuladas por suas lideranças porque estão permeadas de sentidos que a organização quer conservar de forma simbólica ou ritualística dentro do que referem HOFSTEDE et AL[67] (1990). A evidência do valor nas praticas é a terceira categoria.

As lideranças organizacionais não são os únicos sujeitos a influenciar a cultura organizacional[25], mas são elas que oficialmente autorizam processos que perpetuam valores na vida organizacional, não só a partir de um repertório histórico de valores consagrados por seus fundadores, como também de seus próprios.

Nas decisões estratégicas e nos planos que delas decorrem, é perceptível a ação das lideranças na manutenção ou inserção de novos valores. Ao capacitar novas lideranças, o legado de uma geração de líderes é passado às subsequentes lideranças. Os valores compõe um dos principais legados de uma liderança estratégica, sobrepondo-se a técnicas e estilos.

O papel das lideranças é mencionado por SCHEIN[66](1984) ao destacar o papel das lideranças e a força de compartilhamento o que HOFSTEDE et al[67] (1990) apresentam como heróis. O legado de liderança está impregnado dos valores que ele ajudou a preservar, sendo assim uma quarta categoria.

A relevância histórica, a singularidade identitária, a evidência nas práticas atuais e o legado de liderança foram estabelecidos como categorias para a análise da percepção dos gestores voluntários e contratados na CAF sobre o voluntariado como valor organizacional.

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Para a leitura e pesquisa de documentos da organização, bem como para a entrevista de informantes-chave, foi solicitada a então presidente da organização uma autorização, por meio de um Termo de Autorização, o qual resguarda o uso das informações (Anexo 1).

Todos os sujeitos de pesquisa, tanto gestores contratados quanto gestores voluntários, foram esclarecidos, por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido[77] (ANEXO 2), sobre os objetivos da pesquisa, forma de participação, voluntariedade, possibilidade de optar pelo caráter pessoal ou impessoal das informações, e de desistir da participação em qualquer momento da pesquisa.

Foram tomados os devidos cuidados para a garantia do anonimato das informações. Todos os participantes tiveram acesso ao trabalho, depois de finalizado, para suas considerações.

4 FUNDAMENTOS DO VOLUNTARIADO

4.1 PANORAMA DO VOLUNTARIADO

A capacidade de reconhecer e comprometer-se com o outro ou com uma situação que extrapola a dimensão do particular parece estar no próprio DNA da raça humana, muitas vezes latente, necessitando apenas ser despertada, conforme sugeria BOURGEOIS, citado por ZOLL[5] (2007, p. 76).

Nessa linha de pensamento, podemos entender o reconhecimento do outro dentro da dimensão do diálogo que ARENDT, citada por BAUMAN[78] (2004), coloca, em que a abertura ao outro é uma precondição da humanidade em qualquer sentido da palavra, "o diálogo verdadeiramente humano difere da mera conversa ou até da discussão por ser totalmente permeado pelo prazer com a outra pessoa e com o que ela diz" (p. 177).

ALVAREZ[79] (2011) fala desse reconhecimento enquanto encontros transformadores. Tendo como fundamentação MORIM[80] (2000) e seus estudos sobre a complexidade, refere o encontro transformador como:

> "aquela interação específica entre os seres humanos que possibilita a transformação dos envolvidos, no sentido de despertar suas potencialidades, promovendo-lhes a resiliência, ou seja, aquela capacidade humana de fazer frente às adversidades da vida, superá-las e sair delas fortalecidos ou, inclusive, transformados" (p.17)

Essa relação com o outro é o âmago do voluntariado e, ao estudá-lo em suas diferentes dimensões, estamos também estudando quais valores

ele representa dentro do campo das relações humanas e como pode ser estimulado dentro do âmbito da educação para a cidadania[4,19].

Em muitos países, a ação voluntária é promovida e subsidiada pelo próprio Estado[2] por meio de incentivos fiscais e de práticas educativas. Desde muito cedo seus cidadãos são estimulados para uma atuação voluntária em diferentes frentes, o que culmina na formação de uma mentalidade voltada para a participação e apropriação dos temas coletivos.

Além disso, esse incentivo promove a formação de lideranças sociais e políticas, algumas das quais hoje ocupam papel de destaque à frente de organizações pacifistas, de defesa dos direitos humanos e meio ambiente[2].

Ao contrário do senso comum de que um líder nasce pronto, com habilidades e carisma, KLIKSBERG[2] (2003) propõe que a participação voluntária é uma escola importante para a formação de lideranças sociais e políticas, uma vez que valores, como comprometimento, são descobertos e desenvolvidos na prática, antes mesmo de se transformarem em discurso[81].

Para KLIKSBERG[2,61] (2003), o envolvimento pessoal amplia a visão de mundo, ao mesmo tempo ensina a particularidade que cada situação evoca. Essa dimensão do amplo e do particular está presente na ação voluntária, contribuindo para que os indivíduos agreguem valores específicos ao seu repertório pessoal de saberes, sentidos e práticas e à sua formação como cidadãos.

A ação voluntária reúne, atualmente, uma gama diferenciada de atores, de ambos os gêneros, diferentes idades, raças, classes sociais, religiões e ideologias políticas[1,3,6,13,60,63] representando uma quebra do paradigma do voluntariado como atividade relacionada ao público feminino e de pessoas aposentadas.

O voluntariado tem arrebanhado tanto pessoas de notoriedade pública como o cidadão comum por meio das mais diferentes ações e inter-relações, fortalecido pelo acesso às mídias e redes sociais[82]. Isso tem ampliado as possibilidades de participação de diferentes indivíduos como voluntários. A presença de pessoas de notoriedade, como, o músico Bob Geldof, a Atriz Angelina Jolie, o empresário Bill Gates, o político Bill Clinton, no Brasil o sociólogo Herbert de Souza-Betinho, Viviane Sena, Milu Villela e outros, tem possibilitado que as ações voluntárias ganhem repercussão, incentivando a adesão do público comum.

Não apenas indivíduos, mas também outros setores como governo e empresas, têm adotado o voluntariado dentro de sua dinâmica. A adesão de organizações do setor privado sob a denominação da “responsabilidade social” é um fenômeno recente e cada vez mais assimilado no mundo empresarial[45,83-85].

A Responsabilidade Social tem se desenvolvido como uma maneira de o setor privado com fins lucrativos ultrapassar a concepção única de gerador de emprego, transcendendo a dimensão dos negócios, para um

maior envolvimento com as questões de seu entorno como forma de participar e contribuir.

DRUCKER[8] (1997), um dos principais pensadores do Desenvolvimento Organizacional, foi, de certa maneira, incentivador da maior aproximação do setor empresarial com as questões sociais. Para ele, o mundo dos negócios tem muito a aprender com as organizações voluntárias, especialmente na questão dos valores para o cumprimento de sua missão.

Mesmo considerando todas as críticas feitas à Responsabilidade Social, há de se considerar que grandes mudanças têm ocorrido[49,83-85] impulsionadas por essa nova postura das corporações não apenas em destinar investimentos financeiros a causas sociais e ecológicas, mas por incentivar um pensamento mais solidário e socialmente sustentável dentro do campo dos negócios.

O incentivo governamental ao voluntariado é ainda tímido se pensarmos na proporção que ele pode ocupar para a implementação de políticas públicas. Apesar disso, setores públicos têm estimulado a adesão de voluntários e, com isso, aproximado o público de seus serviços[11,12].

Fora da relação como paciente ou acompanhante, os indivíduos da sociedade que entram para a dinâmica dessas instituições pelo voluntariado podem compreender esses serviços sob um novo olhar. A entrada do voluntário na realidade organizacional certamente gera novas demandas

para a gestão, mas pode significar um grande passo no sentido de construir com o público um senso de apropriação, discussão que MOORE[86] (1995) apresenta em “Criando Valor Público”.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO VOLUNTARIADO

A ação voluntária caracteriza-se por elementos distintivos. Primeiramente, a capacidade de reconhecimento[4,23,41]; o voluntário é alguém que reconhece uma realidade e identifica-se com ela. CORTINA[4] (2009) afirma que o “reconhecimento de que necessitamos dos outros para levar adiante nossos planos de vida” é um sintoma de amadurecimento, “um passo adiante no processo de desenvolvimento”, quer isso seja aplicado a pessoas, países ou instituições, pois implica formação de vínculos sociais[4,64] (p.41,42).

HONNETH, citado por ZOLL[5] (2007), discute essa característica humana em seus modelos de reconhecimento intersubjetivo dentro das perspectivas do amor, do direito e da solidariedade e inclui nessa discussão o conflito como parte da dinâmica do reconhecimento[87]. Seu pensamento encontra consonância com outros teóricos[5,41,88,89] que estudaram diferentes aspectos das relações que envolvem o reconhecimento.

O reconhecimento revela a existência de uma realidade que pode instigar, promover conflito ou gerar passividade nos mais diversos interlocutores. CORTINA[4] (2009), tendo como base uma pesquisa de JAVIER ELZO [90] (2006) aponta a contradição que a maioria das pessoas

vive em termos de comprometerem-se com aquilo que valoram – um dilema estabelecido entre reconhecimento e obrigação.

Sob esse olhar, o voluntariado é distintivo, pois se trata de uma ação humana de pessoas que reconhecem uma realidade e superam o dilema reconhecimento-obrigação organizando sua própria resposta de forma concreta, o que não significa a inexistência de conflito.

RAWLS citado por ZOLL[5] (2007), ao postular sobre Justiça e Equidade, menciona que o reconhecimento do outro e de sua condição está atrelado a uma resposta prática: "Quando se reconhece o outro enquanto pessoa, é preciso responder-lhe, tratá-lo de determinada maneira" (p 178). O reconhecimento promove uma aproximação e leva a uma ação. A justiça é, para RAWLS[41] (2003), a base do reconhecimento, sendo uma condição essencial para a solidariedade.

Outra característica do voluntariado é a voluntariedade em si[4,23,47], uma disposição livre de imposições externas e que responde a uma autoimposição. Segundo CORTINA[4] (2009), em assuntos morais, é a pessoa que tem que estar convencida de que algo a obriga. Embora haja uma série de forças (forças sociais, culturais e mesmo religiosas) que mobilizam este "sentir-se obrigado", a voluntariedade é uma resposta individual – o indivíduo cede à pressão que considera razoável dentro das prioridades de seus valores, algo que decorre da autonomia para decidir.

Há, ainda, no voluntariado, o componente da motivação[63,91]. Ao estudar sobre as dimensões do associativismo voluntário, MOREIRA[59] (2010) ressalta que a identificação com uma causa mobiliza diferentes conteúdos afetivos e pessoais, um conjunto de componentes que CORTINA[4] (2009) apresenta como "Razão Cordial" (p. 23) porque se vale da lógica, mas também dos conteúdos afetivos.

No que diz respeito à motivação para o voluntariado, relacionam-se as mais diversas, desde as altruístas até mesmo as de autopreservação ou consideradas egoístas, porque há um sentido de realização ou retorno pessoal no voluntariado. BECK[92] (2010) chama a atenção para o pensar em si como uma condição necessária para um pensar no outro.

Esse pensamento tem grande relação com o pensamento cristão do "amar ao próximo como a si mesmo", conforme BOURGEOIS, citado por ZOLL[5], e autores não teístas, como ARENDT[93] (2007) e FROMM, citado por SMITH e FREEDMAN[63] (1972), porque o "eu" seria a referência mais próxima que alguém pode ter do outro, ao mesmo tempo que o "outro" é a referência para o "eu". O outro funciona como nosso espelho[95,95].

Por fim, o voluntariado é uma intenção que se expressa por meio de uma ação, o trabalho voluntário propriamente dito[1,3,7]. O trabalho voluntário pode ser tomado como a materialização da motivação[9]. A prática do voluntariado está geralmente ligada a uma instituição ou organização, embora uma série de ações voluntárias possa acontecer também individualmente, sem qualquer vínculo organizacional.

Sobre a ação de voluntários numa organização, MOREIRA[59] (2010) menciona que são os voluntários que costuram o circuito da dádiva dentro da cultura associativa, ligando associados/assistidos/voluntários. Por dádiva MOREIRA[59] (2010) entende:“ todas as dimensões de obrigações e vínculos de compromisso que reúne a diversidade dos interesses em torno de uma motivação identificada como nobre e comum, que gera pertencimento e reconhecimento” (p. 921).

4.3 CRÍTICAS AO VOLUNTARIADO

Conforme aponta o Relatório sobre o Estado do Voluntariado no Mundo, UNV[6] (2011), apesar do avanço do voluntariado na sociedade, ele continua sendo um fenômeno mal interpretado e subvalorizado. Sempre haverá espaço para críticas e para a má interpretação, visto existirem diferentes pensamentos e interesses sobre o que seja participação.

A sub-valorização, no entanto, tem uma importância especial porque se refere à sua continuidade, mas indicando uma perda de valor ou uma prática esvaziada de sentido.

Atualmente, ao menos três principais críticas são feitas ao voluntariado e servirão para as reflexões deste trabalho. A primeira se dá ao enxergar o voluntariado como uma participação bem comportada, mas empobrecida de importância no contexto social atual, uma participação esvaziada de poder[49,50,51].

Nessa perspectiva, o voluntariado seria resultante de uma linha de política liberal ou neoliberal, construída como uma oposição ao modelo de Estado de Bem-Estar-Social [96,97], uma das estratégias da perspectiva "privada" para proporcionar aos indivíduos a sensação de inserção social.

Essa posição enquadra o voluntariado como uma invenção relacionada a determinações de ordem econômica, política e ideológica, que, em última instância, serve para reforçar de forma passiva a ordem social. No entanto, o histórico do surgimento das iniciativas voluntárias indica uma atuação que preexiste à compreensão, composição ou crises do Estado[20,55,62,63,92,93]. As relações com o poder se formam, assim, dentro do que consideraríamos conflitos próprios nas relações de estabelecimento da sociedade e do governo.

Outra crítica considera o voluntariado como uma maquiagem organizacional[94]. Considerado dentro do âmbito das ações humanizadoras e no campo do cuidado[95,96], não se consegue de fato identificar sua validade como elemento essencial para a vida da organização, a ponto de considerá-lo um valor[97,98].

NUNES[94] (2006) aborda o tema tomando como base ações humanizadoras em instituições de saúde. Para a autora, essas ações (em que se inclui o voluntariado) podem se constituir unicamente como elemento de propaganda organizacional, uma "maquiagem" que, embora embeleze, não se traduz em mudança efetiva para a realização do cuidado.

Outra consideração ainda a ser feita em relação ao voluntariado diz respeito à grande adesão de pessoas. Seria isso um indicativo de mudança social em termos de reconhecimento e comprometimento "reconhecimento-obrigação" com o que é comum e público, ou apenas um novo modismo para aliviar a tensão provocada pelo senso de distanciamento próprio da vida moderna[52,99]? Há de fato uma mudança de comportamento ou assimilação de valores, ou o que se tem é um comportamento de minimização do conflito "reconhecer, obrigar-se"[4]?

Seria, ainda, o voluntariado uma forma silenciosa e individualista de manifestação política, uma atitude particular de "resolver a realidade" que acontece como uma fragmentação da sociedade [4,5,19,100]? No caso do Brasil, poderia ser uma forma de responder socialmente por descrédito perante instituições de representação que teriam na concepção vigente de Estado uma responsabilidade na defesa do coletivo?

Tendo como base a consideração de que um valor é um elemento essencial para a vida[23], seria o voluntariado indispensável à vida social? Muito embora possa parecer implícito, é importante refletir, ainda, se o voluntariado é indispensável em organizações voluntárias dentro do formato como atuam nos dias de hoje.

A grande adesão ao voluntariado em países que se encontram em momentos diferenciados de desenvolvimento cujas construções sociais políticas e econômicas[6] diferem-se pode indicar o voluntariado como um

fenômeno de participação num novo modo de entender o reconhecimento-obrigação[4].

4.4 VOLUNTARIADO COMO VALOR

O sentimento de simpatia, ou identificação, que permeia a ação voluntária é um elemento necessário para que a vida em comum funcione bem[4]. Assim, não só por seus resultados presentes nas mais diversas ações, o trabalho voluntário propriamente dito, mas pelos valores de que está impregnado, o voluntariado contribui tanto do ponto de vista individual quanto institucional para processos de produção de cidadania[2,8,19,23], sendo por si só um valor a ser compreendido e estimulado.

Na definição de CORTINA[23] (2005), valor é algo "sem o qual não se pode viver" (p.172). Nisso se encontra uma distinção entre valores que se inserem no gosto pessoal e aqueles que são dirigidos a adequar a existência humana, qualidades dotadas de conteúdo, independentes tanto de nossos estados de espírito subjetivos como das coisas, e são considerados valores morais, tais como liberdade, justiça, solidariedade, honestidade, tolerância ativa, a disponibilidade para o diálogo, o respeito pela humanidade nas outras pessoas e na própria[23,50].

CHAUI[101] (1995) salienta o caráter perceptivo na formação dos valores (juízo de valor) ao destacar que o valor resulta de uma avaliação "das coisas, pessoas, ações, experiências, acontecimentos, sentimentos,

estados de espírito, intenções e decisões como bons ou maus, desejáveis ou indesejáveis" (p.336).

A percepção, para CHAUI[101] (1995), é uma síntese de nossas sensações, ou seja, sentimos com as capacidades do nosso corpo as qualidades da realidade, e elas produzem em nós efeitos internos que são subjetivos.

Na concepção de SCHELER, citado por CORTINA e MARTINEZ [47] (2005), participam dessa percepção tanto a razão, quanto a sensibilidade e, ainda, a intuição emocional (P.73). Por se utilizar de pressupostos (razão, intuição), pode-se afirmar que a percepção é também uma ação seletiva que depende de atributos fisiológicos dando suporte para os processos cognitivos e emocionais[102,103].

Além disso, a própria realidade se forma a partir de elementos concretos que estão postos por meio de nossa cultura. Assim, percebemos a partir de uma realidade e contexto preexistente, ou seja, os valores são transmitidos na herança cultural, pois a cultura funciona como uma memória para a sociedade[104,105].

Ao longo da história da humanidade, é possível verificar, na configuração dos diferentes grupamentos humanos e suas culturas, uma diversidade de valores e princípios presentes na forma com que esses grupos da sociedade concebem o que seja o seu projeto de vida feliz [4].

Considerando a pluralidade, CORTINA[4] (2009) propõe a possibilidade de haver um “conjunto de valores e princípios” compartilhados, ou seja, uma “ética de máximos”, que seria para aquela sociedade uma ética cívica com implicações para a vida moral, política, econômica e religiosa, um capital ético conjunto (p.9).

Para identificar esse capital ético, é necessário o reconhecimento dos valores presentes, assim como o exercício crítico de identificar o que deveria haver. Essa busca pelo que ainda não está, a cada nova geração, leva a uma evolução dos valores e à construção de uma transcendência humana.

DOLAN e GARCIA[27] (2002) afirmam que os valores têm capacidade de transcender a percepção do que existe ao nosso redor no momento, dando-nos capacidade para projetar para o futuro algo que seja melhor ou mesmo considerado ideal.

Embora sejam reconhecidos como coisas que valem a pena, os valores podem não fazer necessariamente parte da vida cotidiana da sociedade. Há necessidade de que se estabeleçam mecanismos que potencializem vínculos capazes de fazer valer esses valores.

CORTINA[4] (2009) afirma que o vínculo, “ligatio”, está na base dos fundamentos da moral, pois, sem que haja um reconhecimento coletivo, esse valor não tem sentido dentro de um grupo. Cada indivíduo reconhece ou não aquilo que lhe “obr–liga” (p.43). Esse reconhecimento ou vínculo é fortalecido nas instituições da sociedade: família, escola, grupo etário, etc.,

e, portanto, é ensinável. O vínculo se estabelece por meio da consciência e leva em consideração os sentimentos sociais que atuam como mecanismos de aprovação e censura.

O sentimento de simpatia faz com que nos sintamos identificados com outros humanos, que nos sintamos mal quando o outro sofre um dano e em satisfação quando recebem um bem[4,23]. O sentimento de simpatia é uma característica da natureza humana e está na base do senso de justiça. O interesse público é a concordância moral que segue esse sentimento de simpatia. Ela exige tanto uma compreensão razoável quanto emocional. As emoções baseiam-se em valorações, e a simpatia sofrerá a influência dessas valorações.

A necessidade de ganhar reputação é outro sentimento social que motiva a busca do bem comum. O desejo de ser admirado ou querido faz com que se busquem as virtudes e se reneguem os vícios. A aceitação no grupo é uma necessidade humana.

Para todos esses sentimentos há de se ter como pressuposto a autonomia, que sugere a capacidade de crítica e tomada de decisões. A autonomia configura um vínculo duplo: “o indivíduo é capaz de viver segundo suas próprias leis” – “a auto- abr-ligação” e, ainda, pode optar por leis que expressem a intenção de toda a humanidade[4,106].

A autonomia está ligada à identidade moral, aquilo que tem como mais sagrado e o que considera menos importante. A identidade moral trata

a identidade humana como normativa, como fonte de razão e obrigação[4] e, com base nisso, se estabelece uma relação entre humanos, pela razão, mas também pelo coração.

O estabelecimento de uma “vida feliz” como projeto coletivo dependerá do que socialmente se considera valorável[23], podendo, assim, ser desenvolvido e ensinado. Se tomado como valor, o voluntariado dependerá dessa valoração por parte do coletivo para que perdure dentro do capital ético de uma geração.

4.5 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DO VOLUNTARIADO

O voluntariado resulta da expressão autônoma para exercer algo em prol de alguém ou de algo, uma vontade para fora de si que implica autonomia, mas também reconhece a vulnerabilidade e a interdependência entre humanos[107,108]. É resultante de uma razão cordial, que se move tanto pela compreensão razoável como pelo comando das emoções.

Esse voltar-se para o outro tem sido concebido sob diferentes designações, tais como: compaixão, benevolência, amor ao próximo, solidariedade, as quais guardam entre si afinidades, mas retratam a percepção que historicamente o reconhecimento do outro representou como construção social, política e filosófica[109-114].

No ocidente, nossa compreensão do voluntariado tem fundamentação nas culturas greco-romana e judaico-cristã. O voluntariado, no entanto,

também é exercido dentro do contexto das culturas orientais, segundo concepções que, devido à dimensão deste trabalho, não serão exploradas.

4.5.1 Compaixão e Amor ao Próximo

O termo misericórdia é o que mais se aproxima do vocábulo έλεος (éleos), utilizado em Aristóteles para compaixão. A compaixão é uma das quatorze paixões humanas, sentimentos ou atitudes transitórias e não propriamente virtudes que se possa adquirir ou que se possui por natureza. As paixões, segundo Aristóteles, são contingentes.

Dentro da concepção aristotélica, a compaixão é um sentimento, conforme ARISTÓTELES, citado por SOUZA e FIGUEIREDO (2010)[115]:

> como certo pesar por um mal que se mostra destrutivo ou penoso, e atinge quem não o merece, mal que poderia sofrer a própria pessoa ou um dos seus parentes, e isso quando esse mal parece iminente (...) Temos compaixão dos que nos são semelhantes na idade, no caráter, nos hábitos, nas dignidades, na origem, porque em todos esses casos é mais evidente a possibilidade de também nós sofrermos os mesmos reveses (p. 53 e 57).

Segundo MEYER, citado por SOUZA e FIGUEIREDO[115] (2010), as paixões em Aristóteles são formas da consciência de si, pois “As paixões refletem, no fundo, as representações que fazemos dos outros, considerando-se o que eles são para nós realmente, ou no domínio de nossa imaginação”.

A compaixão é, antes de tudo, uma capacidade humana que opera segundo um estímulo para o reconhecimento do outro como semelhante. Mesmo em uma cultura que aceitava o que hoje consideramos

desigualdades e injustiças, essa é uma constatação de que a compaixão ou a misericórdia está em cada ser humano.

O outro é o “espelho mágico”[94] que nos mostra nossa condição humana. Nossa ação em relação ao semelhante baseia-se, em primeiro lugar, no que consideramos ser desejável para nós e, consequentemente, para o outro.

O judaísmo, berço do cristianismo, não se utiliza do termo aristotélico da compaixão, uma vez que seus pressupostos são próprios da cultura hebraica, baseada nas leis, nos profetas e ensinos rabínicos. O amor a Deus e o amar ao próximo é a essência dos dez mandamentos entregues por Moisés ao povo hebreu, ainda num contexto de nomadismo. As leis são o canal para a justificação entre os homens e Deus.

Essa base relacional costurou o senso de comunidade que se mantém viva na nação judaica até os dias de hoje. No contexto judaico, amar ao próximo é, segundo KLIKSBERG[116] (2001), um princípio para a transcendência e culmina num senso de responsabilidade pelo coletivo que é ainda na atualidade um valor nacional. A dimensão de próximo no judaísmo é principalmente voltada para os membros da mesma nação.

O termo Tzedaka (hebraico צדקה) é um mandamento que se refere a fazer justiça no sentido de reparar situações injustas. São instruções para todo o povo judeu, rico ou pobre, e orientam, por exemplo, o tratamento aos mais necessitados, os estrangeiros vivendo entre eles e à própria terra.

Dentro da concepção de justiça, o Jubileu é o período sabático que estabelece a remissão das dívidas, a libertação dos que se tornaram escravos por causa delas e o descanso da terra, quando ela deixa de ser utilizada para o plantio, e seus frutos são destinados aos menos favorecidos. O sabático é, segundo KLIKSBERG[116] (2001), um exercício de equidade prescrito nas leis bíblicas.

Com a formação do Estado de Israel, esse senso de responsabilidade pelo coletivo tornou-se bastante notório. A proporção de voluntários e a diversidade de ações em que o voluntariado é exercido, mesmo após o período de construçao do Estado, mostram como a ação voluntária, mais que uma ação humanitária apenas, é uma expressão de participação e um valor no patrimônio da nação.

O cristianismo formou-se tendo como fatores históricos a religião israelita, o pensamento grego e o direito romano[117]. Tendo esses fundamentos, o cristianismo diferenciou-se dentro da cultura de sua época por apresentar um Deus (o mesmo Deus judaico) misericordioso, que se identifica com o ser humano e se aproxima no amor sacrificial.

Ao enviar o seu próprio filho Jesus, o Cristo, Deus demonstra sua graça, seu favor imerecido. No contexto greco-romano, deuses e homens convivem em mundos distintos, sem que se modifique essa condição. No contexto judaico, o homem se aproxima de Deus pela justificação no cumprimento da lei. No cristianismo, Deus é que se aproxima do homem para relacionar-se com ele por meio de seu filho Jesus, e essa é a essência

da misericórdia divina, o componente diferencial na fundamentação teológica e filosófica cristã.

A perspectiva da compaixão mostrada principalmente na figura da parábola do “bom samaritano”[112] assume no cristianismo uma perspectiva metafísica de um “próximo” que extrapola a dimensão do “semelhante”. O próximo é qualquer um e é ao mesmo tempo todos.

A exemplo de seu Deus, o cristão deve buscar a prática da compaixão, que precisa ser exercida sem expectativa de retribuição. Essa ação que não espera retribuição passou a ser expressa como caridade (*Philia* no grego, *charitas* no latim), sendo, em sua essência, expressão da generosidade e altruísmo.

A ideia de “próximo” acolhe judeus e gentios, tornando-se um elemento importante para o processo de decomposição de sistemas solidificados dentro das culturas daquela época, como a escravidão, a posição social da mulher, da criança, dos idosos, etc.

Há uma concepção de compaixão que a compreende como uma forma de determinar dois tipos de indivíduos: um desprovido de condições e por isso dependente, e outro, que, por sua autonomia como cidadão, pode se colocar na posição de benemérito. Na aceitação dessa condição de dois tipos de indivíduos, forma-se uma relação de dependência perniciosa no reconhecimento do outro como alguém menor e digno de pena –

“compaixão”. Essa aplicação da compaixão serviu em muitos momentos históricos para o controle do poder[114].

No entanto, a compaixão, em sua essência, é a expressão de amor que faz com que alguém se regozije com a felicidade de outrem e se entristeça com seu infortúnio[23]; é a base da identificação com o outro e sua causa, cujo resultado se expressa numa prática social de solidariedade, possível apenas dentro de um contexto em que todos se compreendam como cidadãos. BOFF[118] (2008) a explica não como um sentimento menor de “piedade” em relação a quem sofre. Para o autor, a compaixão é ativa:

> “é a capacidade de compartilhar a paixão do outro e com o outro. Trata-se de sair de seu próprio círculo e entrar na galáxia do outro enquanto outro para sofrer com ele, alegrar-se com ele, caminhar junto com ele e construir a vida em sinergia com ele” (p. 126).

A compaixão no cristianismo não é apenas contingente, como na filosofia grega, deve superar os limites da lei proposta no judaísmo e, como valor inerente da práxis, ser, por princípio, intencional e voluntária[117].

Os períodos da Patrística e da Escolástica, quando se solidificam a teologia e a filosofia cristã, são marcados pela ascensão do Cristianismo ao patamar de religião oficial e pela consolidação da Igreja Católica como a sua representação. Pensadores como Santo Agostinho e Tomás de Aquino são expoentes desses períodos, em que os fundamentos filosóficos gregos de Platão e Aristóteles foram retomados para estruturar o pensamento cristão sobre fé, razão e a existência do ser.

Num arcabouço institucional que se constituía não mais como uma fé insurgente e libertária, mas como poder religioso e político, o sentido original da misericórdia cristã desconfigurou-se. A intermediação da Igreja para a salvação da alma, a venda de indulgências e o exercício da caridade como meio de ganhar a salvação são alguns dos exemplos desse processo[119].

A formação das universidades como um campo oficial para a curiosidade científica, a conformação urbana das primeiras cidades, a ampliação dos territórios de reinos por meio das descobertas marítimas, a gradual mudança na estrutura de poder da Igreja com cisões internas foram os primeiros elos para a modernidade[117,119].

Entre os processos de cisão da Igreja Católica Romana, o protestantismo torna-se a mais importante deles. O rompimento reintegra ao contexto da religião cristã a superioridade dos escritos apostólicos em detrimento do poder do clero – Igreja instituição. A graça como âmago na relação Deus e humanidade forma um cenário propício para a diminuição do poder do clero e abre ainda mais um veio para o pensamento racional.

A ciência natural, a técnica, a história, a política são os grandes valores da modernidade que têm no ser humano a sua centralidade[117,120].

4.5.2 Fraternidade

Em termos históricos, a fraternidade é o conceito precursor à solidariedade e representou o exagero universalista para a coesão social. A

fraternidade é um conceito muito forte dentro do contexto alemão, mas é na revolução francesa que se populariza como um dos pilares da sociedade juntamente com a igualdade e a liberdade. Os dois últimos termos são considerados princípios, enquanto fraternidade é considerada um sentimento mobilizador[5].

A fraternidade remonta à ideia de irmandade, presente tanto no judaísmo como no cristianismo, não tendo um caráter universal, referindo-se apenas aos que se consideram irmãos. As confrarias profissionais (fraternidades que incluíam tanto os aprendizes quanto os mestres) nascem da ideia de fraternidades. As Guildas eram confrarias que incluíam mulheres, mas existiam em menor número[121].

No contexto da Revolução Francesa, a fraternidade correspondeu ao ideário universalizador, embora, mesmo nesse período, se distinguissem os *citoyens actifs* (cidadãos ativos) dos *citoyens passifs* (cidadãos passivos) (ZOLL[5], 2005). Somente posteriormente a fraternidade é aplicada enquanto solidariedade social de forma a incluir, principalmente, a população pobre nas políticas sociais.

Atualmente, no contexto dos teólogos e pensadores cristãos, o termo fraternidade tem sido utilizado com um sentido universalizador por considerarem que todos os seres humanos são irmãos por natureza[113]. SÁ[122] (2009), com base na ética da fraternidade[123], utiliza-se do conceito para abordar as ações de humanização em que a fraternidade ressalta a existência do “sujeito incompleto e precário” que necessita reconhecer sua

condição de autodependência, numa oposição ao humanismo fragmentador e narcísico que antecede ao século XX.

4.5.3 Benevolência

A benevolência é também uma concepção aristotélica[124], que se estabelece dentro do contexto da reciprocidade da amizade, entendida como uma forma particular do amor *in genere*. A benevolência é um sentimento que se move a procurar a perfeição, o bem de uma coisa, uma obra humana ou uma pessoa[125]. A benevolência é uma característica da amizade que acontece pela virtude do caráter – "ser-bom-em-si" –, não pela utilidade presente na amizade ou pelo prazer que resulta dela.

No contexto mundano que se formou principalmente do período da Renascença até o Iluminismo, a benevolência se sobressai aos termos compaixão e fraternidade, porque atende à proposta do criticismo kantiano de centralidade humanista. A promoção da felicidade alheia é o fundamento de todos os deveres conforme aponta BORGES [126] (2003): "junto com a própria perfeição, a felicidade alheia passa a ser um fim, que é ao mesmo tempo um dever, e o dever de beneficência passa a ser fundamental na filosofia kantiana" (p.204).

A benevolência, como busca do bem em si, ultrapassa a dimensão da relação amistosa. Com ela, vem a benedicência (dizer o bem sobre alguém ou reconhecer o bem que aquela pessoa representa), que implica três deveres: veracidade, sinceridade e respeito. A beneficência (*bonum facere*)

é fazer o bem ao outro, sendo considerada autêntica apenas quando implica algum sacrifício por parte de quem a realiza. Na beneficência, compartilha-se algo de si mesmo, algo que se é. Essa capacidade consiste na confidência.

A beneficência passou, segundo ENTRALGO[125] (1996), a ser um termo utilizado vulgarmente para descrever hospitais beneficentes e festas beneficentes dentro de um contexto de ações do bem. O voluntariado esteve atrelado a esse contexto em que as ações tinham, principalmente, um enfoque em pessoas necessitadas. As obras beneficentes mais diversas voltaram-se para esses necessitados, reforçando um estereótipo de duas classes de pessoas. Com isso, o voluntariado passou a ser estigmatizado com uma participação elitista.

4.5.4 Filantropia

A filantropia, “amor à humanidade”, aparece dentro do contexto de beneficência, abarcando iniciativas voltadas a causas específicas. Desde a antiguidade, iniciativas filantrópicas são referenciadas na forma de doações e transferência de herança[127], no mecenato e nas primeiras fundações que serviram para a formação de universidades, bibliotecas, hospitais e outras organizações e iniciativas[128,129].

A filantropia assumiu um caráter laico, em oposição à caridade de cunho cristão. Atribui-se o termo a Flavio Claudio Juliano, imperador romano que teve como tarefa restaurar o paganismo como religião dos romanos,

tomando da Igreja Cristã a virtude da caridade e colocando-a em termos aceitáveis dentro do contexto pagão de Roma e Atenas[130], o que indica que desde os primórdios houve interesses específicos em diferenciar a origem motivacional das ações.

A filantropia passou a ser utilizada como termo para reunir as ações voluntárias promovidas por pessoas físicas e jurídicas que se distinguem das realizadas por motivações religiosas ou por programas governamentais de destinação de fundos. A iniciativa voluntária filantrópica diferencia-se de outras ações voluntárias cuja atuação se configura mais pelas ações diretas dentro de uma causa.

4.5.5 Solidariedade

Segundo ZOLL[5] (2007) a solidariedade é uma construção da modernidade, a inclusão do termo solidariedade se dá com o Iluminismo na Inglaterra, ganha na França a forma extrema e revolucionária[117] e, após a Segunda Guerra Mundial, sofre uma verdadeira inflação como conceito.

A solidariedade está incluída no artigo 13 da Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos da UNESCO[131], no tópico “Princípios”, que menciona a solidariedade e a cooperação internacional como elementos a serem estimulados, no sentido de que sejam respeitados e aplicados os princípios bioéticos.

A razão está no centro do pensamento iluminista, e a solidariedade retrata, a partir de um referencial racional, a relação de cooperação entre os homens na sociedade.

O *Dictionnaire Philosophique*, de Voltaire, mostra, ao longo de suas publicações (muitas vezes clandestinas), como o termo foi incluído em duas vertentes, tanto com o sentido técnico de jurisprudência para designar o comprometimento pela "responsabilidade (obrigação) entre duas ou mais pessoas umas pelas outras e cada qual por todas, quando necessário" (p.23), como no sentido mais geral: responsabilidade mútua, que, com as posteriores contribuições de outros autores, passou a representar o senso de responsabilidade social[5].

A racionalidade iluminista é substituída pelo criticismo kantiano; o dogmatismo racionalista é dissecado na crítica de Kant; ciência e experiência são dependentes da consciência, convergindo para o idealismo e o positivismo; a crítica de Kant fundamenta o pensamento relativista que se segue e que se torna uma das marcas da contemporaneidade.

No início do século XIX, segundo ZOLL[5] (2007) a solidariedade aparece como um novo conceito na obra De l'Humanité como "a solidariedade mútua das pessoas", em que Pierre Leroux identifica na mutualidade da solidariedade a "verdadeira fórmula da compaixão" (p.26,27). Para esse filósofo, a simbologia do corpo utilizada pelo Apóstolo Paulo no cristianismo explica a independência e interdependência da solidariedade.

DURKHEIM, citado por ZOLL[5] (2007) em sua obra sobre a divisão social do trabalho, fez uma distinção entre a Solidariedade Mecânica (automática) e a Solidariedade Orgânica, discutindo a relação entre a personalidade individual e a solidariedade social – o dilema de ser o indivíduo mais autônomo e ao mesmo tempo mais participante da sociedade.

Para DURKHEIM, citado por ZOLL[5], a solidariedade automática – mecânica é:

> a solidariedade que se origina das semelhanças (similaridade da situação social e/ou a igualdade da pertinência) e atinge seu máximo quando a consciência coletiva corresponde completamente a toda nossa consciência e com ela coincide em todos os itens, mas nesse momento nossa individualidade está zerada (p.30).

A solidariedade orgânica inclui uma mistura entre diferença e igualdade. Na solidariedade orgânica, "a sociedade torna-se mais capaz de se movimentar na sua íntegra, enquanto ao mesmo tempo cada um de seus elementos tem mais movimentos próprios" (p.31), e essa capacidade ocorreria, na opinião de DURKHEIM, citado por ZOLL[5], por meio da educação. A solidariedade orgânica se refere aos que pertencem à mesma comunidade, mas também aos de fora.

A solidariedade trabalhista aparece como um segundo momento, composta a partir dos interesses e das contradições de classe dentro do contexto da mutualidade dos trabalhadores (reciprocidade e cooperativismo), cujos principais direitos, segundo PROUDHOM, citado por ZOLL[5] (2007,p.56), são a liberdade do trabalho, o crédito, a solidariedade.

Enquanto coesão social, a solidariedade em DURKHEIM citado por ZOLL[5] (2007), aparece como um terceiro momento. Opõe-se à ideia do meio termo do individualismo (liberalista) e do socialismo (coletivismo) e se firma nas políticas sociais, que seriam mecanismos responsáveis pela garantia da universalidade da solidariedade e o cumprimento do compromisso ético entre todos os membros de uma sociedade.

BOURGEOIS, citado por ZOLL[5] (2007), aparece como principal defensor da solidariedade social e propõe a existência de um contrato natural em que cada indivíduo deveria reconhecer uma obrigação (quase contrato) perante a sociedade, com base na dívida que todo ser humano tem com as gerações passadas e com o compromisso em relação às gerações futuras. Esse pensamento fundamentou o modo de pensar contemporâneo de direito social.

Dentro do contexto da contemporaneidade, a solidariedade serviu para a formação de diferentes correntes de pensamento. O solidarismo foi um movimento com a pretensão de conciliar individualismo e socialismo e, ao contrário da solidariedade natural de Bourgeois, considera que a solidariedade deve ser conscientemente almejada e realizada por meios intencionais.

O solidarismo cristão teve na Teologia da Libertação sua expressão mais concreta, e na opção pelos mais pobres a tônica do movimento que se tornou uma marca distintiva na teologia católica na América Latina[132,133].

Na atualidade, a principal base para a solidariedade, conforme aponta ZOLL[5] (2007), é sua emancipação. As diferenças e as desigualdades dão o rumo para a solidariedade, ultrapassando os limites das diferenças e necessidades sociais e avançando dentro de outras qualidades de demandas da sociedade, conforme salienta a definição de HONDRICH e ARZBERGER, citados por ZOLL[5] (2007):

> Solidariedade é comprometimento apesar de diferenças, apesar de desigualdades (e portanto pressupõe diferenciação social – grifo de Zoll). Ao mesmo tempo, no entanto, é também comprometimento em função de diferenças, em função da interferência desigual dos interesses percebidos iguais (p.35).

A evolução dos valores implica que novas construções vão assumindo o lugar de velhas concepções, sem que se possa descartar as primeiras, pois são historicamente seu ponto de partida[23,134].

Fazendo uma alusão ao quase contrato de BOURGEOIS, citado por ZOLL[5] (2007), em que há dívida de cada ser humano com as gerações passadas, pode-se considerar que, da mesma forma, cada fundamento está ancorado ao seu antecessor ou mesmo antagonista, contrapondo-o ou ampliando-o, e nisso se tem o esforço de estabelecer as relações num plano mais humano.

BAUMAN[78] (2004) chama atenção para isso ao citar HANNAH ARENDT, dizendo que o diálogo verdadeiramente humano é permeado pelo prazer com a outra pessoa e com o que ela diz:

> o mundo não é humano só por ser feito de seres humanos, nem se torna assim somente porque a voz humana nele ressoa, mas apenas quando se transforma em objeto de discurso... nós humanizamos o que se passa no mundo e em nós

mesmos apenas falando sobre isso, e no curso desse ato aprendemos a ser humanos (p. 177).

O reconhecimento recíproco, reconhecer o outro como um "interlocutor válido"[47], está na base para a construção da solidariedade como valor universal. A partir dessas contribuições, pode-se considerar o voluntariado uma oportunidade de encontro, de reconhecimento, de prática de discurso e de construção de valor.

5 PERSPECTIVA HISTÓRICA DO VOLUNTARIADO

5.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO VOLUNTARIADO

A participação voluntária nasce de uma decisão pessoal, mas é no estudo do associativismo que podemos identificar como as pessoas se organizam para o exercício do voluntariado. Na complexidade da vivência organizacional, valores individuais e organizacionais convivem, competem entre si e conformam-se para formar uma estrutura de representação[68,104,105].

O voluntariado, como expressão de livre participação, está na base da formação de inúmeras organizações e associações para a defesa de interesses, tanto de grupos específicos quanto de causas de abrangência pública. São organizações "voluntárias por natureza" [60,63,135].

SMITH e FREEDMAN[63] (1972), no clássico livro Associações Voluntárias, mencionam que, principalmente no contexto anglo-saxônico, a profusão de organizações e seu papel político é a própria expressão do pensamento pluralista. Os autores baseiam-se no sociólogo Robert Nisbet, para quem "valores liberais como autonomia e liberdade de escolha só são possíveis de alcançar e manter salvaguardadas as condições de diversidade cultural, pluralidade de associações e divisão de autoridade" (p. 44).

A presença de organizações voluntárias é um sintoma da saúde política. A dinâmica organizativa torna-se um exercício de cidadania pela

expressão da diversidade, da prática associativa, da formação de lideranças sociais, preservando valores que alimentam o exercício da cidadania e a manutenção de um Estado democrático.

Historicamente, importantes movimentos iniciaram por meio de pequenos grupos voluntários. ERICH FROMM, citado por SMITH e FREEDMAN[63] (1972), sociólogo judeu de linha marxista humanista, reafirma a importância dos grupos na perpetuação das ideias. Para ele, os grupos:

> representam uma ideia em sua forma mais pura e independente, não importa se isso se refere aos Cristãos Primitivos, às Irmandades ou aos Maçons (...) São a sementeira da humanidade porque mantêm a ideia viva a despeito do que o progresso exerça na maioria das pessoas (p. 39)[66].

As organizações voluntárias seriam, em tese, as guardiãs do voluntariado como prática e valor, extrapolando as dimensões das experiências particulares para garantir aquele que é o elemento comum a todas e seu principal definidor. A ideia de voluntariado tem sido, por assim dizer, guardada, a despeito dos preconceitos, das mudanças sociais e políticas e dos modismos.

Para pensar na evolução do voluntariado como valor, consideramos ser necessário identificar a trama de instituições que compôs, dentro do contexto brasileiro, o cenário para a ação voluntária, de onde se tem elementos do consciente registrado e do intuitivo nacional, o que até os nossos dias permeia o sentido de voluntariado.

5.2 AS MISSÕES

MENDES[48] (2010) chama a atenção para o fato de que o processo histórico precisa ser entendido em sua totalidade, considerando “as condições de existência dos homens, bem como a sua consciência” e, ainda, que “as formas de consciência variam e podem assumir a forma religiosa, a filosófica, a econômica, a política, a artística ou literária” (p.471). Essa perspectiva é valiosa na superação de uma compreensão simplista que se possa ter do voluntariado.

É possível identificar, nos diferentes períodos históricos do Brasil, condições que influenciaram e modelaram o exercício do voluntariado e que afetam a percepção que se tem dele como valor na atualidade. Desde o período colonial, práticas documentadas em escritos sacros e seculares mostram uma trama de valores explícitos e implícitos ligados ao voluntariado[55,136-140].

O estudo desses escritos, tanto por historiadores quanto por antropólogos e sociólogos além de outros estudiosos, é uma contribuição valiosa no levantamento das ações associativas, dos atores nelas envolvidos e das condições para esse exercício.

O período da colonização, embora considerado para nós hoje como distante e retrógrado, foi um momento histórico marcado pelo início de profundas mudanças sociais, filosóficas e geopolíticas. Os avanços científicos, a conformação das primeiras universidades, o gradual

enfrentamento da Igreja Católica pelo protestantismo, o surgimento do pensamento iluminista são alguns dos elementos a formar um terreno fértil para novos ideais e ideias que contestaram formas de consciência consagradas e inauguraram novas.

Pode-se dizer que a descoberta de um “Novo Mundo” teve o mesmo impacto que a chegada do homem à Lua teve no século XX. É nesse clima de avanço e de empreendedorismo que chegam ao Brasil os colonizadores, entre os quais voluntários religiosos[141-143].

As colônias anglo-saxônicas e ibéricas surgiram de uma mesma matriz moral, intelectual e espiritual. As condições específicas com as quais cada colônia lidou é que deu perspectivas diferenciadas sobre o indivíduo no processo colonizador.

A crença dos norte-americanos de que tinham “... os santos mandamentos de Deus Todo Poderoso” para a construção de sua nova pátria deu a eles, segundo BOORSTIN, citado por WEFFORT[142] (2005), a segurança de que “implantavam no Novo Mundo um espaço para a liberdade humana” (p.5). Não havia como, no caso do Brasil, uma intermediação institucional, mas um fundamento conceitual.

A formação daquele país a partir do pensamento liberal e de uma estrutura plural, conforme afirmam SMITH e FREEDMAN[63] (1972), contribuiu para que desde muito cedo se formassem associações diversas que assumiram as demandas da sociedade fortalecendo a prática voluntária.

Essa capacidade associativa foi aclamada positivamente por TOCQUENVILLE, citado por SMITH e FREEDMAN[63] (1972), como a arte de associação (p.34,35).

No Brasil, a presença da Igreja Católica, em sua relação simbiótica com a Coroa Portuguesa consagrada no Padroado[144-146], foi um elemento de intermediação que imprimiu, por meio das práticas religiosas, valores institucionais assimilados, como a incorporação da própria fé cristã criando em grande parte um dilema entre o que os valores cristãos significavam originalmente e o que significavam dentro do matiz institucional.

A ação missionária das ordens religiosas católicas é o primeiro modelo de voluntariado a se instalar no contexto brasileiro. Assim como as demais práticas de cunho religioso nesse período a formação daqueles religiosos era também forjada pelos valores que a instituição Igreja Romana preconizava. A prática da caridade interligada à obra da evangelização cumpria em grande medida os objetivos colonizadores da Coroa, o que ajudou a associar o voluntariado a um fazer religioso desprovido de autonomia e de senso crítico.

Ainda persiste no imaginário popular uma compreensão bastante equivocada sobre o processo de colonização do Brasil [141-144]. Se a visão da colonização dos Estados Unidos é a de famílias que voluntariamente partem para construir uma nação, o imaginário sobre a colonização brasileira é a de transgressores da lei e banidos trazidos pela Coroa para explorar e trabalhar na nova terra, o que representaria a raiz de todos os nossos males.

Esse imaginário desconsidera que as expedições marítimas que trouxeram os primeiros colonizadores para o Brasil, tanto religiosos quanto homens comuns, eram em grande medida patrocinadas pela Coroa Portuguesa[58], empreendimentos caros e estratégicos para a sua economia e, portanto, não serviam como um despejo de malfeitores.

Grande parte dos investimentos privados nas viagens eram oriundos de comerciantes, muitos dos quais “novos cristãos”, judeus forçados a professar a fé cristã por ser essa aliada da Coroa. Esse era o verdadeiro motivo de serem transgressores da lei. A grande maioria de judeus chegados dessas expedições nunca abdicou de sua fé e práticas, a nova terra aliava a possibilidade religiosa (mesmo que secreta) e o enorme potencial de exploração comercial[48,142,147].

Isso indica um terreno cheio de muitas ambiguidades e que justifica o que WEFFORT[142] (2005) afirma sobre nossa tradição luso-brasileira: “uma tradição cultural capaz de reconhecer-se a si própria como uma complexa mescla do bem e do mal” e “avessa à ortodoxia” (p.6).

Os primeiros voluntários religiosos compartilhavam desse espírito empreendedor, vendo na expansão da Igreja o cumprimento dos objetivos da fé. As viagens eram empreendimentos arriscados, durante as quais as pestes e as tormentas podiam ceifar vidas muito antes que os próprios perigos da terra.

Após os primeiros séculos da era cristã, a Igreja, ainda formada por grupos de judeus realmente convertidos e gentios de origem grega e romana, crescia dispersa. A oficialização da Igreja Cristã num casamento com o Governo inicia o período em que simbologias e dogmas substituíram gradualmente a autoridade dos escritos e das tradições apostólicas.

Durante toda a Idade Média, a Igreja Católica firmou-se como uma instituição dotada de sentido político, com um senso organizativo que se exemplifica na estrutura hierárquica que permanece até os dias de hoje. Não era apenas uma entidade transmissora de doutrinas espirituais, mas uma representação de poder institucional que se firmou no pensamento e na teologia cristã, principalmente agostiniana e tomística[117,147,148].

O período marcado pela expansão da Reforma Protestante e pelas próprias mudanças internas na Igreja na Contrarreforma favoreceu o envio de missionários para a expansão da fé e da Igreja Católica, onde os Jesuítas se destacam por ser a primeira ordem religiosa a voluntariar-se para o trabalho missionário nas expedições marítimas[117,147].

Esses voluntários pertenciam a uma ordem “reformada”[145,149,150], cuja prática religiosa não permitia ostentações, primavam pelo preparo intelectual de seus membros e eram altamente zelosos e comprometidos com a instituição que os enviava tendo participado diretamente dos processos de reforma interna da Igreja.

Por sua característica não monástica os Jesuítas encontraram maior liberdade para se misturar ao contexto indígena[145], num processo que promoveu aculturação mútua [48,141,142]. O estar com os índios modificou, ao longo da permanência da Companhia de Jesus, a sua relação com eles e com a própria instituição Igreja, o que confirma a afirmação de MENDES [48] (2010) sobre a relação entre condições de existência e consciência.

Colaborou para isso a influência da filosofia escolástica de busca pelo equilíbrio entre fé e razão e, em especial, o estudo da probabilística que influenciou na prática dos Exercícios Espirituais, base da estrutura Jesuíta[149,150].

Tendo como base Aristóteles e Tomás de Aquino, formou-se uma moral mais adaptada, que "sublinhava o respeito devido às consciências e a necessidade de limitar a esfera da obrigação para proteger a da liberdade". A probabilística, segundo VILLALTA[151] (2002), "expressava um espírito pluralista":

> As teorias corporativas de poder que tiveram nos jesuítas seus principais artífices e propagadores, se não hostilizavam o absolutismo nem refutavam a origem divina do poder régio, longe de estabelecerem uma transmissão direta do poder de Deus ao Rei, concebiam a mediação da comunidade, delegando-se a essa o direito de rebelar-se caso o poder se tornasse tirânico (p. 12).

A formação intelectual da irmandade jesuíta foi o elemento-chave para o êxito na missão da catequização. A Companhia de Jesus foi um marco na formação do Brasil como uma ação político-religiosa intencional e estruturada que desmonta a concepção da caridade como uma ação religiosa "atrasada"[151]. Pelo contrário, o voluntariado praticado pela

Companhia de Jesus formava-se no conjunto de valores: fé, religião e política, para WEFFORT[142] (2005) eles foram agentes de nossa modernidade (p10).

MAGALHÃES e PRODANOV[141] (2010) enfatizam a necessidade de entender o período como um espaço de relações entre índios, missionários, colonos e Coroa que envolveu desconfiança e a criação de confiança numa cultura de mediação produzida a partir de relações de desigualdade e conflito, bem como na colaboração de interesses, alianças e "resistência adaptativa" que garantia a sobrevivência étnica.

O próprio percurso dos jesuítas enquanto voluntários na missão de catequização se dá por meio de imposições, mas também de adaptações. As relações produziram vínculos e, no caso dos jesuítas, modificaram a sua própria razão de estar no campo missionário segundo WEFFORT [142] (2005) e MAGALHÃES e PRODANOV[141]. Eles não faziam caridades, mas praticavam caridade no momento em que conviviam com os índios, numa experiência de interações e ressignificações que extrapolou o modelo institucional de prática da caridade naquele período.

As ambiguidades da atuação dos padres jesuítas e de religiosos de outras ordens que chegaram ao Brasil no mesmo período não anulam as contribuições que talharam bases principalmente para o campo da Saúde e da Educação no Brasil.

A partir da própria relação com os índios e seus temas, foi construído um legado que inclui a pedagogia jesuíta focada no indígena brasileiro, os aldeamentos, os primeiros estudos linguísticos e gramáticas indígenas e a construção de inúmeras escolas seguindo a política de “a cada igreja uma escola”.

A presença de outras ordens religiosas agindo de forma voluntária em terras brasileiras é um campo amplo para o entendimento das ações voluntárias. O estabelecimento das Santas Casas de Misericórdia seguindo o modelo das suas originárias portuguesas ofereceu um primeiro modelo de estrutura institucional, que serviu de base para a formação de associações e permanece até os dias de hoje em diferentes tipos de associações voluntárias.

As Santas Casas de Misericórdia são instituições de grande importância no campo da saúde até os dias de hoje e influenciaram uma relação entre saúde e voluntariado que posteriormente foi sendo aprendida dentro de outras instituições[145,152].

O forte componente religioso advindo das primeiras ações voluntárias por meio das ordens religiosas atrelou ao voluntariado um caráter caritativo baseado na compaixão. A presença de figuras carismáticas à frente das obras tanto nas organizações com base de fé quanto nas originadas a partir de outros referenciais potencializou o perfil do voluntariado como ação missionária, com um papel reativo ou mesmo passivo frente às demandas pela construção da democracia e dos direitos sociais.

O que não se pode deixar de considerar é que a ação dos primeiros voluntários religiosos, em especial jesuítas, partia de uma consciência profundamente intelectualizada, organizacionalmente estruturada com uma prática de caridade construída no “estar com”. Além disso, durante um longo período histórico as ações voluntárias organizadas a partir dessas lideranças religiosas foram as únicas a possibilitar, principalmente para a população socialmente mais carente, um mínimo de atendimento e de dignidade.

A compaixão dos primeiros voluntários religiosos deu o suporte para a construção dos direitos sociais como os temos na atualidade, o que reforça o pensamento de que o processo de evolução dos valores se dá no aprofundamento das ideias, e isso gera uma reflexão sobre as práticas[23]. O que permanece dessas reflexões são valores que se estabelecem a partir de um critério de priorização, que é individual, mas também coletivo.

5.3 AS IRMANDADES DE NEGROS

Se a presença dos jesuítas está ligada de forma muito próxima à dos indígenas, o mesmo não ocorre em relação aos escravos africanos que chegaram nos navios negreiros na segunda metade do período colonial. Quer fosse pela escassez de padres para atender a essas novas almas, quer fosse pelo embotamento da consciência em relação à causa da escravidão dos negros (fato presente na sociedade desde muito antes da Idade Média), ou, ainda, quer fosse pela preferência na continuidade dos trabalhos já implementados junto às colônias indígenas, o certo é que os

jesuítas, salvo casos específicos, não tiveram a mesma proeminência na catequização dos escravos.

A situação vergonhosa da escravidão oferecia poucas oportunidades para que aqueles homens e mulheres mantivessem o mínimo de vínculo com suas origens. Eram violentados, separados de seus familiares e parentes, proibidos de praticar sua religião e costumes e não tinham, ao contrário dos índios, uma forma estruturada para aprender a Língua, o que dificultava ainda mais sua sobrevivência numa terra desconhecida. As irmandades foram, segundo RUSSELL-WOOD (2005) "uma resposta associativa a uma necessidade coletiva e individual sentida pelos negros e mulatos da colônia (...) discutida em três categorias: educação religiosa ou socorro espiritual, assistência médica e busca de identidade" (P.193).

A formação das irmandades de negros, a exemplo das já existentes em Portugal, é outro elemento na composição das origens da participação voluntária no Brasil. RUSSELL-WOOD[121] (2005) apresenta um estudo profundo sobre o período e ressalta que as irmandades "representaram o nascimento da consciência social na Europa" (P.191), associações que já em Portugal incluíam diversas religiões, raças e idiomas, misturando brancos e alguns negros trazidos da África. Foi seguindo esses modelos, principalmente baseados nos estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que essas irmandades se formaram no Brasil Colônia.

As principais características dessas irmandades foram apresentadas de forma detalhada por RUSSELL-WOOD[121] (2005):

> primeiro a ênfase na prática das virtudes cristãs em palavras e atos; segundo, um espírito de responsabilidade coletiva pelo bem-estar físico daqueles irmãos (e seus dependentes) que precisassem de esmolas, assistência médica, alimentos, roupas e sepultamento; terceiro, quando os fundos permitiam, um compromisso com a ajuda caritativa aos pobres e doentes da paróquia (p. 192).

A voluntariedade está presente nessas irmandades não apenas em suas ações caritativas, mas na própria conformação organizativa. Formavam-se a partir de grupos de negros ou mulatos, tanto homens como mulheres, que desejavam criar uma entidade associativa que fosse oficialmente reconhecida. Apesar de estarem sob a benção de um santo protetor da cultura católica e ligadas a uma paróquia, eram ambientes onde os diferentes rituais garantiam algum grau de participação a todos os membros.

As irmandades possuíam uma diretoria ou mesa eleita anualmente sob a presença do padre da paróquia. O voto era indireto, contrastando com as irmandades de brancos, onde o voto era direto e secreto. Os candidatos à diretoria eram apontados pelos membros da mesa com representações das diferentes alianças étnicas e tribais.

Só eram elegíveis homens libertos. Somente para os cargos de escrivão e tesoureiro é que se exigia que fossem alfabetizados, sendo que apenas assinar o nome já se considerava um atestado de alfabetização. Todos os membros da irmandade tinham que pagar uma contribuição anual, mas, para serem elegíveis à mesa, os membros pagavam uma anuidade superior.

A mesa era auxiliada por um grupo de conselheiros, um corpo administrativo secundário formado por membros com mais experiência no desempenho do cargo, os quais atuavam sob convocação. Tendo em vista as disputas entre grupos étnicos, o papel dos conselheiros como mediadores era de grande importância. As reuniões eram registradas como minutas em livros, bem como toda a movimentação financeira em livro caixa. Esses escritos serviram de base para o estudo dessas organizações posteriormente.

As irmandades só se tornavam oficiais com autorização da Coroa, de quem recebiam um parco recurso para criar e manter suas igrejas, mas nunca no mesmo nível que as irmandades de brancos. Mantinham-se principalmente com contribuições (mesmo dos negros ainda escravos que contavam com o auxílio dos senhores), fianças, aluguéis, donativos e heranças.

A captação desses recursos partia, principalmente, da iniciativa dos membros da mesa, que, por serem libertos, tinham maior possibilidade de mobilização social. Embora fossem negociações estritamente focadas nas necessidades das irmandades, tratava-se de um exercício político pelo qual gradualmente os membros da mesa construíam um papel de liderança na sociedade de brancos.

Os membros das irmandades eram denominados mordomos e mordomas e se ocupavam das tarefas determinadas pela mesa, tais como:

preparar a igreja da irmandade para as festas, visitar doentes ou levar comida para irmãos presos. As mulheres pertencentes à irmandade tinham um papel vital e essencial na prestação de serviços sociais aos irmãos atingidos pela doença ou pela pobreza e suas famílias (p. 208).

A tarefa de organizar e acompanhar os cortejos fúnebres, com o passar do tempo, ganhou proeminência social, atraindo a filiação de brancos para irmandades de negros.

Os cortejos fúnebres mostravam que o morto tinha importância. Um cortejo pomposo era sinal de prestígio social . Esses simpatizantes brancos se tornavam doadores e passavam a contar com os benefícios da irmandade, muitos deles se acercaram dos negros e de suas causas, sendo a principal delas a abolição da escravatura.

RUSSELL-WOOD[121] (2005) afirma, ainda, que as irmandades recebiam apoio da Igreja e dos colonos brancos, pois auxiliavam na manutenção da ordem social. As irmandades negras exigiam de seus membros uma postura coerente de cristãos que mesclavam esses valores aos seus valores de origem.

No sincretismo religioso, desenvolveram práticas próprias, ligando conteúdos de sua origem aos novos, resultantes da cultura religiosa cristã. Acima de todos os benefícios que as irmandades proporcionavam, no caso dos negros e mulatos, tanto livres como escravos, a possibilidade de expressão política e social e a manutenção da identidade foram os principais.

Num cenário de profundas injustiças e desigualdades, a assistência prestada aos membros das irmandades representou um elemento fundamental para a saúde e assistência social mesmo dos libertos, sendo, com outras ações caritativas, um precursor das políticas públicas sociais, confirmando a relação da ação voluntária na saúde e na assistência social. A caridade era um valor ensinado e esperado como prática voluntária do ser cristão, sendo, certamente, o elemento balizador da dignidade humana no período[121].

5.4 AS SOCIEDADES – FILANTROPIA E BENEFICÊNCIA

Concomitantemente às irmandades, as sociedades foram e ainda são espaço significante de participação voluntária sob a perspectiva da sociabilidade. Os estudos de LEONÍDIO[136] (2008) sobre carbonários, maçons e positivistas, bem como os estudos de MOREL[153] (2001) sobre as sociedades secretas maçônicas, são esclarecedores quanto à presença do voluntariado desde os séculos XVII e XVIII.

Os referidos autores abordam as sociedades como espaço de sociabilidade, com finalidades filantrópicas e de beneficência, mas também como espaço de crítica, conforme HABERMAS e KOSELLECK, citados por MOREL[153] (2001), com influência histórica nos movimentos modernos pela democracia.

MOREL[153] (2001) destaca que a sociabilidade existia há tempos, mas ganhou importância, enquanto tema social, especialmente por causa da

influência das associações em eventos históricos, como a Revolução Francesa. As sociedades formadas do século XVI ao XVIII, de forma geral, ganharam notoriedade por estarem associadas à ideia de uma busca pela perfeição científica e tinham liberdade para discutir temas fora do controle das lideranças absolutistas, de quem a Igreja era representante e defensora.

Tratava-se de sociedades majoritariamente masculinas[154-156]. Somente a partir da segunda metade do século XIX é que se destacam as sociedades femininas. Espaços para o livre pensamento, compunham um ambiente propício para a confrontação com o poder instituído, o que, no Brasil, representou presença marcante em movimentos pela abolição dos escravos e pela independência de Portugal [157- 158].

A formação societária origina-se das Guildas[117,121], sociedades mutuais de artesãos que serviam como espaços para a preservação dos conhecimentos da profissão e para o exercício da prática de suas filosofias, dentre as quais nos interessa, em especial, a filantropia e a beneficência, ideias até hoje relacionadas ao voluntariado.

Sobre o caráter voluntário nessas sociedades, cabe salientar que o privilégio de membresia era concedido após rigorosa análise do candidato, ou seja, não eram sociedades abertas a todos, mas formadas a partir de uma elite que escolhia criteriosamente seus candidatos com base em suas qualidades para se tornar iniciante ou participante. As Lojas Maçônicas e a Carbonária são exemplos de sociedades autodenominadas secretas, dado manterem o sigilo de parte de suas práticas[136,153].

O caráter sigiloso funcionava tanto como um elemento de atração mística quanto para proteger os membros das sociedades daqueles que se opusessem ao livre pensamento, principalmente em questões políticas frente ao absolutismo das monarquias. O ideário maçônico baseava-se em duas características principais: a Razão e a Perfeição, componentes das "Luzes". O esclarecimento era, como coloca MOREL[153] (2001), a expressão do próprio pensamento da época e representava a própria ideia de progresso.

Outras sociedades com finalidades específicas foram de grande influência para a formação de consciência desse período, dentre as quais tem destaque a República das Letras[154], com um papel importante na divulgação de novas ideias, muitas das quais já estruturadas como livros e que eram divulgadas por seus adeptos, intelectuais que transitavam entre Brasil e Portugal. Aqui nos deteremos, em especial, nas sociedades secretas maçônicas e nos carbonários por seu papel relacionado à filantropia e à beneficência e sua forte participação em processos de emancipação política no Brasil.

Ainda no período colonial, a atividade maçônica já influenciava intelectuais e políticos. José Bonifácio é um dos exemplos. Esses homens, em estada em Portugal para fins de estudo, tinham contato com os ideais libertários estimulados nessas sociedades. Os iniciados passavam a ser disseminadores das mesmas ideias em seu retorno ao Brasil. A filantropia foi um dos mais "possantes motores do movimento associativo"[153], diferenciando-se da beneficência, caridade e fraternidade.

É por meio das sociedades que a filantropia ganha força, como menciona MOREL[153] (2002, p. 6): “movimento dos que podiam ajudar (os ativos) em direção aos percebidos como despossuídos (passivos)” (p.6). Tanto a filantropia como a caridade cristã aceitavam a existência de uma relação entre possuidores e despossuídos.

A distinção entre uma e outra nesse período é mais do que conceitual. Inaugura um período de dissociação entre a religião e o indivíduo ou mais do que isso, entre a instituição representativa da religião e o indivíduo, um período que a ação de “fazer o bem” se aventurava a acontecer fora dos auspícios da Igreja. A beneficência nas sociedades maçônicas era uma forma de expandir pedagogicamente os ideais daquela sociedade, criando redes de poder e laços de clientela[153].

Conforme MOREL[153] (2001), a atividade das sociedades (maçônicas, academias ilustradas e outras instituições congêneres) estava na origem das práticas políticas democráticas contemporâneas. As práticas dessas sociedades eram tanto um reflexo das práticas e ideias dos sujeitos históricos, como também dos valores e interesses externos a eles.

Além disso, elas compartilhavam de um conteúdo comum teórico, prático e simbólico, que perfazia, principalmente no caso das sociedades maçônicas, uma trama que as relacionava inclusive internacionalmente. Esse elo servia para fortalecer dentro da sociedade a presença de um pensamento lokciano de ascensão das leis de julgamento moral e da

liberdade individual na cena pública. Isso contribuiu para a formação de uma concepção de espaço público[136,153].

Esse ambiente propício ao pensamento livre logrou a adesão de religiosos, políticos, cientistas e mesmo representantes das monarquias. No Brasil, a relação de D. Pedro I com a Loja Maçônica Grande Oriente Brasileiro confirma essa abertura das maçonarias para membros das monarquias.

Nas sociedades maçônicas, segundo MOREL[153] (2001) todos eram bem-vindos, onde a pedagogia utilizada buscava "levar as Luzes do saber para os que não possuíssem" (p 6), criando, sob a ideia de ecumenismo, um mecanismo de enfraquecimento da cultura religiosa católica para fundamentar no iniciante "profano" a ideia de uma relação de pertencimento dentro da sociedade, tão forte como a ideia de "corpo" no âmbito da Igreja.

É importante salientar que os membros das sociedades podiam pertencer concomitantemente a outras sociedades e irmandades. Esses grupos, de alguma forma, compartilhavam uma visão de mundo "eivada de positivismo" e de uma preocupação no enfrentamento das questões sociais (p.6) mas, principalmente como espaços para o exercício da crítica – eram segundo MOREL[153] (2001) "o reino da crítica" (p.8).

O positivismo ganhou peso, principalmente, no início da formação republicana, com a fundação da Sociedade Positivista, que buscava preservar as doutrinas da Igreja Positivista de Auguste Comte e sua

confiança quase religiosa na onipotência da ciência e numa oposição direta à religião cristã[136].

O cientificismo positivista marcou o pensamento de importantes líderes republicanos e permanece até os dias de hoje, mas a Maçonaria, com uma postura mais ecumênica, obteve maior notoriedade. A República Velha, primeiro período republicano, de 1889 a 1930, chegou a ser chamada de República Maçônica, por serem todos os seus presidentes maçons.

O enfraquecimento da presença da Igreja no poder e a ascensão de "novas ideias"[159], entre as quais um pensamento de ordem humanitária e filantrópica, é um dos marcos da participação voluntária no espaço público que se deu por meio das sociedades maçônicas, carbonárias e positivistas de forma geral.

No século XIX, a presença de sociedades e associações diversas é bastante disseminada dentro do Brasil. Em 1864, a Cruz Vermelha surgia na Suíça sob o comando de Henri Dunant. Tendo a participação de 16 países com a proposta de ser um movimento humanitário internacional para ações de assistência em tempo de guerra e de paz (como situações de catástrofes naturais), ganhou notoriedade por seu alcance, confiabilidade e imunidade política[160,161].

A Convenção de Genebra foi ratificada por 12 governos dos pertencentes ao Comitê Internacional da Cruz Vermelha e logrou

estabelecer nesses países sociedades de caráter civil quanto às funções, mas subordinadas à disciplina e comando militares se em campo de guerra.

Estabeleceu-se, com isso, um campo neutro para a segurança e tratamento de feridos de guerra, constituindo-se, assim, no Primeiro Tratado de Direito Internacional e a oficialização do voluntarismo. No Brasil, a Cruz Vermelha foi criada em 1908, no Rio de Janeiro, e, em 1912, teve sua filial de São Paulo, contando com o valor agregado da instituição de origem[160].

Em 1922, é fundado, no Rio, o primeiro Rotary Club, uma organização de líderes de negócios e profissionais para prestar serviços humanitários. Em 1951, é fundado o primeiro Lions Club. Ambos se formam dentro de objetivos de prestação de serviços humanitários, sendo semelhantes em suas práticas e nos valores afirmados. São os principais clubes dentro desse perfil e atraem, principalmente, profissionais liberais e pessoas de proeminência na sociedade, guardando semelhança com as sociedades maçônicas já mencionadas.

Já o Escotismo é autodenominado um movimento mundial, educacional, voluntário, apartidário e sem fins lucrativos, que tem como objetivo o desenvolvimento do jovem por meio de um sistema de valores para que assuma seu próprio crescimento, tornando-se um exemplo de fraternidade, lealdade, altruísmo, responsabilidade, respeito e disciplina. No Brasil, o Escotismo foi fundado em 1924 e é o principal movimento voluntário com pré-adolescentes, adolescentes e jovens com reconhecimento mundial[162,163].

5.5 A PRESENÇA DE OUTROS GRUPOS RELIGIOSOS – PROTESTANTES E ESPÍRITAS

A atuação pública protestante é razoavelmente recente no Brasil. As primeiras tentativas de instalação de grupos protestantes aconteceram no início do século XVI com franceses no Rio de Janeiro e, posteriormente, em 1630, na Colônia Holandesa de Pernambuco.

Os protestantes eram uma ameaça ao poder comercial da Coroa Portuguesa. Ao mesmo tempo, o Calvinismo se tornava o principal opositor da Igreja Católica. Combater a fé protestante era também impedir a entrada de novos mercados. As restrições comerciais de Portugal e a imposição da religião católica como oficial foram decisivas em adiar a presença protestante no país, que não aconteceu sem o custo de muitas vidas[164].

Os movimentos revolucionários republicanos, tanto nas Américas quanto na Europa, foram formando um ambiente propício para que novos grupos fossem se instalando no Brasil. O tratado comercial de 1810 com a Inglaterra foi o elemento de abertura para a liberdade religiosa que garantia que os cidadãos ingleses pudessem construir seus templos, desde que não se assemelhassem aos templos católicos e não se fizesse proselitismo. A liberdade religiosa, na Constituição de 1824, enfatiza, ainda, a autoridade por excelência da Igreja Apostólica Romana como religião mantida pelo Estado.

A abertura comercial permitiu gradualmente a entrada de grupos alemães luteranos, irlandeses e ingleses anglicanos, comerciantes e profissionais liberais que estabeleceram comunidades prósperas, mas que, temendo o poder da Igreja Católica, restringiam suas atividades dentro de suas comunidades. Até o final do século XIX, já se encontravam no país representação das principais denominações protestantes históricas [165] .

Em 1835, acontece a chegada de missionários metodistas ao Brasil. As ideias protestantes tinham uma forte conotação iluminista, o que favoreceu que a tolerância religiosa se tornasse um modismo. O ensino bíblico era o grande diferencial, e as ações de assistência tinham um cunho diaconal, ou seja, de serviço. O ensino bíblico e a ação social eram as duas ferramentas de transformação social utilizada na instalação desses grupos[166].

A doação era uma prática nas igrejas protestantes, que mantinham o costume judaico do dízimo e da entrega de ofertas. Os fundos para as ações de assistência surgiam dessas formas, já que as igrejas não contavam com nenhum apoio financeiro do governo. Muitos hospitais, escolas e cemitérios foram fundados também devido às dificuldades criadas pelos religiosos católicos da época em aceitar o atendimento de protestantes.

O médico presbiteriano Robert Reid Kalley, segundo FORSYTH [167] (1988), foi um dos que chegaram nesse período de tolerância religiosa acompanhado de um grupo de seguidores. Com o apoio desses e de outros estrangeiros, passou a ensinar os filhos dos estrangeiros e os escravos,

numa prática inusitada para aquela época. A amizade entre Kalley e o Imperador Pedro II foi um elemento importante para o fortalecimento da liberdade religiosa que se instalava [164].

Identificados com sua cultura de origem e embasados nos princípios de liberdade da Reforma, os missionários protestantes pregavam a liberdade religiosa, a supremacia econômica do mercado, a educação como processo de formação da cidadania e o progresso pelo uso da ciência.

A perseguição religiosa e as imposições e restrições da Igreja Católica influenciaram a atuação protestante nos anos subsequentes, que aconteceu bastante restrita aos domésticos da fé, desarticulada do ponto de vista político, recebendo pouca visibilidade na sociedade ou mesmo sendo construída sob o estigma do esquisito.

Mais tarde, movimentos evangélicos mundiais, como o Evangelho Social de Rauschenbusch[165], que criava centros sociais voltados às pessoas de seus bairros com atendimento de serviço social, bibliotecas, orfanatos, creches e hospitais, foram barrados no Brasil pelas próprias lideranças protestantes por representar um liberalismo extremo, o que restringiu ainda mais o papel social protestante, com reflexos na atuação voluntária.

Somente na metade do século XX é que o individualismo das igrejas protestantes e evangélicas em geral começa a ser questionado frente às profundas transformações por que passava o país, como se vê no texto de João Del Nero na Revista Presbiteriana Fé e Vida de 1941: “O objetivo do

cristianismo não é apenas preparar o homem para a outra vida. A mensagem de Cristo não é uma negação da vida – é vida abundante" in SOUZA [166] (2011).

A Associação Cristã de Moços, o Centro Ecumênico de Informação, a Coordenadoria Ecumênica de Serviços, a Diaconia, a Rede Evangélica Nacional de Ação Social – RENAS são exemplos de iniciativas voluntárias e ação social surgidas do contexto protestante fundamentadas no conceito de Evangelho Integral[166].

Os espíritas, sob o estigma de "fábrica de loucos", ou mesmo de charlatões e curandeiros, encontraram na constituição de obras filantrópicas "um importante instrumento de afirmação de sua identidade religiosa e de legitimação"[168,169].

Atuando principalmente em duas vertentes, nos orfanatos, chamados de asilos para "órfãos ou crianças abandonadas", e na formação de profissionais para atuarem nas escolas maternais, creches ou nos chamados jardins de infância, os espíritas acreditavam que estimulavam o bem e erguiam um "monumento do valor moral do Espiritismo"[168].

São encontradas na literatura referências a orfanatos espíritas desde 1919. Como os católicos, os espíritas se destacaram nesses serviços e também na criação de albergues para adultos. Esses serviços eram sustentados pelos adeptos, mas também por católicos simpatizantes das

obras. Isso não ocorreu sem o rechaço da Igreja Católica, que considerava as obras uma mera “propaganda da doutrina espírita”[168].

Posteriormente, as obras espíritas conseguiram parcerias com o poder público, mas ainda contando, a maior parte de seus recursos, com doações de simpatizantes o que também é verdadeiro em relação às instituições protestantes.

5.6 ASSOCIAÇÕES FEMININAS

Segundo MOTT[170] (2001), a participação de mulheres em associações é incluída na historiografia, mas revelada como uma participação considerada menor, “secundária, subalterna, voltada, sobretudo, para o levantamento de fundos através de festas mundanas” (p.201), sendo que a criação e a direção das entidades, bem como das propostas norteadoras, refletiriam os interesses masculinos e de classe. O movimento feminista, nesse período, recebeu a mesma consideração na historiografia segundo a mesma autora.

Ao se comparar com países como França, Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos, a oportunidade de participação das mulheres para discutir questões que dissessem respeito ao bem comum ou ao interesse do próprio sexo foi rara e se deu principalmente em clubes, sociedades religiosas, de caridade, benemerentes, educacionais e de reforma e promoção social, com a iniciativa de mulheres cuja origem social lhes permitia maior trânsito entre o poder público, as elites e a mídia.

Nesses espaços, angariavam voluntariamente, junto a suas redes de relacionamentos, recursos e apoio de diferentes formas, o que em si implica uma série de competências. Diferentemente dos homens filantropos que podiam eles próprios fazer doações a causas de seu interesse, as mulheres em sua grande maioria dependiam financeiramente do esposo ou do pai.

Os chás beneficentes, bazares, desfiles e festas para captação de recursos, ao longo da história, foram uma das práticas do voluntariado feminino, que podiam servir tanto como espaço de representação social como também como forma de plantar uma semente de autonomia política possível em uma época em que a mulher ainda carecia da autorização masculina. Esses espaços serviram para o exercício de práticas de voluntariado num modelo que segue até os dias de hoje.

No início do século XX, as associações criadas por mulheres assumiram um caráter inter-religioso (indicando uma estrutura própria fora da hegemonia dos religiosos católicos), com uma visão de promoção social que ia além de doações, pois também incluía a participação de beneficiários em suas práticas.

O aspecto inter-religioso ganha destaque, principalmente, por se tratar de uma iniciativa em direção a uma participação plural. A laicização do Estado, que acontecera com a República, tem entre as mulheres e nas práticas de apoio social um exercício real[170,171].

O acesso ao sufrágio foi um dos temas das associações femininas, mas não se limitou a isso. A proteção à maternidade e à infância, inclusive dentro do ambiente de trabalho, bem como a emancipação social da mulher, foram temas dessas associações com forte ênfase no voluntariado e na defesa dos direitos humanos, e contribuiu de diversas formas para a puericultura como política pública.

Embora fossem organizações dirigidas exclusivamente por mulheres, contavam com o apoio de homens influentes da sociedade. Bertha Lutz, Maria Antonieta de Castro e Perola Byington foram algumas dessas mulheres. A última tinha experiência em voluntariado pela Cruz Vermelha americana e brasileira.

MOTT[170] (2001) afirma que essas associações atuavam tanto no assistencialismo como em mobilizações junto ao público, principalmente em ações de puericultura. No período do regime ditatorial de Vargas, essas ações tiveram êxito porque correspondiam às expectativas governamentistas.

Embora não fossem identificadas como obras espíritas, as escolas maternais de Anália Franco foram as primeiras dentro deste gênero criadas a partir do esforço de mulheres, em sua maioria professoras. Anália Franco é uma personagem cercada de mitos e considerada um vulto dentro do contexto espírita no Brasil[168]. Ligada ao Partido Republicano, criou o Liceu Feminino, que preparava professoras para as escolas maternais, e uma escola noturna destinada à alfabetização da mulher[172].

Sem assumir um caráter de militância política, as associações femininas se encarregavam de promover mudanças que inclusive beneficiavam o poder, indicando uma atuação que pode, segundo MOTT[170] (2001), sugerir outras leituras, mas que não deve ser negada como participação feminina efetiva na construção do Estado.

Dentro do contexto das organizações filantrópicas, as mulheres participaram efetivamente da vida nacional, deixando sua marca nos serviços prestados à população, nas leis, na organização de instituições de ensino e saúde e no desenvolvimento do conhecimento científico[170].

A vinda de organizações internacionais voluntárias de ajuda, como a Cruz Vermelha, tiveram também à sua frente participação de mulheres, como Maria Rennotte. A presença das associações femininas obteve grande destaque por sua atuação no período da Primeira Grande Guerra Mundial e por ocasião da epidemia de gripe espanhola[170].

5.7 UNIÕES – SOLIDARIEDADE

A religião positivista substituiu no poder o papel da Igreja Católica. MELLO[173] (2009) chama a atenção para o triunfo do discurso republicano ainda sob a influência do positivismo e cientificismo, estabelecendo uma “sinonímia fechada entre os termos república e democracia” como uma materialização das novas ideias difundidas com o objetivo principal da secularização do Estado e da sociedade brasileira.

Segundo ANDION e SERVA[174] (2004), é somente a partir de 1920, com o aumento dos movimentos sociais urbanos (greve geral de 1917, o anarco-sindicalismo, a fundação do partido comunista e o Movimento Tenentista), que esse cenário começa a se alterar. Com uma população formada em sua maioria por pobres, grande parte de libertos ainda vivendo sob as sequelas da escravidão, a chegada de imigrantes potencializou a ideia de sociedade civil e a identificação de novos e diferenciados grupos.

A necessidade social de organização do trabalho encontrou no pensamento de esquerda (anarquismo, marxismo, sindicalismo) os fundamentos para estabelecer uma base de solidariedade "anti-estatal", que ao mesmo tempo desconstruía a ideia de caridade e filantropia.

Essa desconstrução foi tanto conceitual, banir a ideia de "benfeitores e objetos da bondade", como também simbólica, porque rompia com instituições que materializavam historicamente esses valores formando um novo arranjo social. A solidariedade era asséptica e tinha seu fundamento na consciência marxista.

CONNIFF[175] (1975) destaca a variedade e grande adesão de pessoas a organizações voluntárias entre o período entre 1879 e 1910. que incluem as irmandades religiosas, as sociedades de ajuda mútua, associações de servidores públicos, união de trabalhadores, união de profissionais e sociedade de empregadores.

Num cenário de crises mundiais, em que o trabalho ganhava ênfase como elemento para a organização da sociedade, os grupos de trabalhadores, principalmente as uniões de trabalhadores ligadas ao transporte, ganhavam destaque por sua capacidade em mobilizações de greve, dando notoriedade ao elemento da solidariedade como ferramenta política[175].

As associações de servidores públicos e as uniões de trabalhadores passaram a ser grupos de interesse para governantes. A era Vargas é montada sobre a estrutura dupla: pressão das uniões de trabalhadores e cooptação de servidores públicos.

Os indivíduos que não se incluíam nessas categorias continuavam a depender de associações filantrópicas e das caridades, fortalecendo a relação entre pobreza e caridade, pobreza e filantropia, enquanto que as uniões de trabalho assumiram um caráter de militância. A caridade e a filantropia passaram a ser entendidas como valores “fora de época” quando comparadas ao perfil militante das uniões de trabalhadores que dominavam o discurso político da participação.

Enquanto as associações de servidores públicos e as uniões de trabalhadores eram subsidiadas, principalmente, pela contribuição de seus associados a partir de uma porcentagem automaticamente retirada do salário dos trabalhadores, as organizações filantrópicas e de caridade contavam com contribuições eventuais de beneméritos. Com o fortalecimento das uniões de trabalhadores e associação de funcionários

públicos, houve um declínio muito expressivo das filantrópicas e das caridades[175].

Desde a Velha República até o Estado Novo, a ideia de solidariedade trabalhista ajudou a formatar as esferas primárias, secundárias e terciárias da economia, além de classes sociais a partir de um ambiente de constante contradições, que corroborou para o corporativismo.

Enquanto as irmandades leigas sofriam um declínio (sendo a liberdade religiosa um dos elementos para isso), a Igreja Católica cooperava com Vargas em troca de "certas políticas"[175], confirmando a reconfiguração de estratégias junto ao poder.

CONNIFF[175] (1975) afirma que, embora o corporativismo tenha formalmente falhado no Brasil, deixou como legado uma influência sobre o associativismo e cita SCHMITTER: "Associações voluntárias, tão assertivas durante o primeiro quarto de século XIX, foram incapazes de retomar seu vigor inicial" (p.79). Chama a atenção o fato de algumas permaneceram, apesar de toda a mudança no cenário, perdurando pelos períodos políticos posteriores.

O gradual declínio de associações filantrópicas e de caridade concomitantemente ao fortalecimento das uniões de trabalhadores perdura durante a segunda metade do século XIX. Conquistas encabeçadas por associações caritativas e filantrópicas, desde as primeiras iniciativas,

passavam a ter maior atenção por parte dos governos, sendo assimiladas e tratadas como política pública[137,138,161].

5.8 MOVIMENTOS SOCIAIS – VOLUNTARIADO DE MILITÂNCIA

A questão social começa a aparecer como tema político em governos ditatoriais como o de Vargas, como discurso de amenização de conflitos[176-178]. A vertente caritativa e de benemerência vai sendo substituída nas legislações por uma laicização do atendimento, ainda fortemente vinculado às instituições religiosas e filantrópicas. Por ser também uma estratégia política para potencializar e centralizar no governo o canal de resposta às demandas de grupos estratégicos, o governo passa a ser ele próprio um "Leviatã Benevolente"[179].

No período Vargas, os direitos sociais se encontravam vinculados aos trabalhadores sindicalizados e não a "todo cidadão". Os avanços nas políticas sociais eram garantidos por meio de leis que também traziam novas regulamentações para a atuação de organizações voluntárias já existentes e com larga experiência em assistência.

Em 1964, o Golpe Militar inicia um período de ditadura que perdura até 1985, marcado por forte repressão e pelo desmantelamento das instituições políticas clássicas (partidos políticos, sindicatos, diretórios acadêmicos, entidades de bairro), fazendo surgir grupos de base que agiam clandestinamente como canais da demanda de grupos populares[180].

Às reivindicações ligadas aos polos de produção e consumo de bens vão se somando outras de cunho social e político, extrapolando a dimensão capital/trabalho[180]. Questões de gênero, étnicas, ecológicas encontraram espaço como temas de demanda. A AIDS, ao mesmo tempo que encabeçou o tema da defesa da dignidade, serviu como mecanismo para o debate de diferentes demandas da saúde[181].

Os movimentos sociais[166] fundamentaram-se em questões de identidade coletiva. Embora tratando de questões políticas, não se caracterizavam como organizações políticas, inclusive, mantinham distância da máquina estatal com ações de oposição ao regime, consideradas como "subversivas".

Os Movimentos Sociais nascem com grande apoio dos centros de formação de lideranças populares e institutos, na maioria das vezes sob "o guarda-chuva da igreja católica e algumas igrejas de denominação protestante há mais tempo sedimentadas na sociedade latino-americana" conforme afirmam STEIL e CARVALHO [180] (2001)(p.3). Os movimentos tinham grande apoio de intelectuais simpatizantes numa adesão voluntária de grande comprometimento, uma vez que o risco era real e presente.

Embora sendo esses movimentos dirigidos e formados a partir de voluntários, o termo "voluntário" não é utilizado por autores como STEIL e CARVALHO[180] (2001), havendo uma preferência pela terminologia "militantes". O termo "voluntários" é relacionado a uma terceira geração, já

ligado às ONGs, caracterizando um perfil de voluntário dissociado da história política desses primeiros ativistas.

O período de ditadura é, por outro lado, marcado por ações de baixo custo por parte do poder militar, visando ao alcance das massas, como, por exemplo, a educação de crianças realizada por “voluntários da comunidade” no Mobral. Conforme aponta ARCE[177] (2008), tratava-se de um “paliativo ideológico eficaz” voltado aos “mais carentes” (p.397).

Essa associação do termo “voluntário” a intervenções politiqueiras construiu na história uma referência de mobilização de voluntariado como ferramenta do poder, amadorístico e oportunista, associando um sentido negativo à própria expressão da espontaneidade do voluntariado.

5.9 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – REPRESENTAÇÃO E SOLIDARIEDADE

As décadas de 1960 e 1970 são historicamente conhecidas pelos processos que resultaram em gradual abertura política no período de ditadura. Esses processos favoreceram a maior participação popular, revitalizando iniciativas individuais e de grupos guardadas ao longo da história, que eclodiram numa luta pela democracia, dando também destaque à luta por direitos humanos e aos direitos sociais de forma geral[21,55,182].

A diversidade dos grupos, a capacidade de articulação e, em especial, a capacidade de organizar-se em torno do interesse maior da democracia, acima das particularidades dos distintos grupos, foram os

elementos que se fundiram e lograram o êxito do fim da ditadura militar. A mobilização logrou mais que a abertura, pois também ampliou a brecha criada dentro do processo político para deixar passar um cortejo de diferentes demandas.

Diferentes iniciativas se estruturam em sua maioria dentro de uma agenda de urgências e sob uma nomenclatura própria, como Organizações Não Governamentais – ONGs, havendo, no período, um verdadeiro *boom* de organizações voluntárias sob a égide não apenas da compaixão ou da caridade, mas da cidadania e da solidariedade[19,55,59,183].

STEIL e CARVALHO[180] (2001) falam de três gerações de ONGs que surgem em todo o mundo a partir da década de 1940. Na primeira geração, essas organizações eram designadas "entidades privadas sem fins lucrativos"[55,180] e estavam associadas ao Projeto da ONU para o desenvolvimento, principalmente, de países pobres. Elas se pautavam pelos ideais filantrópicos de combate à pobreza e construção da paz e pelas relações políticas de cooperação que se dirigiam para o desenvolvimento local e para a maior participação de atores locais.

A segunda geração, segundo STEIL e CARVALHO[180] (2001), ganha impulso na década de 1970 dentro das políticas europeias de Sustentabilidade Ambiental, quando foram criados e acionados fundos provenientes de governos e também de igrejas cristãs movidas por valores como caridade, missão, solidariedade, mas, como os autores mencionam, também movidos por uma ideia "terceiro mundista" de democratização dos

países pobres, a descolonização de países africanos e asiáticos e redemocratização dos países do Sul.

Uma terceira geração de ONGs se forma na década de 1990 e início de 2000 associada ao conceito de Terceiro Setor. A abertura política e a viabilização de recursos por meio das parcerias entre as agências internacionais e organismos governamentais e, por fim, as negociações sendo feitas diretamente com as ONGs, deu um novo lugar à relação público-privada, em que as mais variadas organizações da sociedade civil passaram a compor um setor voluntário específico denominado Terceiro Setor[18,21,37,55,184].

Embora as ações de voluntariado já fossem amplamente desenvolvidas, como mostra a história, a conclamação ao voluntariado acontece nesse período, sendo o ano de 2001 denominado o ano do voluntariado com destaque para a participação do Brasil.

É um voluntariado que não está preso a referências político-partidárias, a ideários religiosos ou a heranças organizacionais. Está relacionado, por um lado, aos processos de globalização e ao financiamento econômico de organismos multilaterais e, por outro, à fluidez promovida pela aproximação social das redes, além de certa descrença nos modelos tradicionais de política, apontando o voluntariado como uma maneira mais independente de adesão.

Num cenário de reconfiguração de papeis e de grande competitividade por reconhecimento e recursos, as ONGs precisaram associar à sua capacidade de representatividade de uma causa também a competência organizacional para gerir recursos[31,40,185-188].

A “linguagem de projetos” adaptou-se à história da causa organizacional para formar um marketing social e atrair apoiadores, tanto parceiros como voluntários, não mais baseado na figura de uma liderança carismática, mas focado na própria organização, que se torna ela própria uma marca na representação de uma causa[31].

6 O VOLUNTARIADO COMO VALOR ORGANIZACIONAL

6.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS ONGS

Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – e IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica –, em Relatório FASFIL – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos –, de 2010, apontava a existência de 290,7 mil organizações, que representam mais da metade (52%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, compondo o Cadastro Central de Empresas (EMPRE-IBGE) [189].

Um contingente de 2,1 milhões de pessoas estava registrado como trabalhadores assalariados nas 290,7 mil FASFIL, o que corresponde a 4,9% dos trabalhadores brasileiros. A maior parte do voluntariado referido em pesquisas atua em organizações que se enquadram no perfil FASFIL[189].

Os dados acima muito embora tratam apenas da realidade brasileira indicam uma grande representatividade das organizações no perfil FASFIL. No entanto, os estudos sobre organizações voluntárias ainda é distintivamente inferior se comparado aos dedicados a empresas e organizações governamentais.

Por se tratar de organizações pequenas, são consideradas, pela maioria dos estudiosos organizacionais, como menos importantes do ponto de vista econômico e sociopolítico[190], mas, se forem tomadas por seu

volume são de grande representatividade. Além disso, estão envolvidas em temas que dizem respeito ao desenvolvimento e à construção da cidadania[90], o que em si justifica sua inclusão nos estudos organizacionais.

Pensadores da área organizacional, como Drucker e Kotler, foram importantes ao dar visibilidade ao trabalho que as organizações voluntárias já realizavam há muito tempo, onde a ênfase em valores definia não apenas o fazer, mas o próprio existir dessas organizações.

Na realidade brasileira, é a partir da década de 1970, com a profusão de ONGs, que os estudos organizacionais voltados ao setor voluntário se intensificaram. Isso possibilitou um olhar mais aprofundado não apenas sobre as ações, mas sobre a estrutura dessas organizações, cuja cultura tem no voluntariado um elemento distintivo[40].

O engajamento em temas sociais está no DNA das ONGs. Nascidas nos movimentos sociais, se formaram como organizações para dar estrutura e possibilitar que uma variedade de questões sociais fossem endereçadas. Embora presentes no cenário sociopolítico desde a década de 1960, as ONGs são recentes do ponto de vista organizacional.

A assimilação das ONGs dentro do contexto organizacional ainda é um processo em consolidação e, em alguma medida, um fenômeno bastante brasileiro[55]. A terminologia ONG define principalmente as organizações da sociedade civil de segunda e terceira gerações, sendo preferida,

principalmente, porque guarda a força de sua origem, o contexto das lutas sociais.

Para consolidarem-se no campo organizacional respondendo às exigências por competência, as ONGs importaram saberes que vieram enviesados pela realidade do setor governamental e privado[8, 49-51,52,53,191].

A introdução de elementos mais técnicos de gestão confrontou a espontaneidade e informalidade da própria identidade organizacional de ONG. Essa mudança é apresentada por MOREIRA[59] (2010) como o conflito de "crescer/institucionalizar e perder a qualidade original do vínculo de proximidade" com a causa.

Ora relacionadas a escândalos envolvendo grandes somas de dinheiro, ora comandando importantes processos políticos e sociais, para o senso comum as ONGs englobam bandidos e mocinhos. A abertura de uma ONG é um processo razoavelmente descomplicado, o que facilita a formação de organizações de fachada. A sobrevivência de uma ONG, por outro lado, é bastante complexa.

A isenção de taxas e impostos e a consecução de benefícios, como titulações, transferências de recursos e parcerias exige um currículo de experiência comprovada socialmente, que depende de recursos, boa gestão e leva tempo[19].

O papel do voluntário é fundamental em todo o processo de formação de uma ONG, mas, principalmente, em sua continuidade. A causa,

invariavelmente, nasce da ação voluntária, estrutura-se e é efetuada com o trabalho voluntário, ganha notoriedade e transcende o seu tempo pela ação voluntária. Todas essas etapas são lideradas (o próprio corpo diretivo é formado por voluntários) ou desenvolvidas com os voluntários, que são a essência participativa para a formação do currículo social da organização.

O currículo de uma ONG é mais do que a demonstração de suas atividades. Mostra também como elas acontecem e com quem. O histórico da organização é, assim, um recurso importante para a comprovação de sua idoneidade. Não há como fabricar essas informações numa concorrência pública ou na concretização de uma parceria internacional, porque, além de registradas pela organização em relatórios e outros demonstrativos, elas precisam estar referendadas por membros da comunidade, pelos parceiros, por voluntários e pelas pessoas que participam do projeto.

Nesse aspecto, o papel do Estado[53,61,100] e de outros parceiros foi de grande importância, colocando um *timing* para que houvesse a estruturação e legalização dessas iniciativas, incluindo formalização na captação de recursos e na prestação de contas. O critério para parcerias forçou o ajuste que de outra forma seria sempre adiado em meio às urgentes demandas do dia a dia das ONGs.

Por outro lado, essa estruturação possibilitou que o conteúdo muito próprio de organizações voluntárias como as ONGs se tornasse mais conhecido não apenas no contexto organizacional, mas no senso comum. A

ideia de responsabilidade social surge a partir das influências desse contexto em que se reconhece que há uma contribuição de todos com o coletivo[8].

A construção do marketing social também tem sido um elemento de influência para a sociedade como um todo. A contribuição financeira com uma causa ganha uma nova reflexão num contexto histórico de doação esporádica e muito baseada no apelo emocional[62]. A sistematização de doações, quer seja em trabalho ou em recursos financeiros, é um dos resultados que essa mudança de perspectiva tem resultado.

As ONGs AIDS, por sua vez, têm um histórico diferenciado, construído em conjunto com outros atores, que inclui o próprio Estado e agências internacionais, além de outras organizações voluntárias nacionais. A composição de um corpo ético que orienta o combate à AIDS e o apoio a pessoas vivendo e convivendo com HIV/AIDS de alguma forma as diferenciou das demais ONGs e de outras organizações voluntárias[33,36,79].

A atuação do Fórum de ONGs AIDS de São Paulo no ativismo e na discussão das políticas de saúde[22,192] é um exemplo dessa construção coletiva, que contraria as afirmações de ALAGUERO[49] (2006) sobre a capacidade de pressão e influência das organizações voluntárias sobre o Estado.

Dentro da realidade da AIDS, o Brasil deixou de ser uma prioridade para os investimentos estrangeiros, graças à performance do ativismo em diferentes vertentes e ao sucesso do Programa Nacional de DST/AIDS

realizado em parceria com ONGs e outras instituições. Essa realização exitosa conferiu autonomia ao país no enfrentamento da epidemia[36], o que, por um lado, é motivo de celebração, se torna também uma preocupação, pela redução de investimentos externos agravados pela crise internacional[193].

A autonomia financeira das organizações voluntárias atuando nas mais diferentes áreas é um alvo quase utópico para a maioria. Para ONGs como a CAF, num momento de maior estabilidade da epidemia, soma-se a esse o desafio de manter vivo o interesse da população pelo tema, agora focado em ações de prevenção, fortalecimento dos serviços de atendimento e na erradicação do preconceito, ainda muito presente na sociedade.

O início de parcerias entre o setor governamental e as ONGs por meio de convênios gerou também um aumento na contratação de técnicos, exigindo adaptação da dinâmica organizacional[194,195].

Dentro desse novo mercado, profissionais contratados e voluntários precisam equalizar sua atuação. O voluntário é um ator preexistente nesse cenário, e os profissionais contratados, muitos com pouca ou nenhuma experiência de voluntariado, precisam se adaptar a um contexto em que o voluntário é uma figura simbólica bastante inserida na dinâmica organizacional.

Pessoas que não fizeram parte da história da organização, mas, por terem a formação necessária, são contratadas para desempenhar funções e

assumir responsabilidades essenciais, incluindo a de captar e gerenciar voluntários. Esses profissionais familiarizados ao trabalho no setor governamental ou empresarial são desafiados a assimilar uma outra dinâmica organizacional consistindo de alguma forma numa mudança cultural.

A atuação de voluntários em organizações voluntárias é um capítulo importante na história de combate à AIDS, com grande destaque para os que assumiram papel de liderança à frente dessas iniciativas. São organizações que, como a CAF, têm sido propositivas dentro do contexto da epidemia[33,36].

Nesse contexto organizacional, construir valor pode significar identificar, revitalizar e validar valores[25,27] essenciais como parte das aprendizagens no combate à AIDS. O voluntariado exerceu e ainda exerce papel preponderante, estimulando a participação da sociedade num tema polêmico e de grande importância para o coletivo.

6.2 IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS

MACHADO[196] (2004) com base nos estudos de vários autores, e HATCH e SHULTZ[197] (2002) afirmam que a identidade é um processo em construção, uma intermediação constante das identidades assumidas e visadas que se conformam no eu. Os outros são essenciais na construção da identidade, quer seja de uma pessoa ou da organização.

O pertencimento a um grupo influencia, assim, na representação social. No campo organizacional, a identidade pessoal, a identidade de trabalho (pelo exercício de papéis) e a identidade social (representação que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo) se intermediam para formar a identidade organizacional.

Processos, atividades e eventos fazem com que a organização se torne significativa na mente de seus integrantes e passe a compor uma identidade para eles. A formação da identidade organizacional se utiliza de crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, o que as distingue e o que é duradouro para eles[27].

Tratando-se de identidade nas organizações voluntárias, a causa é o elemento central da identidade, mas o ser voluntária é o arcabouço que dá suporte para que se expresse organizacionalmente. As causas podem variar, mas o denominador comum “ser voluntária” indica sua identidade[27].

A identidade das organizações voluntárias no Brasil esteve historicamente relacionada ao seu “fazer”. Foram, assim, denominadas “organizações de assistência”, “beneméritas”, “filantrópicas” e, por último, relacionadas ao que não são, “não governamentais” ou “sem fins lucrativos”. A identidade como organizações voluntárias foi sempre preterida, sendo menos evidente na literatura científica.

A reflexão sobre a identidade organizacional é de extrema importância, tanto para o fazer diário quanto para as decisões de

continuidade de uma organização[27]. Antes de ser reconhecida externamente como “organização voluntária”, é necessário que essa natureza organizacional seja uma crença compartilhada dentro da organização. Para as organizações voluntárias, refletir sobre voluntariado é discutir identidade.

As mudanças provocadas pela transição de um período de maior informalidade para outro, de maior profissionalização (que ocorreu, principalmente, a partir da década de 1990), tiveram reflexos para a identidade organizacional das ONGs, agregando ao processo natural de formação de cultura organizacional um que é artificialmente forjado pelo planejamento.

Como nas demais ONGs, isso foi fortemente impulsionado pela perspectiva de responder a demandas de seu papel como representante da sociedade civil no fomento e implementação de políticas, mas também de fazê-lo dentro da perspectiva compartilhada com uma gama diversificada de parceiros[19,49,50].

Partindo do estudo de outros autores, em especial os estudos de Mintzberg, a maioria dos quais voltados a empresas, SIMON e DONOVAN[198] (2001) definiram os ciclos de vida nas organizações sem fins lucrativos (termo empregado pelos autores), atestando que: idade, tamanho, grau de crescimento dentro de seu nicho de atuação, contexto social e características da alta liderança são elementos que influenciam a identificação de cada organização com os ciclos de vida.

Cada ciclo distingue-se a partir de fatos que mostram mudanças na estrutura e nas práticas arquitetadas por lideranças estratégicas, que atendem às demandas do momento presente, mas apontam para caminhos de continuidade que alia história ao desafio do "devir".

Segundo os autores, os cinco estágios básicos pelos quais as organizações sem fins lucrativos passam em seu desenvolvimento compreendem: idealização (quando a organização está sendo idealizada – "*Imagine and Inspire*"); formação (ela é oficialmente formada – "*Found and Frame*"); adolescência (crescimento de atividades e inserção – "*Ground and Grow*"); maturidade (busca pela sustentabilidade – "*Produce and Sustain*"); estabilidade e estagnação (fase de reinvenção – "*Review and Renew*").

Não há uma delimitação específica entre um estágio e outro, mas características dominantes indicam em que estágio uma organização pode estar. Isso auxilia as lideranças a planejar o rumo da organização, prevendo oportunidades, desafios e ameaças.

A morte organizacional "*Decline and Dissolution*", segundo SIMON E DONAVAN[198] (2001), pode ocorrer a partir de qualquer um dos cinco estágios. Isso pode acontecer porque a organização não conseguiu sobreviver às demandas referentes a algum estágio específico, ou por opção, por entender que cumpriu o seu objetivo.

O que faz uma organização deixar um estágio e ir a outro é o êxito em superar as crises, e são os valores que conservam a identidade frente às contingências dos momentos históricos, gerando aprendizagem.

Segundo SEEVERS[199] (2000), os valores não são completamente estáveis ou instáveis, mas mudam de acordo com as alterações físicas, sociais e espirituais dos ambientes e indivíduos que os abraçam[199]. Isso acontece porque a eleição de um valor surge a partir de uma hierarquização ao longo dos processos de mudança. Em cada ciclo, os valores sofrerão acomodação, potencialização ou declínio, segundo a sua importância na hierarquização.

Em cada estágio do ciclo de vida, a necessidade de adaptação externa e integração interna pode tanto fortalecer como enfraquecer práticas e valores, podendo, ainda, fomentar novas práticas e valores, que passam a ser incorporados na cultura. Num contexto de grande ênfase na profissionalização, a própria característica de “ser voluntária” pode admitir dentro das ONGs, enquanto organizações voluntárias, uma significação menor em função de desafios emergentes.

O papel das lideranças é[198] de grande importância na condução dos processos, promovendo um ambiente propício para aprendizagens e garantindo que valores essenciais sejam resguardados e se tornem significativos para todo o coletivo, o que não ocorre se a liderança não compreende seu papel na preservação da identidade organizacional.

MINTZBERG[24] (1998), em artigo que discute a gestão de pessoas dentro da perspectiva do maestro e sua orquestra, afirma que “Administrar sem uma íntima compreensão do que está sendo administrado é um convite à desarmonia” (p.146).

6.3 PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE VALORES

A utilização do termo “cultura” para o contexto organizacional surge em 1960[200-203], mas, como afirmam SACOMANO NETO e TRUZZI[204] (2002), no século XIX, em especial na segunda metade, estimulados principalmente pelos desafios do processo de industrialização, pensadores como Adam Smith, Karl Marx, Durkheim e Max Weber, além de outros, já se preocupavam com temas envolvendo a natureza do trabalho o que influenciou a concepção moderna de organização.

Na década de 1960, graças às transformações sociais e avanços tecnológicos que geraram mudanças no comportamento da sociedade, o termo cultura ganhou domínio popular, com repercussões também no ambiente organizacional. É nesse momento que surgem também as ONGs de segunda geração[205].

No contexto da gestão, a abordagem denominada Desenvolvimento Organizacional – DO, cuja palavra-chave é mudança, ganhou notoriedade. Mudança é o elemento impulsionador das dinâmicas de aprendizagem que acontecem numa resposta às necessidades de adaptação externa e

integração interna[37]. A crise ganha destaque dentro do contexto organizacional como elemento impulsionador na formação da cultura organizacional.

KISIL e PUPO[206] (1998) chamam a atenção para o papel do “gestor de mudanças” como a pessoa responsável pelas decisões que envolvem organizações e pessoas ligadas a elas. Para os autores, mudança é um processo e envolve: pessoas, organizações e sistemas. Mudar requer conhecimento de causa e consequência (forças desestabilizadoras do status quo vigente); o conhecimento do que se deseja mudar.

Segundo os mesmos autores é preciso entender o processo de mudança – de onde se está partindo e para onde se quer ir. Mudar requer organização e gerenciamento do processo de mudança e, ainda, a decisão pela mudança que deve partir de quem tem a autoridade para isso.

Todos esses elementos apontam para o papel de líderes estratégicos[26] e para a mudança como um processo que pode interferir tanto positivamente como negativamente na identidade organizacional.

PIRES e MACÊDO[200] (2006) ressaltam que “mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo”. Nessa afirmação, os autores destacam o aspecto dinâmico e simbólico da formação da cultura, indicando não apenas a complexidade,

mas também a multidimensionalidade do que se constitui “a vida em comum nos grupos sociais”.

CARDOSO[207] (2008) chama a atenção para o fato de que as organizações são culturas, e seus valores e artefatos são construídos sobre pressupostos básicos que advêm da cultura nacional e da cultura de cada um dos participantes[208,209].

Em contrapartida, as organizações participam na formação e modificação dos pressupostos da cultura humana emprestando elementos de seus próprios pressupostos básicos. O Marketing é uma ferramenta que as organizações têm encontrado para colocar a cultura a favor dos objetivos organizacionais.

Tomado por esse ângulo, o voluntariado seria um dos valores que as organizações voluntárias agregariam à cultura da sociedade, porque é principalmente nesses ambientes organizacionais que a prática voluntária é reconhecida, desenvolvida e estimulada.

Enquanto grupos de pessoas, as organizações enfrentam dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade, lidam com a relação conflituosa entre os indivíduos que a ela pertencem, valem-se de uma estrutura básica para levar a cabo seus objetivos e, ainda, necessitam responder às demandas do ambiente físico e social[105].

Na interação de um grupo com o seu contexto, tanto concreto quanto inconsciente, forma-se a consciência coletiva, a partir da qual se elegem os

valores, matriz da identidade organizacional. A interação com o contexto acontece segundo as condições de existência organizacional. O status que ela ocupa nesse contexto influencia a formação da consciência que tem de si mesma e na escolha de valores fundamentais.

A compreensão do contexto, também denominado cenário, recebeu, no mesmo período que a teoria de DO, a influência da Teoria dos Sistemas (em grande medida pelo advento das tecnologias de informação), segundo a qual um "sistema é uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário"[205]. A partir dessas bases, foram sendo construídas diversas abordagens sobre a cultura organizacional.

Para seus estudos, PIRES e MACÊDO[200] (2006) destacam as abordagens de Dupuis. A primeira abordagem apresenta a Visão gerencial que considera a cultura como algo que pode ser manipulado pelos dirigentes da organização de acordo com a sua vontade. A grande contribuição de estudos em administração, sociologia e psicologia organizacional indicaram que essa visão plástica da cultura era inadequada por desconsiderar a dinâmica que envolve a inter-relação entre os diferentes atores.

A Visão Antropológica é a que até os dias de hoje fundamenta estilos de gestão. Ela divide-se em Sistêmica Fechada e Sistêmica Aberta. A primeira vê a cultura como um sistema de ideias, significações ou reconhecimentos encontrados em toda a sociedade. A cultura da organização estaria ligada à história e à cultura dos fundadores. A principal

crítica à abordagem Sistêmica Fechada é que ela desconsidera o contexto social global.

A Sistêmica Aberta considera que a cultura está presente em toda organização, sem que haja uma cultura própria, específica. Para os pesquisadores da Visão Antropológica Sistêmica Aberta, há cinco processos que interferem na cultura organizacional: adaptação societal ou cultura nacional; pressões institucionais; comunidades profissionais; confrontações; aprendizagem organizacional.

Para a ONG CAF, a configuração da identidade organizacional foi sendo definida nos diferentes momentos da epidemia da AIDS, gerando marcos organizacionais, que acontecem desde o momento dramático do início da epidemia da AIDS, quando a adesão de voluntários ocorria num clima de tensão pelo desconhecido, de engajamento pelo enfrentamento do preconceito e pela solidariedade [30].

Com as mudanças no perfil da epidemia, a adesão de voluntários foi acontecendo por novos mecanismos, indicando outras motivações que precisaram ser assimiladas nas práticas organizacionais[30].

6.4 VALOR E CONSTRUÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Os valores organizacionais são coisas que a organização elege como importantes são compartilhados por todos os seus membros e servem como

guia para o comportamento de todo o grupo[210,211] influindo na filosofia de trabalho e mesmo no clima organizacional.

Os valores obedecem, assim, a uma hierarquização que os qualifica como mais importantes ou menos importantes dentro de uma escala de prioridades. Não são escolhidos senão por uma preferência[65,104,212].

Pela literatura, a expressão “valores compartilhados” pode referir-se a: 1 – valores percebidos por todos ou por um grupo de empregados como sendo aqueles que norteiam o comportamento na organização (empresa); e 2 – valores comuns entre a empresa e os empregados, “tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia”.

TAMAYO[104] (1996) ressalta que o compartilhamento de valores não se dá pela concordância de todos, mas em como a importância que é dada aos valores converge entre os membros da organização.

A expressão “construção de valor” é comumente aplicada como uma ação planejada, mas, sendo os valores constituintes da cultura e sendo essa um processo dinâmico, entende-se que há um misto de naturalidade e artificialidade planejada na construção de valor dentro das organizações.

A compreensão da estrutura motivacional das pessoas é, segundo TAMAYO[104] (1996), o ponto de partida para a identificação dos valores organizacionais. Cada indivíduo, o coletivo desses indivíduos e, ainda, a própria organização tomada por sua história, crenças e políticas compõem

uma complexa trama de valores que expressam a singularidade e a especificidade organizacional[61].

Ao estudar sobre valores organizacionais, há que se considerar a diferença entre valores declarados pela organização (que resultam do planejamento e estão explicitados em documentos ou sites) e aqueles que são de fato existentes e modelam as práticas organizacionais[213].

Para DOLAN e GARCIA[27] (2002), há três categorias de valores organizacionais. Valores que dão sentido e coesão ao esforço coletivo de impulsionar a organização em direção ao que deseja ser em longo prazo são valores relacionados à visão de como a organização quer se projetar. Há, ainda, uma categoria de valores que diz respeito à própria existência organizacional e refere-se ao próprio cumprimento de sua missão – no caso de empresas, seu objetivo financeiro e social, no caso das ONGs, seus resultados sociais.

O terceiro tipo de valores é chamado operacional ou tático e diz respeito aos princípios de ação que devem regular a conduta diária dos indivíduos em seu trabalho para o alcance da missão e da visão da organização[27]. Poderíamos dizer que o primeiro grupo é composto por objetivos de estratégia; o segundo, de objetivos essenciais; e o terceiro, de objetivos operacionais.

O conjunto desses valores forma o arcabouço ético da organização. Eles estão inseridos em documentos, tais como políticas, em materiais

promocionais (imaginário convocante, slogans, logotipos site) e, ainda, na própria fala de seus integrantes, aparecendo de maneira indireta.

Os valores que se podem evidenciar nas práticas indicam se há autenticidade e integridade entre declarado e praticado. Todos os valores e comportamentos estão relacionados a necessidades, e todas as necessidades estão relacionadas a níveis específicos de consciência. A aprendizagem de um valor acontece por uma ação proposital e ocorre para atender a uma necessidade[214,215].

O estudo de ROKEACH sobre cultura organizacional influenciou estudos posteriores, como os de SCHWARTZ[212] (2001) e os de SAGIV e SCHWARTZ[210] (2000) voltados à construção de instrumentos de medição de valores. Nos estudos de SCHWARTZ[212] (2001), há uma ênfase na base motivacional para estrutura dos valores e uma afirmação da universalidade da estrutura e do conteúdo dos tipos motivacionais de valores, conforme SCHWARTZ e BILSKY em GOLVEIA, et al[216] (2001).

No Brasil, TAMAYO e col. construíram e validaram instrumento nacional para avaliação organizacional a partir de referenciais dos valores pessoais, tendo como base a estrutura de valores de SCHWARTZ[65,104]. SCHWARTZ[212] (2001) apresenta 10 tipos motivacionais de valores: autodireção; estimulação; hedonismo; realização; poder; benevolência; conformidade; tradição; segurança; universalismo, os quais derivam de três requerimentos humanos universais: necessidades básicas (próprias do

organismo), motivos sociais (interação), demandas institucionais para o bem-estar e sobrevivência dos grupos.

Os tipos motivacionais podem atender a interesses individuais, coletivos ou mistos. Eles correspondem, ainda, a quatro dimensões superiores: autotranscendência; conservação; autopromoção; abertura a mudanças. O voluntariado estaria teoricamente relacionado à autotranscendência, compreendendo-se entre benevolência e universalismo.

A recente adesão das empresas a ações de responsabilidade social poderia confirmar o voluntariado dentro da dimensão da autotranscendência. Mesmo sendo a terminologia “solidariedade” mais assimilada na atualidade como elemento motivador de ações em prol da sociedade, a benevolência permanece como terminologia no modelo de SCHWARTZ e de outros autores contemporâneos, remetendo a uma fundamentação conceitual que antecede à solidariedade expressa na atualidade.

O voluntariado não aparece incluído em nenhum dos instrumentos criados por Rokeach, Schwartz ou Tamayo e seus colaboradores. Embora presente como prática, tanto nas organizações voluntárias antigas dentro da cultura americana, canadense e inglesa, mais recentemente também nas empresas e organizações governamentais, ele não figura descrito como um valor.

6.5 PROCESSOS DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO DE VALORES

Ao longo da história organizacional, os eventos que representam desafios ou riscos compreendem os principais momentos para mudanças e aprendizagens, gerando processos de adaptação e integração. O impacto que as mudanças podem causar nas pessoas e no contexto organizacional indicam a capacidade de adaptação de uma organização e o quanto a mudança é desejável dentro do contexto[190].

A dimensão da mudança tem menor ou maior impacto na realidade das organizações. Nem todos os tipos de mudança são desruptivos ou representam riscos para a organização. Há mudanças periféricas e mudanças fundamentais. Mudanças fundamentais referem-se a lidar com resistências internas e externas, cujas implicações estão diretamente ligadas aos valores essenciais para a continuidade organizacional. As periféricas referem-se a processos do dia a dia da organização e não interferem propriamente na continuidade.

O tempo de vida de uma organização pode ser decisivo no que diz respeito a superar crises e aprender com mudanças. Organizações mais antigas tendem a ser mais burocráticas, dado o seu tamanho, contingente de pessoal e recursos. Para elas, apenas processos dramáticos provocam mudanças fundamentais[190].

A epidemia da AIDS foi e tem sido um fator estimulador para mudanças importantes que se expressaram no comportamento das pessoas, no perfil e na organização dos serviços e na relação sociedade civil e governo[37].

A CAF, como ONG AIDS, assimilou a agilidade na busca por respostas reinventando-se organizacionalmente como resposta às demandas dos diferentes períodos da epidemia. Essa aceitação da condição de mutante favoreceu o desenvolvimento da CAF no campo organizacional[31].

Entretanto, todo o processo de mudança incorre numa questão básica: mudar sem perder a identidade, a essência. A identidade pode ser desconfigurada quando um processo de mudança é mal conduzido. Para os gestores, a condução de um processo de mudança ancora-se no que ele tem como valores e como entende os valores essenciais na organização, porque é neles que se ancora a identidade.

Promover a identificação de todos os participantes com os valores essenciais da organização[196] é um papel importante dos gestores. Quando isso acontece em meio a um processo de mudança, esses gestores se confirmam como líderes, e os valores se confirmam como essenciais dentro daquele período no ciclo de vida da organização.

Tanto as mudanças periféricas quanto as fundamentais geram processos de aprendizagem. Mais do que a aquisição de competências e

conhecimento ou o manejo de tecnologias[214,215], a aprendizagem como termo polissêmico abrange outras dimensões do comportamento e da assimilação de significados que implicam a construção de valores.

A aprendizagem diz respeito a como cada indivíduo e também as organizações se valem de um repertório próprio para incorporar novas aquisições. Isso acontece quando há uma relação significativa e não arbitrária entre o repertório próprio e o que é novo[214,215]. A AIDS, como elemento estimulador de mudança, forjou na CAF uma capacidade de aprender sobre si mesma num cenário em constante mudança[32].

COELHO JR e BORGES-ANDRADE[214] (2008) e BORGES-ANDRADE, et al[215] (2006) acrescentam que, para que a aprendizagem ocorra, é necessário que se construam novos significados. Os significados e relações que fazem parte do repertório pessoal elevam as chances de retenção e aplicação de conhecimentos na aquisição de novos significados[217].

Quando esses novos significados são assimilados, pode-se dizer que houve mudança de comportamento, desenvolvimento de capacidades e estruturas inatas e de interação com o meio, resultado cognitivo, mas também emocional e afetivo.

A aprendizagem é por teoria um processo pessoal, gradativo, cumulativo, contínuo e intransferível a outrem. Na “Sociedade do

Conhecimento”[8,217], a aprendizagem passa a ser uma qualidade das “organizações que aprendem”.

Embora sejam os indivíduos os que aprendem, as organizações são capazes de criar por compartilhamento uma cultura de suporte e apoio à aprendizagem que viabilizaria não apenas no plano individual, mas também organizacional a assimilação de novos significados e sua incorporação nas práticas, processos que são dirigidos oficialmente e informalmente por pessoas de referência[27].

Dentro da experiência do voluntariado, pode-se concluir que pessoas que vivenciaram de forma significativa essa experiência têm uma chance mais elevada de incorporar o voluntariado dentro do contexto organizacional como valor.

OMAR e URTEGA[208] (2010) afirmam que as organizações, em seu processo de contratação, geralmente buscam pessoas com valores que se afinem aos seus. Congruência entre os valores da organização e de seus colaboradores é um mecanismo de perpetuar valores organizacionais.

No entanto, o sistema de valores de uma organização não coincide necessariamente com os valores dos colaboradores[105]. A aprendizagem de valores ou a construção de um valor como próprio de uma organização dependerá em grande medida da capacidade de suas lideranças de gerarem identificação de todos os participantes para com os valores necessários para a sobrevivência da organização.

A condução de um processo de mudança que gera aprendizagem diferencia um gestor, tornando-o um líder dentro da organização, que passa a incorporar o papel de herói dentro do que apresentam HOFSTEDE, et al[67] (1990).

6.6 PAPEL DOS GESTORES NA GESTÃO DE VALORES

Segundo BERSON, OREG e DVIR[28] (2008), o papel da liderança é importante para manter a identidade organizacional “quem somos” e a integridade da imagem da organização “quem somos para os demais”, estimulando condições para a identificação interna “faço parte”. Embora os fundadores tenham um papel inicial em estabelecer a cultura organizacional, essa cultura sofre mudanças nas mãos de suas lideranças subsequentes.

DOLAN e GARCIA[27] (2002) apresentam um modelo de gestão de mudanças que resume também as principais funções do gestor. A gestão da mudança é uma questão de liderança, e a primeira função do líder é dar legitimidade a ela.

Outras funções são: dimensionar recursos para a mudança; criar fortalezas e corrigir fraquezas; criar condições para construir crenças e valores como fundamento para as novas estruturas; conduzir processos que levem a melhoria de produtos e serviços ou a novos mercados; construir a visão estratégica que mostre o caminho que a empresa está tomando; proteger a empresa das ameaças e explorar oportunidades num ambiente de mudanças[27].

DAVEL e MACHADO[25] (2001) apresentam um levantamento apurado sobre liderança enquanto campo teórico e empírico de pesquisa que tem como principais focos de análise os traços do líder, o seu comportamento, os aspectos relacionados ao poder e à influência ou os fatores situacionais.

Um líder é assim considerado porque os membros de um grupo "atribuem influência àqueles membros que estruturam a experiência de maneira significativa". Essa disposição em liderar decorre de uma inclinação pessoal ou em resposta à expectativa de outros, facilitada por uma posição de influência que desempenha.

O ordenamento de situações implica administrar "significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo". A eficácia da liderança se encontra, segundo DAVEL e MACHADO[25] (2001), em tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis. O líder não muda comportamentos, mas cria um senso de pertencimento pela compreensão de papéis, estruturando de forma significativa a experiência do grupo.

Em tese, o processo de influência da liderança se dá pela conjunção daquilo que o líder deseja com as imagens, desejos e crenças compartilhadas pelo grupo num processo de identificação que inclui reconhecimento da liderança por parte do grupo e consentimento para que ela aconteça[25].

Na CAF, a gestão acontece por lideranças voluntárias e lideranças contratadas. A diretoria estatutária é formada apenas por voluntários, pessoas que, a partir de sua experiência em diferentes atividades na organização, foram indicadas pela assembleia de associados para assumirem a liderança estratégica da organização. Os gestores contratados seguem a direção desses gestores voluntários.

O que leva pessoas comuns a aceitarem responsabilidades administrativas e legais sem que isso lhes traga qualquer retorno financeiro ou garantia de status na sociedade? A participação como diretoria é um voluntariado que se diferencia dos demais pelo grau de comprometimento e pelo risco que a posição acarreta.

A concepção que se tem sobre liderança é geralmente construída com base na figura de personagens carismáticos. Mais recentemente, essa concepção tem sido substituída por outra mais próxima da realidade e necessidade das organizações. Isso se constitui numa quebra de paradigma, porque indica que uma liderança pode tanto surgir como ser formada[25].

Embora todos os indivíduos influenciem a priorização ou a construção dos valores dentro de uma organização, são as lideranças instituídas que validam processos de mudança e a formalização de instrumentos, tais como políticas e estratégias que orientam o redesenho organizacional, documentos impregnados dos valores que integram a vida organizacional. No tocante ao presente estudo, interessa o papel de lideranças

institucionalmente constituídas, tanto gestores voluntários como gestores contratados.

Pessoas em posição de liderança exercem um papel crítico para o comportamento organizacional. Elas modelam e controlam a cultura organizacional. Essas lideranças, entre outras coisas, organizam o processo de passagem entre um momento de mudança para outro de maior estabilidade, deixando visível não apenas a capacidade técnica de administrar crises, mas, em especial, o sistema de valores de seus líderes.

Da mesma forma como as organizações tendem a atrair pessoas que se afinam aos seus valores, novas lideranças tendem a possuir valores que se afinam às lideranças anteriores. As organizações são, assim, um ambiente propício para formar lideranças a partir de seu repertório de valores, e o voluntariado se enquadra nessa categoria.

As decisões estratégicas em uma organização estão impregnadas dos valores de suas lideranças, que, sob sua condução, criam uma significação compartilhada[28]. Quanto mais sólida é a continuidade da gestão, tanto maior a força de compartilhamento[64]; e quanto maior a competência como líder, maior a capacidade de continuidade, algo que ocorre num plano social, simbólico, identitário e cultural[25].

Os valores dos líderes influenciam na forma como os eventos são interpretados pelos demais colaboradores, tornando sua percepção consistente com o sistema de valores organizacionais, o que contribui para

uma consciência organizacional. BERSON, OREG e DVIR[28] (2008) afirmam que um mesmo evento pode ser observado de diferentes formas pelas lideranças, dependendo de seus valores.

Esses eventos atuam como lentes ou filtros que determinam a quantidade e o tipo de informação que os líderes vão processar. O maior conhecimento de seu próprio sistema de valores pode representar um benefício para as lideranças e para suas organizações[28].

Há comportamentos e práticas ligadas diretamente ao exercício da profissão e são estimulados ao longo da formação profissional[24]. O pertencimento a uma classe profissional é um elemento que pode influenciar no tipo de valor que o profissional priorizará, interessando mais ou menos a uma organização.

Poucas profissões abordam dentro da formação acadêmica o trabalho específico em organizações voluntárias. O gerenciamento de voluntários ou a atuação num contexto voluntário acaba sendo uma aprendizagem que acontece pela prática, no dizer popular “trocar o pneu com o carro andando”, o que pode resultar numa relação conflituosa com o voluntário e com os objetivos da organização.

Na CAF, a chegada de novos profissionais foi formando grupos específicos dentro de algumas áreas, tendo em vista os objetivos dos projetos e o tipo de parceria. Isso tem representado a formação de subculturas que se incluem na organização a partir de seus saberes. A

direção que era focada em saúde coletiva foi se estendendo para a educação, artes, assistência social e direito, além de receber novos profissionais da saúde.

O desafio de trabalhar interdisciplinarmente dentro da temática da AIDS implica considerar essas subculturas profissionais fortalecendo uma abordagem de cooperação e intercâmbio de saberes. Dentro desse aspecto, o papel dos gestores. tanto contratados como voluntários, foi decisivo em criar laços de afinidades sem perder o aporte particular de cada área profissional.

Determinadas lideranças exercem maior grau de influência, dado o seu papel nos processos organizacionais. ROWE[26] (2002) diferencia o papel de líderes visionários, estratégicos e gerenciais na criação de valor dentro das organizações. Seus estudos, como o da maioria de outros autores, dirigem-se a empresas, mas são considerações aplicáveis nos diferentes contextos organizacionais, como o setor público e o setor voluntário.

Para ROWE[26](2002), são os líderes estratégicos os que provavelmente mais contribuem para a criação de valor organizacional. O autor afirma que “liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo”.

Eles são líderes que sonham e tentam concretizar seus sonhos. Sendo uma combinação do líder gerencial, “que nunca para pra sonhar”, e do visionário, “que apenas sonha”, esse líder geralmente é o CEO da organização (*Chief Executive Officer* – Diretor Executivo).

Os líderes gerenciais estão mais diretamente ligados ao cumprimento de metas, que surgem da necessidade e não de desejos e sonhos. Eles influenciam somente as atitudes e decisões daqueles que com eles trabalham e, segundo ROWE[26] (2002), vão, na melhor das hipóteses, conservar valor, ou mesmo, ao longo do tempo, provocar declínio de valores se o estilo baseado em cumprimento de tarefas predomine na organização.

O líder visionário está mais ligado ao papel empreendedor de um fundador, tendo uma maior preocupação com o futuro organizacional e é mais propenso a tomar decisões baseadas em valores.

Embora o próprio autor indique ser a liderança estratégica a melhor para o alcance dos objetivos da organização (empresa), a própria descrição que ele apresenta sobre cada tipo de liderança indica que cada uma delas pode exercer o papel de transferir e desenvolver valores organizacionais, tendo todas elas grande importância para a manutenção da identidade da organização.

DAVEL e MACHADO[25] (2001), ao contrário do que afirmam BERSON, OREG e DVIR[28] (2008), são categóricos em dizer que as lideranças não

mudam comportamentos, mas influenciam atitudes por meio de relacionamentos significativos, tornando significativas as práticas.

A influência se dá pela habilidade pessoal do líder, mas, sobretudo, pela "conjugação da vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhadas pelo grupo"[25], em que estão presentes esforços de cooperação, consentimento e reconhecimento por parte da coletividade.

A identificação implica reconhecimento, afinidade e atração, num processo de internalização e de incorporação de crenças, valores, atitudes que permite emulação, porque a crença das pessoas no líder se torna autorreferenciada e autodefinida, e as crenças do líder vão sendo integradas na própria identidade por afinidade. A identificação envolve cognição, emoção e poder, num contexto em que as relações são escolhidas, construídas e ordenadas cognitivamente[25].

A profissionalização de organizações voluntárias representou um avanço no âmbito do desenvolvimento organizacional, sendo um processo de grande mudança pelo natural afastamento de seu marco original bastante informal e pela assimilação de novas práticas[19,218].

A entrada de profissionais, muitos dos quais sem a experiência em outras organizações voluntárias ou movimentos sociais, muitas vezes sem nenhuma experiência enquanto voluntários representa um elemento de risco para a perpetuação do voluntariado enquanto valor essencial.

Por não terem o voluntariado incorporado em seu repertório pessoal, há uma tendência de que a incorporação do voluntariado às práticas perca sua força no dia a dia. Isso se refletiria, principalmente, na forma como esses profissionais, ocupando papel de liderança, deixam de estimular as ações voluntárias ou subvalorizem as já existentes.

Isso representaria, ao longo do tempo, uma diminuição do aporte de voluntários e uma perda progressiva da força do voluntariado dentro da organização, em detrimento de ações efetuadas por profissionais. A diminuição gradual de voluntários na vida de uma organização voluntária tem reflexos, especialmente, nas opções de pessoas elegíveis a assumir a liderança da organização.

Essa deve ser uma preocupação de gestores numa organização voluntária e uma prioridade na formação de equipes. Pessoas em posição de liderança precisam ser capacitadas para compreenderem, a partir da identidade da organização, que valores devem sustentar suas práticas. Um gerenciamento esvaziado de sentido pode ser tão ou mais prejudicial que a falta dele, uma vez que minimiza elementos vitais dentro da organização[27].

Esse entendimento também precisa ficar bastante evidente para parceiros, quer sejam governamentais, empresas ou agências internacionais de desenvolvimento. A euforia pelo profissionalismo no alcance de resultados acaba orientando a atuação das organizações voluntárias dentro de suas próprias prioridades, e elas, pela necessidade dos recursos, podem assumir uma posição que minimiza a sua própria razão de existir. Aprender

sobre voluntariado não é apenas uma tarefa de organizações voluntárias como a CAF. Precisa fazer parte também do repertório de seus parceiros.

7 UMA ORGANIZAÇÃO FORMADA A PARTIR DO VOLUNTARIADO – CASA DE ASSISTÊNCIA FILADÉLFIA – CAF

7.1 ORIGENS

A ONG Casa de Assistência Filadélfia – CAF nasceu de uma iniciativa voluntária no período inicial da epidemia de AIDS na cidade de São Paulo, com ações de assistência e em caráter emergencial[31,219]. Com as mudanças no perfil da epidemia e seus desdobramentos sociopolíticos, a CAF ampliou sua atuação para incorporar ações de prevenção de DST/AIDS e inclusão social de pessoas vivendo e convivendo com HIV/AIDS, ganhando um âmbito mais comunitário.

A presença de voluntários é distintiva nos diferentes períodos de estruturação da organização, uma história organizacional influenciada fortemente pelas próprias demandas da epidemia da AIDS[220,221].

O número de voluntários atuando direta e indiretamente na Casa Filadélfia, conforme informações ao Centro de Voluntariado de São Paulo, corresponde a um aporte expressivo, indicando que, apesar das mudanças pelas quais passou, perdurou o caráter voluntário, tanto nas práticas como em sua estrutura de liderança estatutária. Isso mostra que, em alguma medida, há uma preocupação da organização em ratificar a manutenção de seus valores originais como organização voluntária.

A participação de voluntários é diferente da formação inicial, que se fazia a partir de portadores do vírus, familiares e amigos mais diretos[31-34, 219]. Para os novos voluntários, há um misto entre a escolha de uma causa e a de uma organização que bem a represente.

Para construir esse novo perfil, a organização precisou desenvolver um conjunto de competências organizacionais, tornando-a significativa para as pessoas soropositivas e também para os novos simpatizantes da causa, potenciais doadores e voluntários, mesmo após duas décadas de trabalho realizado [32].

O próprio desdobramento da epidemia da AIDS alavancou consigo outros temas, tais como a sexualidade, as questões de gênero, as violências, demandas sociais, o papel da criança e do adolescente, a desumanização do atendimento nos serviços de saúde, e todos eles foram sendo incorporados como subtemas da AIDS, gerando uma nova gama de interesses e provendo uma variedade de oportunidades de práticas e de participação.

Em todo o mundo e de forma especial no Brasil, a ação voluntária ajudou a dar voz à causa da AIDS. A participação voluntária em diferentes iniciativas fortaleceu a luta que se iniciou com uma minoria, ganhou volume e foi decisiva para conter o avanço desenfreado da pandemia. Essa adesão de pessoas trouxe conquistas permanentes para as pessoas vivendo e convivendo com HIV/AIDS, mas beneficiou de forma geral a população,

porque promoveu uma ampla reflexão sobre valores sociais, além de mudanças reais nos serviços de saúde [31,32,36] .

O ativismo de pessoas soropositivas foi fortalecido com a presença de voluntários e ajudou a instigar a consciência de pessoas soropositivas para lutarem por seus direitos[33], mobilizando também diferentes setores da sociedade. Familiares, amigos e mesmo profissionais da saúde, extrapolando a dimensão do trabalho, descobriram novas maneiras de somar esforços para denunciar o preconceito e promover a conscientização sobre práticas seguras.

Enquanto "não injustiçados", muitos voluntários se tornaram tão indignados quanto aqueles que sofriam diretamente as consequências físicas e sociais da doença[220]. A grande lição da AIDS foi mostrar que, apesar dos avanços científicos, a ameaça à vida pode ser eminente e é um problema de toda a humanidade.

Conforme afirma CORTINA[23] (2005), apenas os que "se sabem e se sentem" cidadãos de uma comunidade se sentem motivados a trabalhar por ela[13] (p.26). Eventos como a AIDS podem despertar os indivíduos para que se identifiquem como cidadãos dentro de uma comunidade, enxergando como seus os problemas que atingem os semelhantes, transpondo-se do particular para uma universalização, conforme aponta a teoria de HOFSTEDE, et al[67] (1990) sobre a força de compartilhamento e manutenção de valores.

7.2 O PIONEIRISMO DO VOLUNTARIADO NA FORMAÇÃO DA CAF-CRIANDO HERÓIS

Enquanto algumas ONGs formadas por intelectuais e ativistas da causa da AIDS seguiram uma linha de trabalho na defesa de direitos e da pesquisa científica[32,55], a Casa de Assistência Filadélfia, como outras iniciativas na época, assumiu um formato de casa, um local de acolhimento e de assistência.

Embora uma série de ações estivesse diretamente ligada à defesa dos direitos dos atendidos, as práticas de assistência a definiram organizacionalmente. O próprio contexto de urgência no atendimento fortalecia a ênfase no atendimento social e no apoio emocional. O nome Filadélfia é de origem grega – *philadephe* (Φιλαδέλφεια) e significa "amor fraternal".

Filadélfia é uma das igrejas mencionadas no Livro de Apocalipse. A escolha do nome pela fundadora se deu pelo significado da palavra (BIBLIA NVI) e também pela referência encontrada no versículo 8 do capítulo 3[222]: "Conheço as suas obras. Eis que coloquei diante de você uma porta aberta que ninguém pode fechar. Sei que você tem pouca força, mas guardou a minha palavra e não negou o meu nome" (p.1213).

A casa de amor fraternal cujas portas estariam sempre abertas encontrava na Bíblia sua fundamentação filosófica e surgia impregnada de valor – o amor entre irmãos. No contexto religioso cristão, principalmente

protestante, os membros de uma mesma comunidade de fé se autodenominam irmãos [153,164], mas, no caso da CAF, a AIDS é que costurava o laço de irmandade entre atendidos e voluntários, que se reuniam como irmãos mesmo tendo origens religiosas bastante diferentes.

O formato organizacional e as atividades realizadas definiram desde o princípio o perfil de voluntários que se vinculariam à organização e o tipo de trabalho. Alguns voluntários exerciam papel mais temporário; outros, mais ligados à fundadora, permaneciam mais tempo e assumiam tarefas e maiores responsabilidades, como, por exemplo, sendo membros da diretoria [32,219].

Com um número cada vez maior de pessoas sendo encaminhadas por organismos oficiais, como a assistência social dos hospitais Emílio Ribas, Hospital das Clínicas e outros, além daqueles que vinham por demanda espontânea, a necessidade de recursos se tornou crescente.

Oriunda de uma família presbiteriana em que a hospitalidade e o atendimento dos necessitados fazia parte do repertório pessoal e familiar, a fundadora encontrou em suas origens culturais, mais especificamente na sua identidade de cristã presbiteriana, as referências para iniciar o empreendimento da Casa de Assistência Filadélfia[219].

O enfrentamento das necessidades diárias surgidas com a doença do filho forjou naquela dona de casa uma mulher destemida e

empreendedora, que descobriu e aprendeu capacidades que ampliaram o seu olhar para uma realidade mais ampla que seu drama pessoal.

A complexa e precária dinâmica no atendimento dos serviços de saúde, as condições sociais das pessoas adoecidas e as questões éticas ressaltadas na forma como a doença enquadrava as pessoas dentro da sociedade mostrou a ela um mundo que desconhecia ou mesmo ignorava.

Seus valores pessoais de mulher cristã e mãe foram testados naquele momento inicial da catástrofe, quando a ignorância dava asas ao preconceito, que, por sua vez, dava asas ao abandono [219]. A necessidade de posicionar-se fez com que a fundadora assumisse um papel ativo na causa, que foi pioneiro dentro da sociedade e em especial no contexto da Igreja, caracterizando-a como heroína dentro da história da organização[223].

Ao assumir o cuidado do filho e, posteriormente, o de tantos outros doentes (amigos e pessoas que acabava conhecendo nas filas de atendimento), aquela mulher comum foi confrontada pela sua própria revolta, pelo medo e pelos preconceitos dos quais nem mesmo tinha consciência anteriormente [31,219]. Do dizer popular “a ocasião faz o ladrão”, pode-se inferir que os heróis se formam na ocasião.

A crise, no entanto, também a colocou de frente com os seus próprios valores, num exercício de apropriação do discurso. Valores que declarava como cristã, como o “amor ao próximo”, por exemplo, passavam a ter um significado real, porque o “próximo” estava dentro da própria casa, e os

valores tinham que se transformar em prática, confirmando o que RAWLS[41] (2003) afirma sobre a solidariedade, que o reconhecimento exige resposta.

Por sua condição social mais favorável e por seus valores como cristã, a fundadora se via compelida a ajudar os doentes e seus familiares em condições menos favoráveis, mas havia também aqueles que tinham condições sociais favoráveis e que estavam da mesma forma em situação de abandono, porque a presença da AIDS descobria para a sociedade realidades que se acreditavam encobertas [219]. Esses fatos mostravam que a solidariedade não existe apenas por causa da pobreza.

A fundadora conseguia enxergar na atitude das famílias o seu próprio drama e passava a ser uma conciliadora, aproximando filhos de pais e, por último, amparando na morte aqueles para quem as portas se fechavam completamente.

Os primeiros voluntários a juntarem-se ao que era uma iniciativa caritativa surgiram a partir da rede de relações pessoais da fundadora. Eram, principalmente, mulheres, mas também alguns homens ligados ao contexto das igrejas das quais havia participado [219].

O vínculo daquelas pessoas não se fazia propriamente com a causa da AIDS, um tema complexo e cercado de tabus, mas com a pessoa da fundadora, uma pessoa de confiança, e de seu filho, conhecidos no ambiente daquelas igrejas.

Casos semelhantes foram possibilitando que a AIDS começasse a ser identificada no contexto da Igreja e se tornar um tema para as diferentes comunidades cristãs, tanto católicas como evangélicas e, ainda, por comunidades de fé de outros matizes religiosos[224].

No relacionamento diário dos voluntários com as pessoas atingidas pela AIDS, acontecia o teste pessoal de valores. As atividades dos voluntários nas visitas hospitalares, nas filas para conseguir documentos e remédios e nas reuniões de apoio davam a eles a oportunidade de se encontrar com pessoas reais por trás das histórias de contaminação com o vírus HIV e, a partir daí, a relação era direta e não mais intermediada pela fundadora da obra [32].

As reuniões semanais eram o ponto alto do atendimento e incluíam o atendimento individual, a entrega de doações e o momento de culto, uma verdadeira celebração da vida, em que pequenas vitórias, como a alta hospitalar ou a conquista de um benefício social, eram muito celebradas[32].

A ONG se tornava, assim, num espaço de cuidado e de aproximação[32],[194]. Voluntários e atendidos como interlocutores produziam uma reflexão sobre valores, como a amizade, a confiança, a fé que ia além do discurso.

A característica de ativismo acontecia de forma bastante própria, tanto pela fundadora como por seus voluntários, que a imitavam na intrepidez. Descobriam-se desbravadores e empreendedores, e os êxitos de suas lutas

geravam um senso de confirmação das práticas que ganhava o reconhecimento de portadores do vírus e de outros voluntários. A dinâmica organizacional ia sendo tecida, os valores influenciando as práticas e essas perpetuando os valores[32].

A forma como a história daquelas pessoas soropositivas para HIV passava a fazer parte do repertório pessoal dos voluntários determinava a sua permanência ou não na organização. O forte vínculo com a fundadora era um elemento fundamental, mas já não mais o único. A partir desse reconhecimento do outro como “próximo”, havia um misto de motivações.

A dinâmica diária de atendimento gerava uma oportunidade de expressão para cada voluntário e a possibilidade de exercerem diferentes papéis. Para uns, a extensão das habilidades profissionais; para outros, a possibilidade de extrapolar e experimentar outras formas de atuação – ambas permeadas por um contexto de doação[62].

GRANGEIRO, LAURINDO DA SILVA e TEIXEIRA[35] (2009) afirmam que duas das principais contribuições das ONGs nesse período foram a desinternação e a reinserção social de centenas de pacientes. A partir daí surgiram os grupos de ajuda mútua e as redes de interação social de pessoas infectadas pelo vírus HIV.

O posterior surgimento de outras ONGs possibilitou aos atendidos mais opções de locais onde buscar ajuda e reivindicar os seus direitos, criando, para a Casa Filadélfia e demais ONGs pioneiras, uma situação de

concorrência não apenas por recursos financeiros, mas por voluntários e pelos próprios atendidos, embora houvesse “pobres para todos”[59,225].

A formação das parcerias entre organizações sociais e governo, amparadas pelo estímulo financeiro de agências internacionais, foi um elemento importante para a sobrevivência e fortalecimento das ONGs, representando, no entanto, novas exigências na prestação de contas e na forma como os recursos passariam a ser investidos [184].

Embora a Casa Filadélfia fosse uma referência por seu atendimento, não contava com uma estrutura administrativa para dar suporte às ações. A própria fundadora e outras voluntárias se revezavam no contato com empresários e igrejas em busca de recursos e no atendimento direto aos doentes e seus familiares, sem que houvesse estratégias para diversificar e manter doadores já envolvidos com a causa [31].

A falta de uma abordagem organizacional para lidar com as demandas e as divergências próprias do dia a dia foi desgastando relações com voluntários estratégicos, que gradualmente se afastavam, diminuindo seu apoio e até mesmo deixando a organização.

7.3 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE LIDERANÇA E A MANUTENÇÃO DO CARÁTER VOLUNTÁRIO – FORTALECENDO SÍMBOLOS

FULLER, citado por PENNOCK E CHAPMAN[60] (2007), afirma que dois princípios formam a “cola” em uma associação. O primeiro é o

comprometimento compartilhado; o segundo é o princípio legal, ou seja, a estrutura legal que possibilita seu funcionamento por meio de regras formais de responsabilidades e papéis (p.6).

Segundo o mesmo autor, esses dois elementos brigam entre si e, ao mesmo tempo, se reforçam, um conflito comparado ao “espírito e a letra”, numa alusão ao texto paulino[3]: “a lei mata e o espírito vivifica”. As leis (a estrutura formal) cerceiam, impõem limites; o elemento “transcendente” (a ação espontânea) é o que motiva (p.15).

A primeira parceria internacional com uma agência de desenvolvimento condicionou prioritariamente o início do processo de estruturação administrativa. As mudanças no cenário de ONGs AIDS e na própria expressão da epidemia da AIDS exigiam uma estrutura que pudesse responder às necessidades [31].

A primeira ação nesse sentido foi a busca por um profissional que teria a tarefa de construir um perfil organizacional para aquela iniciativa voluntária, atuando diretamente com a fundadora para migrar de um atendimento apenas assistencial para ações que representassem avanço na resposta à epidemia.

O tratamento medicamentoso e o atendimento nos serviços que iam sendo criados dentro do Sistema Único de Saúde iniciavam mudanças no panorama da AIDS, que possibilitavam o aumento da expectativa e da

qualidade de vida. Portanto, a resposta da ONG dentro desse cenário precisava ser ousada.

Adequar a ONG para as novas demandas significava entender o novo momento da epidemia, em que as pessoas voltavam a ter esperanças de retomar a vida que havia sido interrompida pela doença. Nessa nova dimensão, era necessário formar um grupo de voluntários fidelizados não apenas com a causa, mas também com a organização cujo compromisso estivesse acima da relação com a fundadora [31,32].

A escolha de uma diretora foi fruto de um processo participativo, durante o qual atendidos, voluntários e parceiros decidiram por um profissional feminino da área de saúde com conhecimento técnico-administrativo, mas também com valores cristãos como os da fundadora e com experiência em voluntariado[31].

No parecer da banca que examinou os candidatos, um profissional com esse perfil teria maiores condições para ajudar a conduzir um processo gradual de mudança, sem, contudo, haver ruptura com a visão originária. O processo de escolha garantiu, sobretudo, um comprometimento inicial dos participantes da banca avaliadora com as mudanças organizacionais que se seguiriam com o processo de transferência de liderança, alguns deles passaram a atuar como voluntários na nova diretoria.

Como primeira ação, a diretora realizou um diagnóstico participativo para compor o perfil da iniciativa naquele momento. A proposta de

estruturação organizacional mantinha os elementos que garantiam o ambiente de “casa”, voltando sua missão para a criança e o adolescente (uma prioridade percebida no diagnóstico).

O próprio exercício do diagnóstico colocou os atendidos numa perspectiva diferente. Naquele momento, se tornaram consultores, davam sugestões, aproveitavam para reclamar e destacar aquilo que prezavam dentro da organização. Para a nova diretora, foi uma imersão profunda na realidade da AIDS, antes conhecida apenas dentro dos serviços de saúde [31].

A ideia foi manter práticas que encarnassem valores essenciais, introduzindo novas práticas que tivessem a força representativa das mudanças. Para isso, foi necessário resgatar antigos voluntários e iniciar um grupo de apoiadores que pudesse, em longo prazo, trazer maior estabilidade financeira e institucional.

Uma das iniciativas nesse sentido foi estabelecer festas comemorativas como estratégia para atrair novos voluntários[32]. As festas possibilitavam apresentar a instituição a novos voluntários e revitalizar a relação com os antigos.

O ambiente alegre da festa criava um terreno seguro para relações significativas entre pessoas reais, desmitificando o imaginário sobre o soropositivo. A proximidade do ambiente permitia ultrapassar preconceitos e tabus, dando continuidade à construção de uma teia de relações que se iniciara com a formação da ONG .

A própria organização passava, gradualmente, a substituir a fundadora como personificação da causa, marcando o momento de passagem de uma iniciativa empreendedora pessoal para uma organizacional, em que figurariam vários atores. As festas corresponderiam ao que HOFSTEDE, et al[67] (1990) colocam como rituais, e a criança (entenda-se também o adolescente) passou a ser, com a AIDS, os principais símbolos[223].

A redefinição de missão oficializava consigo os valores essenciais. A estrutura organizacional ganhava um caráter voluntário oficialmente no novo Estatuto com a sucessão de diretorias instituída. A logomarca CAF, que lembra “o rosto alegre de uma criança”, destacava a perspectiva otimista de atuação que se desejava criar dentro do tema da AIDS[7] com enfoque na criança e no adolescente. Todas essas mudanças inauguraram uma nova relação com os atendidos, mas também com os voluntários.

O êxito nas transformações pelas quais a organização passava representava, para os voluntários, uma resposta real às necessidades dos atendidos e isso concedia um crédito de confiança à nova gestão. O relacionamento antes realizado entre duas bases, voluntários e atendidos, ganhava um novo referencial nos profissionais que, a partir do trabalho da nova diretora, iam sendo contratados.

Ao mesmo tempo que isso trazia maior estabilidade, gerava também uma alteração de papéis. Com a chegada da nova gestora e, posteriormente, de outros profissionais, a fundadora, principal referência

perante os atendidos, voluntários e doadores, teve seu lugar de herói diluído entre as demais pessoas, que gradualmente se tornavam referência dentro da organização.

Essa alteração na dinâmica organizacional, embora interpretada por voluntários como um avanço (porque reconheciam que o trabalho precisava e estava sendo mais bem estruturado), ao mesmo tempo passava uma mensagem de que a presença da fundadora podia ser menos ativa. No entusiasmo da contratação dos primeiros profissionais, esse distanciamento gradual se acentuava, representando um desafio para a nova gestão.

Com a chegada dos primeiros funcionários, tarefas anteriormente realizadas por voluntários foram sendo assumidas por profissionais contratados. As ações de assistência foram redesenhadas para adquirir um caráter mais técnico. Elas se relacionavam aos novos objetivos estabelecidos pela organização para responder às políticas de enfrentamento da AIDS no âmbito local e acordadas por autoridades nacionais e internacionais.

Com a idade avançada e o estado de saúde debilitado, a fundadora foi gradualmente diminuindo sua atuação na organização, o que acelerou o processo de transferência da liderança e, com isso, também a saída de alguns voluntários pioneiros.

A valorização do papel da fundadora na história da organização está presente em documentos oficiais, como projetos, materiais promocionais,

reportagens e outros, indicando uma preocupação organizacional de manutenção de sua principal “heroína”, cuja voluntariedade é reconhecida, conforme indica a reportagem de RAMOS[226] (2000) na revista Isto é Gente “A voluntária de Cristo”.

7.4 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ONG E O NOVO PERFIL DE VOLUNTÁRIOS

A profissionalização não é em si um impedimento para que espaços comunitários como as ONGs sejam espaços de cuidado, mas é fato que o início de parcerias e a chegada de profissionais para atuar nos projetos e gerenciá-los se deu permeada por um saber tecnicista que implicou novas exigências organizacionais, modificando a espontaneidade originária [31, 62,194].

Essa mudança, traduzida como profissionalização, correspondeu para a CAF ao dilema que MOREIRA[59] (2010) apresenta como “crescer/institucionalizar e perder a qualidade original do vínculo de proximidade” (p.919). A perspectiva das parcerias traz para dentro da dinâmica organizacional novas demandas em muitos casos. Conforme afirma a mesma autora são interferências que de alguma maneira dirigem e, mesmo, em alguns casos constrangem a prática das organizações.

Com o desenvolvimento dos primeiros projetos, as festas deixaram de ter o papel único de agregar curiosos e simpatizantes e de divulgar a causa. A chegada de novos voluntários passou a acontecer como resultado das atividades realizadas nos projetos, que iam assumindo uma linha própria de

apelo dentro das diferentes temáticas da AIDS. Os eventos tinham um perfil mais técnico, correspondendo às expectativas de parceiros e dos próprios gestores à frente dessas ações dentro de seu repertório profissional.

Assim como as festas no princípio, os eventos se estabeleceram como uma estratégia de aproximação com o público, mas a partir de uma perspectiva técnica para indicar a presença educativa da ONG dentro da comunidade. Eles foram se tornando oportunidades para que as famílias, as crianças e os adolescentes exercitassem capacidades desenvolvidas nos projetos.

Os eventos, como os fóruns, grupos de estudo, encontros, acampamentos e outros, se tornaram uma ressignificação do ritual das festas. No site organizacional há um farto relato desses eventos onde se percebe o enfoque técnico nas ações[1].

Os novos funcionários, profissionais de diferentes formações, passavam também a assumir um papel de importância para as pessoas atendidas, porque eram autorizados pela organização para atendê-los, mas também porque, no dia a dia, passavam a compartilhar da realidade dos atendidos e iam assumindo a causa da luta contra a AIDS como uma causa pessoal.

Muitos funcionários, após deixar a organização para trabalhar em outros setores, ainda se mantêm ligados à CAF como voluntários conforme

[1] http://www.caf.org.br/paginas/biblioteca.html

mencionam alguns gestores no estudo de caso apresentado nesta pesquisa. Para muitos, a ONG funcionou como um trampolim para a entrada no mercado de trabalho, porque a organização prioriza a educação continuada. Estabelecidos em outros setores, no entanto, referem um verdadeiro senso de dever para com a organização e por isso se tornam voluntários.

Outros voluntários chegaram espontaneamente porque moravam nas redondezas da organização e eram atraídos pelo entra e sai de pessoas que a nova dinâmica dos projetos proporcionava; outros eram encaminhados pelo Centro de Voluntariado de São Paulo, a quem a ONG está ligada como parceira; ou, ainda, chegavam como grupos de igrejas e de empresas que tomavam conhecimento da organização por meio da internet ou pelo contato de antigos voluntários [31].

Cada voluntário ou grupo de voluntários trazia em seu discurso ideários próprios ligados aos seus referenciais pessoais. Os grupos de igreja, por exemplo, traziam um forte sentido de serviço e a identificação com os valores da organização, cuja base de fé é cristã. Os grupos de trabalhadores das empresas tinham o discurso da responsabilidade social e a atratividade por uma organização com uma administração transparente.

No entanto, na relação direta e pessoal de cada um desses novos voluntários, o ideário ia sendo substituído ou acrescentado por motivações pessoais mais complexas, com significados diversos[1,3,85]. Essa realidade expressa uma dinâmica organizacional peculiar das organizações

voluntárias, porque o volume de significações acrescido diariamente exige grande capacidade de gestão de valores.

7.5 EXPANSÃO DOS PROJETOS E NOVOS VOLUNTÁRIOS

A decisão de aceitar um projeto na Zona Leste da cidade marcou um novo momento na organização. Como a ONG não tinha uma sede própria, passaria a ter uma referência, rompendo com suas origens num bairro de classe média para se aproximar mais da realidade dos atendidos, iniciando uma nova dinâmica de projetos focados no público estabelecido por sua missão.

A mudança da casa alugada na Praça da Árvore para um prédio na Zona Leste foi uma decisão importante que as lideranças da organização tomaram, cujo principal risco assumido foi a potencial perda do grupo de voluntários, uma vez que a distância dificultaria a presença deles no dia a dia da organização [32].

A mudança, no entanto, representava novos desafios, um momento de crescimento. O início do trabalho com o abrigo Nosso Lar, projeto assumido no Bairro do Burgo Paulista, foi distintivo pela representatividade simbólica da criança e do adolescente soropositivo, pela dimensão do envolvimento voluntário nas ações de cuidado, mas, principalmente, porque se tornou um dos elementos de maior influência para a composição dos valores organizacionais naquele período.

As diferentes ações desenvolvidas pela CAF foram surgindo das necessidades encontradas pela organização no próprio entorno de sua nova sede [33-34]. Nos barracos construídos dentro de córregos, nos jovens desocupados nos pontos de tráfico de drogas, nas escolas depredadas, nas plaquinhas de igrejas organizadas em pequenas garagens, nos homens, mulheres, adolescentes e crianças fora dos muros do prédio e também dentro dele podia-se enxergar o que os dados epidemiológicos informavam sobre a região.

O abrigo havia sido criado por outra ONG no início da epidemia de HIV. Tratava-se da primeira geração de crianças e adolescentes vivendo com HIV/AIDS, diferentes dos que já eram atendidos pela CAF, pois iam perdendo os pais. Esses eram órfãos e haviam crescido dentro do abrigo.

Por conhecer o trabalho da CAF e por ter um parceiro comum que os havia auxiliado na compra da sede, a organização que fundara o abrigo decidiu transferi-lo para a CAF, que poderia dar continuidade ao projeto.

Os demais projetos da CAF foram instalados no mesmo prédio em que funcionava o abrigo. A estratégia de trabalho com o abrigo exigiu um aprendizado rápido e aprofundado sobre todas as questões ligadas a crianças e adolescentes vivendo em situação de abrigamento [227].

A legalização perante as autoridades, a formação e capacitação de uma equipe de cuidadores, a adequação predial para as atividades do abrigo tiveram que ser realizadas muito rapidamente.

Um grupo de voluntários que conhecia as crianças e os adolescentes se encarregou de recebê-las no período de férias escolares de janeiro, o que permitiu que as primeiras ações de adequação do espaço fossem iniciadas.

Um grupo de cinquenta voluntários trabalhou durante um dia inteiro para limpar o prédio e retirar móveis e utensílios quebrados, preparando o retorno das crianças após o período de férias, elas ficaram sob o cuidado de alguns voluntários enquanto a CAF preparava o prédio para o inicio do trabalho com o abrigo. Dentre essas pessoas crianças e adolescentes participaram em pequenas ações perto de seus pais e o grupo de voluntários era um exemplo do que hoje os estudos mostram sobre a diversidade dos que se dedicam para o voluntariado.

Era um grupo novo de voluntários, convocado pela diretora. Não conheciam as crianças e adolescentes abrigados, mas o simples fato de encontrarem o local em condições tão precárias sensibilizou aqueles voluntários para a realidade do abrigo e, a partir daí, surgiram outras formas de participação.

Conforme relatório ao parceiro no ano de 2004 e conforme mencionam alguns gestores no estudo de caso apresentado nesta pesquisa membros da diretoria se misturaram aos voluntários na limpeza e organização do espaço. Para os demais voluntários, presenciar membros da diretoria envolvidos no trabalho mais pesado foi um elemento impactante que transmitia comprometimento. No decorrer da semana, outros voluntários

deram continuidade às ações, lavando, concertando e passando roupas que foram coletadas nas diferentes partes das dependências.

Poucos móveis puderam ser aproveitados, e quando as crianças e adolescentes retornaram das férias encontraram o local limpo e ao mesmo tempo bastante vazio.

O grupo de voluntários que ajudou na limpeza do prédio também ajudou a nova direção a procurar doadores para a compra dos móveis de quarto. Um voluntário contatava outro, ajudavam na cotação de preços e contribuíam com dinheiro e com outros artigos que sabiam ser necessários.

Mesmo sem conhecer as crianças e adolescentes pessoalmente, estar no lugar que eles ocupavam os trouxe um pouco para essa realidade, fazendo com que se comprometessem com o trabalho. Pesava, para isso, o fato de serem crianças e adolescentes, órfãos e com AIDS [38]. Ao virem o envolvimento da CAF em ações para mudar as condições de vida daquelas crianças e adolescentes, os voluntários passavam a reconhecer nela uma representante da causa.

A maioria dos voluntários do antigo abrigo conhecia as crianças e adolescentes desde que esses haviam chegado naquele lugar, tendo com eles um forte vínculo. Ao assumir o abrigo, que passou a se chamar “Nosso Lar”, esses voluntários foram gradualmente se aproximando da CAF.

Os voluntários providenciavam festas de aniversário, passeios de finais de semana, teatro, cinema, doavam presentes os mais diversos e

auxiliavam a equipe do abrigo revezando-se no hospital quando alguma criança ou adolescente era internado.

Havia um senso de compensação nas ações daqueles voluntários para com as crianças e adolescentes pela condição de soropositivos e de órfãos. Conforme o abrigo da CAF foi se tornando mais conhecido pelos órgãos de referência, passou a receber outras crianças e adolescentes que eram soronegativas, mas que haviam passado por situações graves de violência[32].

Os voluntários vinham, preferencialmente, nos finais de semana pela facilidade das folgas de trabalho. Nesses dias, apenas os cuidadores que estavam em plantão se encontravam na organização. Assim, tinham pouco contato com os demais projetos que aconteciam ali durante a semana e com as necessidades administrativas da organização. Embora fossem convidados e até mesmo participassem de eventos promovidos em datas específicas, seu comprometimento era com as crianças e adolescentes do abrigo.

O trabalho da ONG se fortalecia no atendimento da criança e do adolescente e no enfoque da família, mas temas específicos surgiam como subtemas da AIDS, como a contaminação de crianças e adolescentes com o vírus HIV por abuso sexual. A quantidade de casos de violência chegando à organização estimulou o trabalho local de prevenção, que se iniciou a partir das próprias crianças do abrigo.

A complexidade e importância do tema exigiu que o trabalho fosse realizado por uma equipe técnica. A contratação de técnicos foi demorada porque, além de não contarem com recursos, muitos técnicos na área de psicologia e de educação encontravam dificuldade para lidar com o tema do abuso [34-35].

Além disso, a abordagem de arte educação desenvolvida para o trabalho era um empecilho para técnicos acostumados a seguir as técnicas próprias de sua formação profissional. Questões como o sigilo, a autonomia, a abordagem multidisciplinar e interdisciplinar, bem como o trabalho em rede, foram novos desafios que a CAF precisou aceitar ao trabalhar com o projeto de prevenção.

Ao mesmo tempo que a equipe técnica se tornava um grupo de apoio permanente para tratar situações relacionadas aos projetos e aos locais onde as atividades de prevenção eram realizadas, confirmava-se a dificuldade de atrair voluntários, porque as ações exigiam qualificação e continuidade, reduzindo o número dos que podiam ser incluídos como voluntários.

7.6 CRISE, MUDANÇA E REVITALIZAÇÃO DE VALORES

Após oito anos de trabalho na inserção familiar de crianças e adolescentes e inúmeras tentativas para obter parcerias locais que possibilitassem a continuidade do abrigo, a ONG decidiu pelo encerramento do projeto. Tratava-se de um projeto com alto custo. O Brasil, em especial a

região sudeste, já não eram prioridade para as agências financiadoras e não havia perspectivas de implementação de uma política de abrigamento por parte da Secretaria de Assistência Social para a região.

A CAF já havia investido muitos recursos próprios para a manutenção do abrigo, a ponto de comprometê-la financeiramente. Assim, embora o projeto fosse representativo dentro das ações da ONG, tomou-se a decisão pelo encerramento.

Diretores da organização e alguns associados mobilizaram igrejas, empresas e outros voluntários para auxiliarem na manutenção do projeto até que as crianças e adolescentes em processo de reinserção fossem recebidas nas famílias.

Os custos foram cotizados e assumidos por um grupo de apoiadores por um período de um ano. Os funcionários organizaram eventos de captação de recursos na condição de voluntários doando seu tempo nos finais de semana, e os recursos somaram-se ao levantado pelos apoiadores para complementar a ajuda final dos parceiros.

Embora sendo uma decisão justificada e compartilhada com todos na organização desde o seu princípio, grande parte dos voluntários do abrigo foi se afastando conforme as crianças e adolescentes iam sendo reinseridos. Alguns se diziam frustrados, outros revoltados com a decisão tomada. Os mais antigos, que haviam acompanhado o processo de transferência do

projeto de uma organização para outra, reconheceram os esforços da CAF e demonstraram compreensão e simpatia.

Todo o processo de encerramento está narrado aos principais parceiros da CAF no período de 2009,2010,2011. A experiência de encerramento do projeto e a saída das crianças e adolescentes foi um momento carregado de emoção para toda a equipe e diretoria. Além da forma compulsória em que ocorreu, o encerramento significava a perda potencial de colaboradores importantes.

O encerramento do projeto poderia ser interpretado de forma equivocada pelo público em geral, comprometendo a imagem da organização, o que confirma a teoria de ciclo de vida que a morte pode ocorrer a qualquer momento da vida de uma organização[198].

No entanto, o esforço empreendido por todas as pessoas na organização, tanto membros da equipe quanto voluntários e, entre esses, os membros da Diretoria e Conselho, promoveu um reavivamento interno, como se a ONG estivesse reiniciando suas atividades.

A perda se tornava um fator de vitalidade. Portanto, o que seria um elemento negativo se tornou um elo de fortalecimento entre os participantes, que perdurou durante todo o período de luto pelo projeto finalizado. A equipe que convivia de perto com a experiência do luto pelos participantes que faleciam em decorrência da AIDS precisou utilizar essa aprendizagem para vencer o luto pelo projeto.

Gradualmente, diretoria e equipe se restabeleceram, o espaço físico do abrigo foi ocupado por novas atividades e iniciativas para a comunidade, que atraíram novos voluntários. O episódio serviu para uma revisão dos propósitos e valores da organização e, de alguma forma, peneirou o comprometimento conforme afirmam alguns gestores nas entrevistas realizadas para esta pesquisa.

O compromisso com a comunidade e o reconhecimento do trabalho da CAF, a permanência de voluntários de referência e a chegada de novos voluntários comprometidos com a causa possibilitou não apenas a continuidade da organização, mas a sua reinvenção [34-35].

Isso se comprovou na renovação de parcerias nacionais e internacionais importantes, na conquista de novos parceiros, nas certificações e referências outorgadas por organizações da área de Saúde, Assistência Social e Educação, no aumento do número de atendimentos pelos projetos e no aumento de voluntários e associados conforme apresentado nos relatórios aos parceiros em 2011 e 2012.

A contribuição dos profissionais técnicos, grande parte gerentes de projetos com trabalhos científicos publicados em âmbito internacional e nacional, indica que a organização tem solidificado sua contribuição no campo conceitual e prático como ONG AIDS.

7.7 VALORES AFIRMADOS E EXPRESSOS

Espera-se que a presença de voluntários numa organização originariamente voluntária ocorra como um elemento forte na cultura da organização. A presença voluntária, no entanto, pode passar despercebida ou ser subvalorizada se, por ser tão comum ao cotidiano, deixar de ser devidamente percebida.

Documentos como o Estatuto e as Políticas Organizacionais servem como referencial para que valores como o voluntariado não se percam no dia a dia organizacional, sendo tarefa especial dos gestores fazer com que sejam sistematicamente consultados e conhecidos por todos os participantes da organização, mas, em especial, por aqueles que têm algum papel de liderança.

7.7.1 O Estatuto

O Estatuto é o documento oficial que registra a existência da organização perante os órgãos fiscalizadores. É um documento conciso em que se registram os principais elementos para a constituição e manutenção organizacional.

No Estatuto, a CAF é registrada como “uma associação sem fins lucrativos” (Capitulo I – Artigo I), o que confere às suas atividades um caráter voluntário e gratuito. O fato de ser sem fins lucrativos não impede que a organização contrate funcionários e que eles recebam salário concernente

às suas funções. Significa que, para o trabalho prestado, nada se cobrará dos participantes dos projetos, que, no documento, são denominados “beneficiários”.

A Diretoria responde legalmente pelas atividades da organização. Ela é composta por diretores voluntários, que são eleitos pela assembleia com um mandato de dois anos, podendo ser reeleitos por mais um mandato.

O Conselho Gestor, da mesma forma, é composto por voluntários que dão suporte técnico à diretoria e aos demais gestores de projeto, podendo ser formado por um grupo de até 12 pessoas por indicação em assembleia.

Um voluntário pode ser considerado associado desde que participe sistematicamente nas atividades da organização. Ele é um sócio contribuinte quando participa com doações sistemáticas.

A assembleia é formada por sócios contribuintes, voluntários com atividade sistemática comprovada e por até cinco representantes de parceiros (Igrejas Evangélicas ou Pessoa Jurídica que contribui sistematicamente para a organização).

A manutenção da organização é feita prioritariamente pelas doações financeiras e pelo trabalho voluntário (Capitulo II Artigo 5º), mas admitem-se outras fontes de recursos, tais como subvenções governamentais pela celebração de parcerias por edital e receitas advindas de bazares e festas.

O Estatuto enfatiza que as doações só podem ser aceitas se não contrariarem os princípios éticos da associação, sendo os diretores as pessoas de referência para esse juízo.

Na finalização da associação, o eventual patrimônio remanescente deve ser destinado a entidades congêneres devidamente registradas no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, ou a entidade pública. Isso determina que nenhum patrimônio é ou pode ser destinado aos seus diretores ou beneficiários, garantindo que os recursos continuem sendo utilizados com finalidade pública.

7.7.2 A Política Interna

A Política Interna tem um enfoque prioritário na proteção das crianças e adolescentes que são atendidas, mas visa, ainda, à proteção de adultos atendidos, profissionais e voluntários que atuam nos projetos. Sendo uma política da organização, o documento é lido por todo profissional e por voluntários antes do início de seu trabalho. A exigência da concordância com a política é uma norma que define a contratação de funcionários.

A primeira versão do documento data de 2008, quando foi apresentando em Assembleia para aprovação. Depois disso a organização realizou a revisão anual da política para adequá-la à nova realidade dos projetos. Há registro dessas revisões nos relatórios, bem como diferentes versões a partir do ano de 2008. A exigência da revisão anual consta do

documento e acontece, em geral, nos períodos anuais destinados a planejamento.

O documento foi construído de forma participativa conforme consta de sua apresentação, constando esse registro de relatórios da organização enviados a parceiros internacionais e nacionais. Dois parceiros internacionais deram grande incentivo para a construção do documento, possibilitando capacitação em proteção infantil e fornecendo materiais para consulta.

O processo inicial incluiu a contribuição dos diretores, equipe de profissionais, voluntários e participantes dos projetos, entre os quais estavam as crianças e os adolescentes.

A experiência do abrigo foi particularmente importante para a construção da Política Interna, pois foi baseada na dinâmica de atendimento que a organização conseguiu refletir sobre ambientes saudáveis, colocando em prática princípios já descritos no Estatuto da Criança e do Adolescente – o processo de revisão do documento continua sendo uma prática com a participação de diferentes representatividades da organização e da comunidade.

As crianças e adolescentes atendidos atualmente na organização dão continuidade às assembleias, espaço destinado para que coloquem em prática princípios de participação que também são utilizados pela própria diretoria da ONG conforme consta das atividades do atual projeto Centro da

Criança e do Adolescente, realizado em parceria com uma secretaria governamental e um parceiro internacional.

No documento revisado em 2012 (o mais recente), um capítulo destina-se a apresentar a missão, visão, valores e o termo de compromisso da organização. O termo de compromisso enfatiza a criança e o adolescente como foco do trabalho da CAF e é permeado de valores:

> A CAF é uma organização cristã comprometida com a valorização e a proteção de crianças e adolescentes e desenvolverá suas ações no sentido de diminuir a vulnerabilidade e contribuir para a erradicação da injustiça, da exploração, da pobreza e da violência aprendendo com as crianças e adolescentes a simplicidade e a alegria do Reino de Deus.

No compromisso, destaca-se a afirmação dos valores cristãos e o foco na valorização da criança e do adolescente, que são ao mesmo tempo receptores das ações do projeto e a fonte de inspiração de “simplicidade e alegria”. A missão da organização já está alterada em relação ao texto do Estatuto:

> Trabalhar pela dignidade e inclusão social de crianças, adolescentes e famílias que vivem e convivem com HIV/AIDS e em situação de vulnerabilidade social contribuindo para a vida participativa em comunidade.

A alteração na missão mostra a AIDS como elemento ligado à origem organizacional, a criança e o adolescente como foco do trabalho e a participação na comunidade como elemento de continuidade dos objetivos organizacionais. Fica evidente, dessa forma, a continuação do caráter voluntário, impresso também nas ações atuais da organização. A comunidade se torna um elemento para a formação de subtemas que direcionam o desenvolvimento de ações.

No documento, são mencionados, ainda, os Princípios Norteadores das ações da organização, dentre os quais destacamos:

Ser uma organização que promova a mobilização de esforços e recursos para expandir a experiência da alegria de servir;

Estimular a participação e o protagonismo daqueles a quem os projetos da CAF se destinam.

O primeiro princípio citado aqui destaca que a organização entende como tarefa promover a mobilização de esforços e recursos (diferencia ações e doações), de forma a expandir uma prática organizacional: a experiência voluntária de alegrar-se com o servir. O sentido de voluntariado é dado como serviço, mas feito como experiência de alegria, ou seja, implica retorno pessoal.

O segundo princípio indica um compromisso com ações que gerem o protagonismo e a participação daqueles a quem se destinam as ações. Por esse princípio, a organização planta na comunidade a participação e a continuidade organizacional. Termos como participação, protagonismo, compromisso estão incluídos num glossário de significados no início do documento.

Há, na Política de Proteção (desde a primeira versão), um capítulo específico sobre o que se espera das pessoas que lideram a organização. O caráter voluntário é ressaltado no primeiro item desse capítulo.

Nas recomendações, destacam-se os aspectos éticos e motivacionais para que uma pessoa seja elegível como diretor:

A pessoa precisa estar disposta a doar as suas capacidades e tempo, motivada por valores de participação e solidariedade, para acompanhar o trabalho desenvolvido pela organização cuidando para que a mesma tenha procedimentos corretos, com uma equipe qualificada para oferecer um atendimento eficiente.

Deve zelar espiritualmente pela organização, tendo um procedimento cristão digno e que expresse comprometimento e ética.

A pessoa precisa estar comprometida com a causa de valorização e proteção da criança e do adolescente em todo o mundo.

A primeira recomendação chama a atenção para a capacidade de doar-se, portanto participação e solidariedade são os elementos motivacionais. O texto ressalta o dever dos dirigentes para com o zelo da organização em seus aspectos éticos e com a eficiência do atendimento.

Na segunda recomendação aqui destacada, o texto chama a atenção para os valores cristãos – “um procedimento cristão digno” –, que se somam aos valores da participação e da solidariedade. Esse procedimento cristão deve expressar “comprometimento e ética”, indicando tanto um proceder para dentro quanto para fora da organização. Ao aceitar voluntariamente a posição de diretor, o voluntário entende por esse documento que será altamente exigido em suas ações.

A última recomendação desse capítulo mostra que, ao assumir cargos de direção ou gestão da CAF, tanto como voluntário quanto como funcionário, as pessoas assumem também um compromisso que extrapola as dimensões organizacionais.

No capítulo reservado aos voluntários, o texto inicia-se com uma referência ao Centro de Voluntariado de São Paulo e à Lei do Voluntariado – Lei n. 9.608, de 18 de Fevereiro de 1998. O texto expressa, em linhas

gerais, o pensamento da organização sobre o valor do voluntariado na sociedade dentro do campo de desenvolvimento humano e também na organização:

O trabalho voluntário é uma das grandes contribuições para que haja participação da sociedade em ações de desenvolvimento humano. A CAF tem se desenvolvido graças ao trabalho primoroso de seus voluntários. Para que isto continue acontecendo de forma ainda melhor, todo voluntário precisa:

Além de reconhecer o voluntário dentro do contexto da organização, a Política Interna chama a atenção para as recomendações que devem ser seguidas por eles, reforçando que há um critério para a participação que respalda tanto a organização quanto o voluntário.

Estar disposto a trabalhar pelo bem de cada criança e do adolescente e seguir as normas da organização CAF, respeitando as deliberações de sua liderança.

Nesse item, o voluntário é orientado sobre a existência de normas e do respeito à liderança.

Ler a Política Interna CAF e assinar o termo de compromisso como voluntário.

O voluntário é informado de que sua atuação é feita mediante compromisso formal, com representatividade legal, que ultrapassa as exigências da organização.

Receber orientação inicial por parte da liderança e equipe da CAF no sentido de saber como deve ser o procedimento dentro da organização e quais as rotinas mais importantes.

O trecho acima Expressa o dever da organização de orientar as ações dos voluntários indicando os procedimentos e normas no momento de sua integração.

Estar ciente de que não deve deslocar qualquer criança ou adolescente ou dirigir qualquer atividade sem o consentimento dos responsáveis diretos (coordenadores e educadores).

Aqui, os voluntários são orientados sobre a segurança dos atendidos e, em especial, crianças e adolescentes. Nesse item ainda, os voluntários são informados de que as atividades realizadas na organização devem ter a aprovação de responsáveis diretos.

Manter sigilo e não fornecer informações (depoimentos, fotos) sobre as crianças e adolescentes ou sobre a CAF a outros sem o prévio aviso e consentimento da liderança da organização.

O sigilo e o respeito às informações aparecem nesse item, cabendo à liderança da organização a responsabilidade de decidir como agir em situações que envolvam essa questão.

Para sua admissão, fornecer duas referências, que deverão ser contatadas pelos responsáveis (coordenadores) antes do início de seu trabalho como voluntário.

Esse item mostra um rigor no critério de admissão de voluntários. Por se tratar de uma organização que lida com crianças e adolescentes. Pesquisas realizadas por instituições que cuidam desse público atestam que esses são espaços muito procurados por abusadores e pessoas de interesse duvidoso. Devido à necessidade de recursos e de pessoal, organizações sociais que cuidam de crianças aceitam sem muito critério pessoas que se voluntariam.

Ao deixar referências que poderão ser consultadas o voluntário que chega ali bem intencionado atesta o zelo que a organização tem para com

as pessoas que estão sob seu cuidado, gerando maior respeito pelo trabalho que é realizado no local.

Há relatos de que, ao se solicitar referências, algumas pessoas desistem de ser voluntárias, o que é, segundo os gestores, uma ocorrência não tão frequente, mas que reforça a importância de utilizar a Política Interna.

Estar disposto a ser acompanhado em suas atividades por membros da equipe durante o seu período de adaptação na organização.

Esse item mostra um cuidado no processo de admissão do voluntário, mas deixa uma lacuna em como, após sua adaptação, esse voluntário será acompanhado e mesmo avaliado.

Concordar com as normas adotadas, não se utilizando de maneiras coercivas e que coloquem em risco a saúde física e a integridade emocional e espiritual de cada criança e adolescente, bem como não interferindo nas atividades e respeitando a individualidade dos mesmos.

Aqui aparece o respeito à individualidade das crianças e adolescentes, com destaque para o cuidado com a integridade emocional e espiritual. Ambientes onde é feito o cuidado de crianças e adolescentes mais vulneráveis (no caso da CAF tanto pela questão da soropositividade para HIV/AIDS quanto pela condição social) são propícios a receberem pessoas com uma concepção equivocada sobre o cuidado e sobre a própria condição de maior vulnerabilidade. A saúde mental aparece aqui incluída e com destaque para voluntários.

Apresentar bons antecedentes e não estar cumprindo qualquer tipo de pena ou passando por tratamento por comportamento indevido, principalmente no que refere a crianças e adolescentes.

Nessa parte do texto, há uma especificação quanto à condição para a atuação como voluntário que reforça recomendação anterior. Nesse aspecto, a política não tem a força de coibir propriamente qualquer pessoa com problemas antecedentes, mas serve como um alerta para que essas pessoas não busquem uma oportunidade no trabalho com crianças e adolescentes.

Estar comprometido com a causa da proteção e da valorização de crianças e adolescentes em todo o mundo.

Aparece aqui, novamente, um elemento que mostra a causa da organização como parte de um compromisso maior, que é a causa da criança e do adolescente, reforçando-os como símbolos acima, inclusive, da própria questão da AIDS.

7.7.3 Política de Marketing

O documento foi construído em 2011, com o apoio de um parceiro internacional que viabilizou a consultoria em desenvolvimento organizacional. No documento, a logomarca CAF (já registrada como Marca) aparece acrescida do imaginário convocante “Cada vida vale a pena”, potencializando e dando maior sentido à Marca CAF como uma representação de causa.

Na apresentação da Política, o texto inicial dá ênfase aos valores organizacionais e em como eles influenciam a comunicação interna e

externa. Novamente aparece a recomendação de que deve ser um documento anualmente revisado:

> Como organização cristã a CAF preza por seus valores bem como pelos direitos das pessoas a quem atende além de estar em harmonia com os valores organizacionais de seus parceiros. A produção, manuseio e disponibilização de informações ao público são temas deste documento.

A Política apresenta uma justificativa, em que o primeiro item ressalta o relacionamento entre os diferentes públicos. Entre esses, os voluntários:

> Sustentar um relacionamento permanente da CAF com seu público: voluntários, colaboradores, parceiros, contribuintes eventuais, visitantes, participantes dos projetos e outros, identificando suas demandas e potencialidades de forma a estimular a interatividade e maior participação.

O documento pretende ter também uma influência para fora da organização, ao fomentar mudanças junto a outras organizações:

> Influenciar instâncias capazes de responder às questões sociais e contribuir para que se tornem políticas públicas.

A Política de Marketing reforça afirmações da Política Interna quanto à formação de uma cultura de solidariedade:

> Contribuir para a consolidação de uma cultura da solidariedade.

No item “públicos a quem se destina a Política de Marketing”, o texto fala sobre o voluntariado, indicando que é tarefa dos gestores dos projetos encaminharem os voluntários à equipe de comunicação para que cada um tenha acesso às orientações da Política. Novamente são empregados os termos “ação voluntária” e “serviço voluntário”:

> Doam seu tempo e suas habilidades para a causa da CAF prestando serviço não remunerado conforme Lei do Voluntariado n 9.608, de 18.02.98. A ação voluntária não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. O serviço voluntário é exercido na CAF mediante a

celebração de termo de adesão entre a organização e o prestador do serviço voluntário e a adesão à Política Interna da organização. É papel de cada coordenador ou funcionário encaminhar os que desejam ser voluntários em seus projetos à equipe de Marketing para que essas informações sejam repassadas e acordadas.

O documento tem enfoque em mostrar como deverá acontecer a produção e veiculação de informações com as devidas responsabilizações em todo o processo e para cada uma das linguagens de comunicação.

Há no material item destacando que instrumentos deverão ser utilizados para informar voluntários sobre as ações da organização. A produção, veiculação e guarda de informações está sob a responsabilidade dos gestores de projeto. A produção de imagens sobre os beneficiários é particularmente rigorosa, tendo em vista serem crianças e adolescentes ou pessoas soropositivas.

7.7.4 Site Institucional

No site da organização (http://www.caf.org.br/paginas/biblioteca.html) o voluntariado aparece como um dos "*banners*", sendo essa área destinada para as pessoas que querem se inscrever para o voluntariado. O texto de apresentação faz alusão ao voluntariado na sociedade e também dentro da organização:

Por meio da atividade voluntária, a sociedade se mobiliza em torno das questões coletivas e contribui para a fomentação de políticas públicas de intervenção.

Nossos voluntários são pessoas que fazem parte do nosso dia a dia, fortalecendo o nosso trabalho e nos estimulando para que possamos, com garra e alegria, lutar pelas crianças e adolescentes soropositivas para HIV/AIDS.

No *banner* “quem somos”, há um resumo da história da organização, destacando a foto da fundadora e o seu trabalho humanitário. O texto final reforça que a história da organização continua sendo escrita pelos participantes dos projetos, colaboradores, parceiros, associados e voluntários.

No *banner* “biblioteca”, diversas reportagens registram a ação de voluntários. Profissionais liberais, estudantes, igrejas e empresas são vistos em atividades de recreação, de educação, de saúde e ações de inclusão social.

Dentro dos documentos estão veiculados os Relatórios de Resultados, que resumem as principais realizações dentro do período mencionado. As fotos e os textos são preenchidos por experiências ocorridas na organização, evidenciando voluntários de diferentes faixas etárias atuando em diferentes áreas.

Esses resultados eram anteriormente apresentados aos parceiros financiadores e nas festas e eventos mencionados aos participantes dos projetos. Atualmente, a equipe disponibiliza os resultados no site da organização e compartilha com os participantes dos projetos nos eventos realizados para fechamento do ano.

No *banner* “projetos”, há destaque para o projeto SINO, que realiza ações para desenvolver o trabalho voluntário e estratégias de integração com organizações presentes na comunidade. O projeto realiza eventos

chamados “Café com Reflexão”, com temas relacionados à prevenção de DST/AIDS dentro da perspectiva local.

Atualmente, o projeto desenvolve um trabalho com adolescentes e jovens para a formação de lideranças locais. A ação voluntária é estimulada não apenas na organização, mas, em especial, nas escolas e locais públicos da região frequentados por esses adolescentes.

8 O VOLUNTARIADO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES VOLUNTARIOS E CONTRATADOS DA CAF - RESULTADOS E DISCUSSÃO

8.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Considerando a afirmação de FROMM, citado por SMITH e FREEDMAN[63] (1972), de que os grupos mantêm vivas as ideias, as organizações voluntárias podem ser consideradas, enquanto grupos de interesse[175], como aquelas que mantêm viva na sociedade a ideia do voluntariado.

O estudo de diferentes organizações voluntárias apresentado no capítulo 5 sugere que as ideias são preservadas e consolidadas nos grupos na forma de valor. As ideias, enquanto elementos estruturados e estruturantes, ao se tornarem significativas para um grupo[25] e assumirem um status de essencialidade, consagram-se em valores. O voluntariado apresenta-se assim, como elemento significativo e entranhado na vida organizacional da CAF, dando subsídios para percebê-lo como valor.

Como organização voluntária, a CAF ocupa um papel de intermediadora na relação entre os indivíduos com ela envolvidos e o Estado, promovendo uma integração entendendo o contexto organizacional como lócus legítimo para a afirmação e expressão de valores onde o voluntariado se destaca tanto como meio quanto como fim[63,138,182].

A ação voluntária em franca atividade na organização, mesmo num período em que a AIDS passa a ser considerada doença crônica[37,228], indica o voluntariado como elo de continuidade organizacional intimamente ligado à sua identidade de organização voluntária. A manutenção de gestores voluntários à frente da organização e gerando novas lideranças é um dos pilares na força de cultura do voluntariado dentro do que apresenta SCHEIN[66] (1984).

Os gestores, como condutores no processo de preservação das ideias e construção de valores[27,28], criam condições para que valores essenciais se tornem parte da vida e da memória organizacional, o que acontece na CAF pela constante revitalização de heróis, rituais e símbolos, segundo o que propõe HOFSTEDE, et al[67] (1990), dando continuidade a uma história de atuação que tem no voluntariado sua identidade:

(...) *eu me sinto motivada porque eu vejo que é uma organização séria, eu vejo que é uma organização que não se limitou a fazer um pouquinho num pedacinho da cidade, mas à medida que as coisas foram chegando, que a necessidade foi aumentando, a demanda foi aumentando, ela também foi se reestruturando, em momentos de dificuldade ela soube se reestruturar, se reerguer novamente, então eu me sinto motivada porque eu vejo que é uma organização que tem com um potencial muito grande, né... é difícil explicar o que acontece ali, mas mesmo com todas as dificuldades que as organizações sociais têm... e a gente vê todas ali na CAF... é difícil ser profissionalizada, é muito difícil, é difícil lutar com as barreiras de captação de recursos, então tudo o que todas as organizações têm acontece ali, mas ali dentro tem um algo mais... é a mão de Deus (risos) bem forte!* (I08-GII)

Na cultura da CAF, os paradigmas de SCHEIN[66] (1984) se sustentam, indicando um ambiente dinâmico de subculturas que se ajustam e são conduzidas pela instrumentalidade de lideranças, gestores voluntários e

contratados. A dimensão organizativa se faz fortemente definida pela influência do perfil da epidemia da AIDS como elemento potencializador de mudanças, mas também pela necessidade de desenvolvimento organizacional dentro da realidade de organização voluntária, onde a gestão de valores aparece quase como um imperativo.

Os relatos dos gestores da CAF enriquecem a pesquisa por sua percepção do voluntariado como valor e como isso acontece enquanto gestão de valor, consolidando o voluntariado como um valor organizacional identificável em sua história, evidente nas suas práticas, inserido na identidade organizacional e compondo o legado de suas lideranças e o da própria organização como resultado de seu papel e contribuição social.

8.2 RELEVÂNCIA HISTÓRICA

Tendo como base a afirmação de ROKEACH, citado por HYDE e WILLIAMSON[211] (2000) de que um valor passa pelo teste do tempo considera-se que um valor organizacional pode ser identificado atrelado a fatos significativos dentro de um constructo histórico. Em relação à CAF, o histórico registrado e declarado se tornou um recurso na identificação do voluntariado como valor.

Na CAF, o voluntariado marca a gênese organizacional e a recorrência com que o voluntariado aparece em documento e relatos sustenta a natureza de organização voluntária[32].

A leitura de relatórios e documentos da organização, como Estatutos, Atas, Políticas (Proteção Interna de Proteção Infantil e Política de Marketing), relatórios e materiais promocionais revela o voluntariado como um elemento constante e característico, tendo um papel distintivo nos momentos de mudança que resultaram de estratégias de desenvolvimento, mas também em momentos de crises, como o caso do início e do encerramento do abrigo mencionado de diferentes formas e por diferentes sujeitos.

Em todo o processo de análise documental em busca dos sentidos da organização, é possível verificar o papel das lideranças deixando registrado aquilo que consideraram significativo para a construção de processos de continuidade daquilo que foi originalmente. Essa transmissão da história é assimilada pelos gestores como uma inspiração para a sua própria contribuição na continuidade organizacional como aponta o seguinte relato:

> (...) então ela surge porque algumas pessoas se movimentaram, algumas pessoas sentiram essa necessidade, como é o caso da CAF. Uma pessoa passa por uma situação, uma dificuldade, um problema muito sério que mexe com a sua própria vida e de repente ela percebe assim: “puxa... se eu fizesse algo eu podia minimizar esse sofrimento na vida de outros”, mas não tem ninguém pedindo pra ela fazer algo exatamente... surgiu de uma motivação, não é obrigação. (I08-GII)

> *A história dela (da organização) surgiu de alguém que resolveu fazer uma coisa que precisava ser feita, sem ganhar, sem ter retorno. Eu acho que ainda hoje ela* (a organização) *não tem o retorno que ela precisaria ter... se a gente fosse falar o que a CAF faz e o que ela recebe... assim, de moeda, né? ela não tem e continua fazendo e continua atendendo... e continua com a porta aberta... então é...* (I01-GI)

Além dos documentos oficiais, outros, como notícias, boletins e fotos, apontam para os mesmos fatos com a naturalidade da informalidade,

sustentando-os. Essa mescla de registros evidencia assim, o voluntariado como valor assimilado e escudado até o presente momento.

O voluntário é um sujeito sobre quem recaem responsabilidades e a quem são atribuídos direitos. Ele figura, assim, como elemento na própria trama organizacional e não apenas como um agente pontual, diferenciando-se possivelmente da dinâmica do voluntariado em outros tipos de organizações:

Olha, eu acho que uma das coisas muito atraentes na CAF, que a CAF faz é essa questão da decisão, enquanto membro da diretoria, eu acho que, sabe... ouvir as pessoas, e a gente tem visão diferente, né? por exemplo, vamos decidir o que que a gente vai fazer a partir de agora, então sem o abrigo... pra onde que a gente vai? Então acho que essa questão é muito importante, porque a gente voluntário se sente realmente participando, a sua decisão é importante, o que você pensa é importante, entendeu? Então acho que isso tem que ser mantido, deve ser mantido muito, muito, porque isso é o que dá sentido muitas vezes pro voluntário, pra gente ser voluntário e a gente querer mais... o que você traz é importante e é levado em consideração, acho que isso é, sabe é o fundamento e faz com que a gente continue trabalhando... (I10-GII)

O reconhecimento dessa presença do voluntario na estrutura da CAF ao longo de sua história aparece na fala dos gestores como uma experiência significativa, marcando sua própria inserção na organização pelo voluntariado. A experiência significativa no voluntariado pode ser considerada uma experiência de encontro, o reconhecimento do outro dentro do que afirmam CORTINA[4], RAWLS[41] (2003) e ALVAREZ [79] (2011) ao referir encontros transformadores.

Nas narrativas carregadas de emoção, a dinâmica do voluntariado aparece como um elemento constante que costura a história de cada um dos entrevistados à historia da organização:

(...) *várias... várias, mas eu acho que na minha vida... que influenciou a minha vida e o fato de eu estar hoje por exemplo ainda na Casa Filadélfia... eu acho que foi uma vez que eu fui contar história... pros adultos lá no outro prédio ainda da CAF quando era ainda na Praça da Árvore... na Vila Mariana...* (...) *Naquela época eu tava com a vida tão sem sentido* (...) *E quando eu fui lá contar história pros adultos eu tive, eu tive um impacto muito grande de ver aquelas pessoas vivendo aquela experiência de ser soropositivos pra HIV, alguns com AIDS e eles estarem reconstruindo a vida* (...) *e eles estavam revendo a vida deles, estavam ressignificando, dando um outro significado pra vida deles* (...) *E eu fui lá contar história... (choro) E ver aquilo teve um impacto tão grande na minha vida, a minha experiência naquela ocasião foi de que eu teria que ressignificar a minha vida todos os dias* (...) *o que tava acontecendo com aquelas pessoas era algo que eu precisava* (...) (I01-GI)

No relato percebe-se uma experiência que muda o curso do voluntário na organização e consequentemente interfere na história da organização sugerindo a CAF como um local de encontros significativos. A aproximação entre pessoas e realidades modifica a forma de enxergar o mundo correspondendo a uma ressignificação da própria experiência de vida, uma resposta que acontece dentro do que CORTINA[4] (2009) apresenta como razão cordial porque implica em decisões que exigem da razão logica e da razão do coração.

O início do trabalho com o abrigo apresenta-se como um marco histórico para a organização pela representatividade de ter heróis e símbolos importantes para a CAF, a AIDS, a Criança e o Adolescente, como um elemento em si e a orfandade como elemento potencializador.

A realidade da primeira geração de crianças e adolescentes sobrevivendo à AIDS e vivendo em situação de abrigamento mostrava-se como uma realidade que exigia uma resposta imediata41. Nas referências dos gestores, o abrigo promovia essa resposta rápida, descrita como “cair da ficha”:

(...) *eu ainda não era membro da diretoria, mas eu fui convidado por outros voluntários* (...) *pra contribuir com a mobília do abrigo. Eu lembro que eu tinha dado uma contribuição até pequena assim. Na época eu tinha acabado de sair da faculdade e não tinha tantos recursos* (...) *eu lembro que alguns meses depois falou... ah vai lá ver* (...) *E quando eu cheguei lá tava tudo tão arrumado, e tudo tão bonito e tudo tão... sabe... aconchegante pras crianças* (...) *eles falaram "olha isso aqui foi parte da sua contribuição, olha só o que vocês se juntaram e fizeram..." Pra mim aquilo lá foi sensacional* (...) *acho que foi quando eu me voluntariei pra CAF... caiu a ficha de voluntário...* (I11-GII)

A experiência de ajudar no abrigo foi a que mexeu mais emocionalmente, porque quando mexe com a criança então... você fica mais tocada... mas, como membro da diretoria foi poder ajudar realmente, a organizar os documentos e poder responder também legalmente por isso... (I02-GI)

O trabalho com o abrigo desencadeou um processo de mudança tanto geográfica quanto conceitual dentro dos objetivos da organização, com grande impacto na adesão e manutenção de voluntários.

Nos depoimentos, é possível identificar um envolvimento que muda o curso do caminho do voluntário na organização, porque se trata de eventos que vão cada vez mais comprometendo os voluntários com a realidade em que estão envolvidos, que os pega pela razão e pelo coração, conforme sugere CORTINA[4] (2009). Os relatos dramáticos de perdas, sofrimento e impotência mostram a formação de uma identificação que vence a ideia superficial de voluntariado[49-51].

Numa organização que lida com um tema como a AIDS, o sofrimento é um dos fios condutores na construção da história e na construção de valor conforme é mencionado a seguir:

(...) *acho que uma que foi muito marcante foi acompanhar assim de perto, um jovem... nos últimos momentos da vida dele* (...) *chegar e acompanhar uma pessoa que você olha assim... teve uma vida tão curta, tão difícil e... nos momentos em que ele tava ligado a instituição, ele recebeu amor, atenção* (...) *ir no enterro dele,*

participar do velório, do enterro dele foi mais marcante... acho que aquilo foi muito, muito forte pra mim (...) *eu sempre tive tranquilidade de trabalhar com dinheiro assim, doar, dar para os outros* (...) *isso eu sempre achei fácil, mas é muito difícil quando você dá... sentimento, você se envolve, porque quando você se envolve... tem um sofrimento junto, né?* (I08-GII)

O voluntariado aparece assim como uma relação onde se doam sentimentos, há, portanto um envolvimento com elementos do repertório pessoal os quais encontram pela experiência do voluntariado um canal de internalização da causa que se externa em assimilação da realidade como pessoal.

A presença do voluntário, segundo afirma MOREIRA[59] (2010), costura um "circuito de dádiva", que compõe a vida organizacional numa organização voluntária. Essa dinâmica é assimilada e continuada na história, na medida em que cada gestor se apropria da tarefa de acolher e capacitar os voluntários, tecendo relações significativas, a partir do que se formam novas lideranças, que dão continuidade ao processo histórico da organização:

(...) *hoje a minha chefe, né?* (...) *ela era uma voluntária que vinha fazer um trabalho voluntário no departamento... no projeto onde eu era coordenador e hoje, é engraçado, né?... eu acho que ela... ficou tão bem aqui que acabou também vindo trabalhar na organização e hoje é minha chefe. Então foi um voluntário que foi bem tratado. Eu entendo que foi bem tratado porque se não, não teria ficado aqui, a organização também foi boa pra ela, né?* (...) *Uma outra, uma terceira marcante foi um voluntário que veio aqui fazer, fazer um... um trabalho voluntário por conta da faculdade... na realidade ele era obrigado, a gente abriu as portas pra ele, ele começou a fazer o trabalho voluntário, a gente assinou alguns documentos pra ele por causa da faculdade e hoje ele é membro da nossa diretoria...* (I03-GI)

As diferentes narrativas se interligam mostrando a CAF como um local de encontros significativos que aproxima pessoas e realidades. A relevância não se demonstra apenas pela recorrência com que o voluntariado aparece

registrado, indicando uma constante ao longo da história organizacional, mas pela dimensão simbólica que essas experiências geram em todos os envolvidos e nas suas histórias, influenciando sua permanência e trabalho na organização e indicando o voluntariado como um ideário:

(...) *O meu trabalho não era diretamente com as crianças ou com as famílias tal que estavam lá, mas a gente teve que tomar muitas decisões... enquanto diretoria* (...) *a gente teve que tomar decisões e decisões assim importantes, por exemplo naquela situação em que a gente fechava o abrigo ou não fechava o abrigo da CAF, então quantas vezes a gente se reuniu pra discutir* (...) *e a gente sabe quanto sofrimento aquilo trouxe, e aquilo trouxe pra gente... sabe... também sofrimento* (...) *porque não tínhamos recursos pra continuar e nós sabíamos a diferença que faria na vida das pessoas aquela decisão, na vida dos abrigados principalmente* (...) (I10-GII)

O voluntariado me ensinou que você tem que seguir junto, não é começar e não terminar, é começar e ir até o final, ser voluntário sempre, pra sempre... não vejo mais como voltar, não tenho mais como voltar atrás (...) *porque agora já tá dentro de mim.* (I13-GI)

O grau de relevância da experiência como voluntário na história da organização tem reflexos na forma como os gestores projetam o voluntariado que desejam que aconteça e se veem responsabilizados e imbuídos em sua continuidade:

Hoje... hoje eu tô vendo, assim, algumas situações onde isso é cobrado das pessoas, então elas querem ser voluntárias porque elas são cobradas em relação a isso. Então muitos universitários têm que fazer um serviço voluntário porque têm uma... um compromisso lá com a universidade (...) *eu acho que é muito diferente do que eu penso ser voluntário... entendeu? não tem nada a ver com isso* (...) (I01-GI)

O que a gente vê muito hoje é a questão de estágio... pra mim isso não conta, pra mim não conta como voluntário... tem um interesse, então eles vêm já pedindo uma assinatura... então não faz porque... talvez seja uma porta de entrada pra eles se voluntariarem aqui ou em qualquer outro lugar, mas a princípio eu acho que não conta como voluntariado... (I06-GI)

Considerando o que KLIKSBERG[2] (2003) aponta sobre o voluntariado como uma escola de participação, a inclusão do voluntariado como atividade

extracurricular pode representar uma oportunidade de aproximação entre o indivíduo comum e realidades trabalhadas por organizações voluntárias, ou mesmo projetos e ações desenvolvidas por empresas e organismos governamentais, como referido por um dos gestores.

Essas inserções na história da organização, que se poderiam compreender como motivadas pelo desejo de aprendizagem e desenvolvimento e não propriamente por altruísmo, seguindo as definições de FERREIRA, PROENÇA e PROENÇA[91] (2008) não elimina a possibilidade da experiência relevante de reconhecimento. É o encontro apropriado que possibilita o reconhecimento, nas falas dos gestores “” essa relação de amor voluntário e CAF” :

Eu comecei a ser voluntário por necessidade, eu fazia a faculdade e tava pesado o curso, a mensalidade, e aí eu tava pensando em trancar a faculdade porque não tinha mais recursos, não ia ter recurso pra pagar a faculdade... e aí foi quando falaram de voluntário (...) *“não tranca a matrícula, faz um voluntário porque a gente te dá uma porcentagem aí* (...) *e eu falei “mas voluntário de quê?* (...) *Fui entender o que precisava pra ser voluntário* (...) *... e aí começou essa relação de amor de voluntário e CAF... foi quando eu comecei a trabalhar, a desenvolver o papel do voluntário... se doar, né?* (...) *então ali eu aprendi.* (I13-GII)

Outro depoimento mostra que a compreensão da realidade se faz no sentimento “ eu senti o que era ser voluntária”:

A primeira vez que eu fui voluntário, na verdade, foi pela faculdade... eu tive que fazer um acompanhamento em uma ONG que tratava crianças com câncer.O primeiro momento foi por interesse no meu trabalho da faculdade, mas depois eu acabei me identificando e fiquei um tempo sendo voluntária com eles... então foi, é uma experiência difícil porque as crianças todas ali estavam praticamente morrendo, então você ia e quando você voltava às vezes a criança já não estava mais... mas foi a primeira vez que eu senti o que era ser voluntária, né? (I05-GI)

Para os gestores da CAF, é um desafio compreender a nova demanda de voluntários como uma oportunidade na construção da cultura de voluntariado. Pensar a organização em suas diferentes propostas de

atuação como um campo onde se estabeleçam relações significativas que reflitam o voluntariado em sua essência é um desafio no âmbito da gestão de valores e uma competência necessária, na fala da entrevistada “é que nem conquistar um namorado”:

Administrar essa nova maneira de entender o trabalho voluntário (...) *mas aí coloca um desafio que é como usar tudo isso de forma que não se perca a paixão* (...) *sem perder essa transparência, essa veracidade de abraçar a causa, pra atrair esse voluntário, pra mantê-lo, pra dar retorno... eu acho que isso é que nem conquistar um namorado, um marido... dá um trabalhão você conquistar, eu acho que manter é um desafio diário... de fazer o cara te achar a melhor das pessoas do mundo todos os dias, dele achar que não pode viver sem você... entendeu? Manter o voluntário dessa forma.* (I01-GI)

A própria história da organização se encarrega de aproximar pessoas à realidade na qual atua. Suas experiências exitosas e a legitimidade de seus processos, o currículo organizacional, fazem uma autopropaganda:

(...) *então a CAF faz isso, ela faz o serviço e mostra, né? e demonstra durante o período, durante o semestre ela vai te mostrando o que está sendo feito, onde o recurso está sendo usado, que isso é muito importante, então nós como voluntários que buscamos ajudar também a divulgar, então a CAF faz isso, ela divulga, e a partir do momento que ela divulga as pessoas se sentem confiantes pra ajudar. A CAF está ali já há tanto tempo, né? Ela está ali sólida ali naquela região, o trabalho dela fala por si só.* (I13-GII)

A idoneidade organizacional é, na perspectiva dos gestores, um dos elementos que não apenas atrai, mas tem mantido os voluntários na organização. Ao ressaltar a idoneidade, os gestores em alguma medida estão observando uma área diretamente ligada à sua atuação, fazendo uma observação auto referenciada da historia na organização como se percebe nos seguintes relatos:

(...) *eu me sinto motivada porque eu vejo que é uma organização séria, eu vejo que é uma organização que não se limitou a fazer um pouquinho num pedacinho da cidade, mas à medida que as coisas foram chegando, que a necessidade foi aumentando, a demanda foi aumentando ela também foi se reestruturando, em*

momentos de dificuldade ela soube se reestruturar, se reerguer novamente, então eu me sinto motivada porque eu vejo que é uma organização que tem um potencial muito grande, né (...) (I08-GII)

Primeiro porque é um ambiente bom, um ambiente bom de se trabalhar... eu não estaria aqui há nove anos já... eu acho que é um ambiente bom, a gente acolhe bem as pessoas, por conta também de ser uma organização cristã evangélica, as pessoas veem a seriedade da organização porque nós temos políticas, política de proteção, por exemplo, pra crianças e adolescentes... acabamos de ouvir até... até mesmo esse elogio que nós somos uma organização que é... é organizada, bem organizada com relação a projetos, com relação a monitoramento e avaliação... Então acho que todas essas coisas fazem com que as pessoas acabem gostando é... acho que as pessoas precisam um pouquinho de limite hoje em dia... então a pessoa vem aqui e ela esbarra no limite... (I03-GI)

O encerramento do abrigo, significou para os gestores e para a equipe da CAF o risco de involução na adesão de voluntários, comprometendo a imagem da organização. Entretanto, o encerramento do projeto funcionou como um mobilizador de energias no esforço coletivo de recuperação. A experiência do abrigo mostra-se emblemática dando suporte aos pressupostos de SCHEIN sobre o papel da mudança e dos processos de aprendizagem no fortalecimento da cultura e portanto, na consolidação de valores essenciais, no caso, o voluntariado:

Participando da diretoria foram marcantes as perdas, os projetos que não pudemos continuar, as vitórias de alguns, depois de tanta luta a gente alcançar as vitórias e... aí foram tantas coisas, difícil falar agora... o fato de a gente perder algumas crianças, perder o abrigo, aquilo foi muito marcante, né?, mas a diretoria não desistiu, a diretoria se uniu, pelo contrário, eu acredito que naquele momento foi o momento que mais a diretoria se uniu... (I09-GII)

Numa relação não apenas com as crianças e adolescentes do abrigo, mas com famílias soropositivas e outras famílias da comunidade, foi sendo construída a continuidade à história, sendo que o elemento impactante do contato com outra realidade e com “o outro” acontece dentro de uma

diversificação da abordagem do tema da AIDS com as famílias nas oficinas de geração de renda:

Então aqui mesmo na CAF eu fui chamada uma vez e talvez tenha sido essa a porta de entrada para eu estar aqui hoje já num outro nível, né? Aqui eu fui convidada pra falar numa oficina com adultos, de um momento que eu passei na minha vida (...) *naquele momento, desempregada o artesanato foi uma saída.... era uma novidade pra mim, né? trabalhar, estar com essas pessoas (soropositivas) era um mundo a parte pra mim. Mesmo trabalhando na área de saúde, eu não tinha convívio nem contato com pessoas nessa situação, né?... então, assim ao mesmo tempo que foi uma surpresa pra mim eu também aprendi com eles, né? a ver um outro lado.* (I07-GI)

Numa organização voluntária, o fator inspiração, que MINTZBERG[24] (1998) e DAVEL e MACHADO[25] (2001) referem como papel do líder, parece ganhar ainda maior sentido, uma vez que o gestor é um administrador de sentidos. A paixão demonstrada pela equipe é, na fala dos entrevistados, um elemento que inspira e encanta voluntários, mantendo o circuito em funcionamento.

A paixão é um ingrediente do campo dos sentidos, vai além da idoneidade administrativa e pode ser compreendida dentro do que se descreve como clima organizacional. A manutenção desse clima de grande envolvimento e cumplicidade com a organização é um resultado da preservação do ambiente de trocas e encontros que marcou o inicio e a continuidade da história organizacional:

(...) *Por outro lado, tem outros que se encantam de ver a gente fazendo, de ver a gente envolvido e aí se encantam e abraçam a causa.* (I01-GI)

(...) *E essa última vez eu tive a experiência de virem a minha irmã e a minha madrasta e elas saíram encantadas* (...) (I05-GI)

O voluntariado aparece como um elemento constante na história narrada da organização. Há uma percepção compartilhada de seu papel mobilizador de sentido, referido direta e instintivamente pelos entrevistados como algo essencial que impulsiona o sentido histórico da causa da luta contra a AIDS com especial ênfase na criança e no adolescente, dois elementos de forte conteúdo simbólico que se encarregam do processo de aproximação para formar voluntários.

Acima de tudo, os relatos dos entrevistados mostram um entremeado de histórias pessoais que se misturam à história da organização. São encontros com significado onde a organização forma um elo entre pessoas que afirmam e expressam valores rompendo com uma expectativa unilateral e onipotente de voluntariado porque acontece baseada em compartilhamento, no reconhecimento de si e do outro, que se próxima ao que CORTINA[4] (2009) afirma como “organizações solidárias”.

Ao olhar para as próprias histórias na fala dos gestores o voluntariado emerge como elemento idealizado do bem que se busca, e como ideário elimina conflitos. A experiência do voluntariado traz à tona o momento inicial do encontro de reconhecimento que é também o reconhecimento da própria causa e da organização como *locus* desse ideário numa relação que se mostra feita pela razão cordial referida por CORINA[4] (2007).

8.3 SINGULARIDADE IDENTITÁRIA

A identidade da CAF forma-se dentro de alguns pressupostos. Ela é uma organização voluntária, de base de fé cristã protestante, cuja história e missão são construídas em paralelo com a epidemia da AIDS no Brasil e com foco em crianças, adolescentes e suas famílias. Esses são os principais elementos que definem o campo semântico e a identidade da organização.

Como organização voluntária, ela participa de um nicho de organizações com enfoque público e com caráter privado dentro da terminologia ONG, que tem direta relação com a própria história de ativismo e que a coloca numa condição de constante exigência de confirmação no campo social, mas também organizacional[8,19,31,59,178,180-182].

Essa dupla referência deu à CAF autonomia para construir, com diferentes sujeitos envolvidos na luta contra a AIDS, um campo de valores partilháveis[32,36]. Ao mesmo tempo, como organização de base de fé, manteve-se fiel aos valores cristãos, trilhando, em muitos momentos, um caminho solitário como ONG AIDS, que favoreceu certa independência para abordar mais livremente e de maneira diversificada o tema da AIDS dentro de seu perfil e identidade.

A percepção dos gestores da CAF sobre o que é o voluntariado traz implícita sua expectativa do que esperam e desejam perpetuar dentro da organização. A projeção do que deve ser o voluntariado, segundo a

perspectiva dos gestores, parte de elementos do repertório pessoal, mas também do que a ele foi acrescido pela experiência na organização.

Há uma reiteração de valores e expectativas, confirmando o que BERSON, OREG e DVIR[28] (2008) afirmam sobre como os líderes administram a evolução de valores a partir do que recebem de seus antecessores e de como mobilizam seus próprios repertórios, definindo linhas de pensamento que consagram o voluntariado na organização. Nos relatos sobre o que pensam ser o voluntariado destacam-se diferentes percepções:

Transcendência:

(...) *eu acho que é uma maneira da gente encarar a vida que vai além do ganhar pra fazer as coisas* (...) (I01-GI)

(...) *disposição pra fazer algo sem esperar ter nada em troca, né?... você faz algo que de alguma forma te motiva, te inspira...* (I08-GII)

É abraçar uma causa, não é? (...) *então, significa entender um bucado, que nós não somos nossos, nós somos dos outros também...* (I11-GII)

Amor ao próximo:

(...) *voluntariamente pra ajudar o próximo* (...) *pessoas que talvez você não conheça, mas pessoas que precisam de ajuda... de outras pessoas.* (I04-GI)

(...) *me reverte, eu sempre via no passado... Jesus, Jesus foi o maior voluntário na Terra* (...) *de servir, não querer ser servido* (...) *aquela pessoa desprendida que quer fazer o bem* (...) *sem ver a quem, sem interesse, né?* (...) *eis-me aqui pra servir...* (...) (I13-GII)

Fazer diferença social:

(...) *pra acrescentar o que você tem de melhor na vida de uma outra pessoa.* (I07-GI)

(...) *desenvolver uma obra, né? uma obra que seja basicamente pras pessoas mais carentes, desprovidas de alguma coisa, que têm necessidade de alguma coisa* (...) *pra fazer alguma... diferença social* (...) (I10-GII)

(...) *trabalhar num projeto social, trabalhar pra alguma organização, fazer alguma coisa pra sociedade, pra comunidade.* (I03-GI)

Há, ainda, um sentido de comprometimento com uma organização porque a mesma representa uma causa:

(...) *então não é só a tarefa em si... é vestir a camisa... e ter... é entender a visão e a missão do lugar onde eles estão se voluntariando.* (I02-GI)

(...) *dar a sua contribuição meio que indiretamente em algo que você acredita que funciona, que tá fazendo o bem pra uma sociedade, tá fazendo o bem pras pessoas, então você acredita que aquilo é algo sério* (...) (I09-GII)

(...) *ser voluntário tem muito mais a ver com você se identificar com uma causa e se doar* (...) *por essa causa, por essa instituição...* (I11-GII)

(...) *uma pessoa voluntária* (...) *vem disponível pra trabalhar na organização independente do que a gente precise* (...) (I05-GI)

Uma pessoa que seja comprometida com a causa (...) *que se enquadre no que a organização, que entidade esteja precisando no momento.* (I06-GI)

Termos como “retribuir bênçãos”, “amor ao próximo”, “significado maior pra vida”, “vocação” “missão” confirmam a presença forte do referencial cristão como elemento de conformação de identidade organizacional e de afinidade dos gestores com a CAF:

Acho que é uma forma de retribuir aquilo que ela... conseguiu através do seu trabalho, esforço, as bênçãos, através de bênçãos recebidas de Deus... de ser grato a Deus por isso (...) (I04-GI)

Pelo voluntariado que eu vejo aí e inclusive na CAF (...) *não é uma projeção pessoal, não é um interesse pessoal, embora muitas vezes traga... pra nós uma estrelazinha a mais, alguém pode entender que a gente é uma pessoa boa, uma pessoa simpática, bem quista... porque tá sendo voluntário num determinado projeto ou numa determinada causa... mas eu não vejo que todos os voluntários ou a maioria dos voluntários agem assim, ou seja, para projeção pessoal, eu acho que muitos são mesmo por amor ao próximo... a grande maioria.* (I12-GII)

Acho que dá uma sensação de... traz um significado maior pra vida... eu penso assim no voluntariado (...) *parece que de alguma forma eu contribuí no mundo... pro mundo... e no voluntariado eu acho que é mais fácil da gente sentir isso...* (I08-GII)

Tem pessoas que são voluntárias mesmo porque é... tem uma vocação pra isso (...) *tem gente que fala, né, que faz bem pra mente... tem gente que gosta de fazer alguma coisa por ser boa... eu vejo que tem gente que faz trabalho voluntário por ser nobre... e eu enxergo também muita gente que quer ser voluntário porque sente que isso é uma missão dela...* (I11-GII)

Altruísmo, senso de pertença e aprendizagem, motivações apontadas por FERREIRA, PROENÇA e PROENÇA[91] (2008), aparecem comprovando um referencial menos ligado ao da religiosidade e mais relacionado a uma compreensão de solidariedade cidadã:

Por uma troca de experiências (...) *acredita que, se doando, tanto vai aprender como vai poder transmitir alguma coisa pra pessoa e ela vai também se sentir útil, né?! Se sentir bem* (...) (I07-GI)

(...) *muitos pensam na questão de ajudar, né... vêm com aquele olhar de "eu quero ajudar, eu tenho tempo disponível* (...) (I05-GI)

Eu acredito que uns querem ser voluntários, no meu caso, exatamente pra contribuir de maneira... indiretamente, não têm como contribuir lá dando o seu tempo integral então vamos ser voluntário pra ajudar alguém a fazer um bom trabalho. (I09-GII)

Olha, eu acho que muita gente não quer, porque eu acho que acima de tudo você tem que ter responsabilidade, né? (...) *mas eu acho que quem se doa, quem quer ser voluntário* (...) *acredita numa sociedade ou num mundo diferente, acho que basicamente quem quer ser voluntário é porque acredita que pode fazer um pouco de diferença, fazer alguma diferença na vida de algumas pessoas.* (I10-GII)

Eu acredito que as pessoas querem ser voluntárias pra ajudar realmente, né? pra fazer parte, pra ser uma formiguinha no meio, nessa multidão... pra ajudar, no meu modo de ver, que a pessoa quando quer ser voluntário é porque ela está com o coração aberto, ela está disposta pra fazer, pra fazer ou pra defender alguma causa, ela quer... ela quer participar, o voluntário é participativo (...) (I13-GII)

Ser uma organização com base de fé implica elementos que direcionam a identidade, mas, ao mesmo tempo, não se percebe uma relação com referenciais unicamente religiosos. Há, na verdade, uma mescla de valores considerados cristãos com outros, considerados laicos, o que

evidencia uma coexistência daquilo que MENDES[48] (2010) chama como modos de consciência religiosos, mas também sociais e políticos.

Dentro das condições de existência da CAF enquanto organização voluntária, essa combinação de valores e de atores forma um "território híbrido", onde a experiência do voluntariado possibilita o elemento comum para a identidade na experiência associativa[48,59] .

Todos os entrevistados concordaram sobre a CAF ser uma organização voluntária e apresentaram, para isso, diferentes justificativas possíveis, segundo os autores que definem as organizações voluntárias[8,21,40,63,135]. Para eles, no entanto, identificados com a terminologia ONG, pensar na CAF como uma organização voluntária significou de certa forma uma quebra de paradigma.

Por não ser a mais utilizada dentro do contexto organizacional nacional e, consequentemente, também não ser comum aos entrevistados, a expressão "organização voluntária" gerou certa hesitação no momento das respostas:

Como fala a organização... então eu tenho que considerar desde a diretoria, associados... todo mundo... pega o todo. Sim, porque ela não tem obrigação de existir... ela não teria a obrigação de existir. (I01-GI)

Em que sentido... voluntária? ela presta serviço pra comunidade, nesse sentido sim, é uma organização voluntária... agora, com relação às pessoas, funcionários, essas coisas não, porque a maior parte das pessoas que estão aqui são funcionários... é claro que em certa medida a gente acaba fazendo alguns trabalhos voluntários, em sábados, domingos, essas coisas e alguns eventos... nós funcionários acabamos sendo voluntários também da CAF... (I03-GI)

Sim... porque a participação dela no mundo, nos dias de hoje... ela, ela contribui muito... se todo mundo fizesse um pouquinho do que a CAF faz eu acho que nos

teríamos assim um o mundo bem melhor. A participação dela é importante, além de importante é necessária. (I09-GII)

Olha, eu considero que é voluntária porque trabalha com gente carente e que não pode contribuir, não vai pagar pelo serviço. (I12-GII)

Ter uma diretoria voluntária composta por pessoas de representatividade social garante a identidade voluntária. Há uma percepção exterior sobre a organização a partir de sua governabilidade, em especial sendo uma gestão voluntária. Comandar uma organização voluntariamente sem que isso retorne em benefícios para si como diretor compõe uma qualidade que confirma o caráter voluntário da organização:

(...) *primeiro eu tento sempre desmistificar essa questão das ONGs, né, porque, infelizmente hoje ONG é sinônimo de dinheiro fácil, dinheiro fácil do governo, dinheiro fácil do patrocinador... e isso às vezes é muito... uma barreira muito difícil, né? Então... a primeira coisa que eu tento fazer é... as pessoas me conhecem, as pessoas sabem que eu sou uma pessoa honesta, então... é... não tenho uma Ferrari, não tenho uma Mercedes (risos), não enriqueço sendo diretor de uma ONG...* (I11-GII)

(...) *os seus representantes legais nem conhecem... 99% das pessoas que são ajudadas pela organização, pelo trabalho que a organização presta..., a diretoria não conhece essas pessoas, mas eles sabem que a organização está fazendo o bem e eles acompanham isso de perto, vigiam mesmo o nosso trabalho, funcionários... a diretoria cuida pra que a gente possa exercer esse trabalho com firmeza, com seriedade.* (I04-GI)

Ter uma liderança voluntária é uma das características das organizações voluntárias, em si um valor organizacional. Como já mencionado, são pessoas que doam sua própria imagem além de suas habilidades pessoais de voluntário e de gestor. Manter voluntários fieis dentro de um papel de grande responsabilidade é uma vantagem e reafirma o voluntariado como um valor publico.

Os entrevistados foram estimulados a pensar um pouco mais sobre a natureza da organização antes de afirmar ser a CAF uma organização

voluntária, o que confirma o termo “organizações voluntárias” ser pouco assimilado mesmo no contexto da organização levando a crer que o mesmo seja realidade para grande parte das organizações voluntárias.

Utilizar a expressão “organização voluntária” exigiu, de alguma forma, um novo olhar dos entrevistados para a identidade organizacional, porque a terminologia desvincula-se de uma ideia de ONG já assimilada e que, ao mesmo tempo, representa a ligação com um histórico que a organização ajudou a construir ao preço de muito esforço e de reafirmação dentro do campo social e organizacional.

Perceber a CAF como organização voluntária pareceu ampliar aos entrevistados uma perspectiva mais afirmativa no campo organizacional, já que, de fato, se baseia em uma característica que lhe é historicamente distintiva e que se coloca na base de sua identidade, garantindo sua autonomia e atuação.

Numa afirmação disso, as diferentes percepções apresentados sobre o voluntariado evidenciam uma variedade de fundamentos ligados à natureza ou identidade voluntária, cristã, e defensora da causa da AIDS aproximando-se do que ZOLL[5] (2007) apresenta sobre a solidariedade na atualidade como algo que é construído na diferença. Pode-se afirmar assim que, o voluntariado se firma como um valor que equaliza as diferentes faces da natureza organizacional.

O voluntariado da CAF se define por uma vocação diaconal (serviço) para a cidadania, parte do referencial cristão do amor ao próximo cuja expressão se dá na prática do serviço e mescla-se ao ativismo na luta contra a AIDS, que lhe confirma o papel social proativo na defesa de direitos dentro de solidariedade cidadã.

8.4 EVIDÊNCIA NAS PRÁTICAS ATUAIS

A análise das práticas organizacionais é um caminho para identificar que valores fortemente relacionados à identidade[67] ainda permanecem na vida organizacional. Um valor pode estar descrito em documentos oficiais ou declarado no site, mas a sua existência na vida organizacional é constatada pelas práticas, em que processos técnicos e sociais possibilitam a assimilação de valores[229].

Pela análise das práticas é possível identificar também que linha de influência e que processo de transferência um valor segue dentro da organização[25,214,229], confirmando o papel de suas lideranças na formação da cultura organizacional.

A CAF revela-se como como campo amplo para ações voluntárias, as quais acontecem coordenadas às ações dos projetos, atendendo tanto aos objetivos da organização quanto à expectativa dos voluntários que procuram a organização.

A continuidade do voluntariado como prática confirma a natureza da organização enquanto voluntaria e fortalece , segundo os gestores a maneira como essa prática acontece, o toque humano. Isso agrega credibilidade, ou seja, o voluntariado serve como comprovante organizacional do currículo social da organização:

Olha, eu sempre vejo os voluntários como uma forma de trazer mais credibilidade pra instituição (...) *toda vez que uma pessoa que é voluntaria, que conhece o trabalho da organização, eu já vivi isso antes, a pessoa chega pra mim e fala da instituição e do trabalho que ela desenvolve lá eu... começo a valorizar mais a instituição* (...) *então eu acho que o voluntariado tem um lado assim pragmático muito importante, que é ser um disseminador da credibilidade daquela instituição...* (I08-GII)

De um lado pode dar legitimidade, do outro lado ajuda a apoiar o trabalho de quem tá lá... com a visão de quem vem de fora e quem vem mais... mais despreocupado, né? A pessoa não tá ali todo dia naquela pressão então... de repente ela vai lidar...olha pode ser chocante lidar em algumas situações com algumas atividades, mas não vai ser tão... tanto quanto é pra quem tá lidando com isso todos os dias, então ela traz um frescor, eu acho que é mais uma coisa de frescor para a organização. (I08-GII)

Os voluntários são essenciais pra CAF... mas eu também enxergo de uma maneira, e isso é uma visão que eu não tive desde o começo, eu precisei de um tempo pra conseguir entender isso, né? a CAF precisa dos voluntários não só pela questão de não ter orçamento pra bancar uma equipe grande, mas também porque a CAF lida com um tipo de público, ela lida com um tipo de problema e lida com questões que precisam de amor, precisam de um toque humano... e o voluntário traz isso (...) (I11-GII)

A escolha de uma organização onde atuar tem sido amplamente dinamizada com o advento de mídias, como internet[7,82]. Essa possibilidade de pesquisa tem servido como um filtro.

A coerência entre o que a organização declara e aquilo que ela realiza é uma das razões da adesão de voluntários à CAF. Na percepção dos gestores, as práticas promovidas pela organização e o espaço para a

realização de outras ações por voluntários são por si só atrativos para a adesão de voluntários:

A partir do momento em que a CAF é transparente, acho que quando vê que é uma organização séria que não é como muitas por aí que é falcatrua atrás de falcatrua eu acho que as pessoas ficam... realmente, têm a consciência que é um trabalho sério por isso que elas ficam... porque elas acabam participando dos projetos então elas percebem que não é de fachada... que acontece mesmo, tudo que é colocado no papel acontece... não da forma como gostaríamos, queremos mais, mas acontece... (riso) (I02-GI)

(...) *eu quase não consigo participar de nenhuma festa quando elas acontecem, então se eu não consigo participar... eu ouvi dizer num relatório que teve a festa e de repente eu recebo o CD que eu vejo fotos, eu vejo filmes, eu ouço as músicas e isso me ajuda a me aproximar mais e aí me dá até vontade de participar mais, aí eu fico "puxa, não quero perder a próxima festa".* (I08-GII)

Na CAF, as ações realizadas por voluntários e para voluntários conformam um elemento presente na cultura da organização. Atuar com voluntariado az parte das tarefas que os gestores desenvolvem de forma planejada.

Ao se criarem ações, criam-se também oportunidades para perpetuar práticas e para ampliar relacionamentos que possam alimentar a cultura de participação. Nessas práticas, os gestores também reforçam o seu papel à frente do processo de construção da cultura do voluntariado:

(...) *então isso é boca a boca mesmo, é corpo a corpo... no meu caso em sala de aula, não tem uma turma que não passa por mim que eu não tenha falado da CAF... as alunas que fizeram aquelas calças, os shorts... nós fizemos mais de mil peças... recebemos o tecido de doação e elas se envolveram de um jeito e elas todas costurando e falando "nós tamo fazendo pra CAF"... aquilo foi muito gostoso. Disso se levantou uma costureira que fez o restante das peças, na verdade ela acabou sendo remunerada por isso, mas levantou-se uma costureira do nosso meio ali pra fazer... essa remuneração partiu de outras... outras pessoas contribuindo, então pensa, nós tivemos, só nessa ação mais de 400 pessoas envolvidas, aqueles que participaram, aqueles que contribuíram pra pagar a costureira, aqueles que doaram o tecido... então todos ouviram falar da CAF.* (I09-GII)

A forma como cada gestor prioriza a captação e a manutenção do voluntariado entre suas atribuições indica como o voluntariado é assimilado como valor na gestão e na vida pessoal como uma extensão de seu envolvimento com a organização.

Alguns gestores consideram sua a responsabilidade de cuidar dos voluntários, como aparece na fala seguinte, em que o voluntariado é reconhecido como uma área estratégica de gestão. O gestor é como o equilibrista de pratos do circo, e o voluntariado é um dos pratos:

(...) *eu acho que a gente tem falhado muito com os voluntários... isso pra mim é uma das coisas que está na minha listinha de coisas que preciso retomar... é um dos pratos...* (...) *(I01-G!))*

Essa assimilação do papel de gerador de valor pode ser considerada como uma pré-condição para tornar-se um gestor estratégico, que ROWE[26] (2002) apresenta como sendo aquele que estimula pessoas a tomarem voluntária e rotineiramente decisões que viabilizam a organização. A própria voluntariedade como gestor expressa um compromisso pessoal que serve como catalizador para outros voluntários:

então dá mais credibilidade porque, de fato, se eu ganhasse um salário razoável pra ser diretor da CAF seria fácil demais as pessoas iam falar... você não tá fazendo mais do que a sua obrigação... então assim pra você atrair voluntário as pessoas têm que conhecer você, têm que saber a sua história, têm que saber que você não... enriquece pela CAF, você num... na verdade é o contrario, você se doa, você doa, dinheiro, tempo... talento... tudo mais... então é muito... essa questão de conhecer é... a sua credibilidade, de certa forma é a sua vida que vai atrair outros voluntários... (I11-GII)

Atrair voluntários pode ser apenas o resultado de uma estratégia de Marketing, mas mantê-los na organização exige um trabalho conjunto da

equipe, que resulta de muita conscientização e disponibilidade no acompanhamento.

Fica evidente nos depoimentos como cada gestor cria sua própria estratégia para captar e inserir os voluntários na organização, mostrando que o gestor, a partir de seu repertório pessoal e de sua experiência na CAF, forma uma competência em formar relacionamentos, que passa a ser incorporada como uma competência de gestão:

(...) *eu estava sempre ligando pra eles, sempre em contato com eles, porque eles também tinham muita relação com as crianças* (...) *então eu acho que você ligar, mandar uma correspondência, você agradecer, você estar sempre junto, a hora que eles estão aqui você tá vindo com eles também, você tá acompanhando o trabalho deles...* (I03-GI)

(...) *eles realizam o trabalho e você fala "Poxa, ficou bacana, você trabalhou com gosto, trabalhou mesmo com fé, é isso que precisamos, trabalhou com amor, cuidou bem das suas obrigações, que você se impôs a fazer".* (I04-GI)

(...) *o contato, acho que o contato é primordial, não tem como a gente conseguir um voluntário hoje...* (...) *posso te falar pelas sacolinhas de natal, uma pessoa, uma igreja me doa, sei lá, cinquenta sacolinhas no natal aí eu não entro em contato o ano inteiro, não mando um DVD, não mando uma cartinha agradecendo nada... quando chega novembro do ano seguinte eu ligo pra igreja... pedindo mais sacolinhas? Então é uma coisa que não funciona.* (I06-GI)

A responsabilidade de tornar a relação com a organização atraente para o voluntário é perceptível tanto na fala de gestores contratados quanto de gestores voluntários, o que indica uma assimilação na tarefa de perpetuar o voluntariado, consolidando-o como um valor de maneira compartilhada:

(...) *eu acho que o que atrai é a tua paixão, o que contagia é o que você faz* (...) *então se cada funcionário fosse apaixonado pelo que faz assim, pela causa, pelo que faz, tivesse esse prazer nas coisas... isso contagia, isso atrai as pessoas, atrai a sua família estar lá, atrai as pessoas que veem o seu trabalho.* (I01-GI)

(...) *porque as pessoas que me conhecem... eu vejo isso aqui no prédio, toda vez que eu converso com alguém aqui do prédio... "ah, então, você não quer doar*

alguma coisa? Olha, nós vamos fazer um bazar, olha vai ter tal evento..." as pessoas falam "ah... e você conhece?" "sim, eu sou voluntária lá, sim eu trabalho, eu faço isso e isso, isso lá..." "ah, e então como é que eles atuam?". As pessoas querem saber mais porque as pessoas olham pra mim, elas me conhecem, têm referência sobre mim, eles falam... bom, se ela está nessa organização e ela tá lá dentro então tem credibilidade. (I08-GII)

Na fala dos gestores, a assimilação do voluntário dentro da dinâmica organizacional se confirma no grau de sua participação em processos de mudança, tanto periféricas como fundamentais. O desenvolvimento e encerramento do abrigo da CAF são relatados por diferentes gestores como uma experiência de participação que teve implicações para a continuidade organizacional com outros desdobramentos.

Para um dos gestores voluntários a participação num processo real e de grande importância para a organização se mostra como um elemento de afirmação da pratica do voluntariado:

(...) *foi a discussão de pra onde essas vidas vamos dizer, pra onde essas vidas vão, como é que a gente vai lidar e no final se mostrou até positivo porque muitas crianças voltaram pra família, né?* (...) *o momento então foi esse... de tomar decisões, porque realmente foi uma época barra pesada. Mas a gente viu hoje em dia que foi uma decisão que no momento trouxe bastante angústia pra gente, mas também a gente tem que ver o lado bom que foi a recolocação na família e... outros que não tiveram o mesmo encaminhamento.* (I10-GII)

A participação efetiva dos voluntários acontece porque, na percepção dos gestores, o voluntário é reconhecido como membro da equipe e, sendo assim, aquilo que ele traz para a organização tem um peso de importância e possibilita mudanças reais:

(...) *e a gente dá autonomia pra se envolverem também, porque não é você só pedir pra cumprir uma tarefa, você traz junto.* (I02-GI)

(...) *porque a gente voluntário se sente realmente participando, a sua decisão é importante, o que você pensa é importante, entendeu? Então acho que isso tem que ser mantido* (...) *porque isso é o que dá sentido muitas vezes pro voluntário, pra gente ser voluntário e a gente querer fazer mais... o que você traz é importante e é levado em consideração, acho que isso é, sabe é o fundamento e faz com que a gente continue trabalhando...* (I10-GII)

Bem, nas nossas reuniões que eu tenho oportunidade de ouvir relatórios e também de falar, ouvir e também falar. Quando eu vejo citado isso, a respeito do voluntário, eu vejo que a CAF dá importância, mostra importância (...) *A gente vê nas citações, nos comentários, nos relatórios, a gente vê que há um reconhecimento grande.* (I12-GII)

O voluntário é reconhecido oficialmente na organização dentro de suas políticas e em capacitações específicas nas quais são incluídos. São ações que resultam de um processo planejado e são práticas oficiais que reafirmam a inclusão do voluntário para além das ações pontuais:

(...) *a Política de Proteção que a gente tem ele já se sente seguro, a política não é só pras crianças que aqui estão, mas sim pros funcionários também e... voluntários, então pra todo mundo...* (I03-GI)

Nós recebemos os voluntários de braços abertos... temos uma política, antes de ele ser um... efetuar qualquer trabalho voluntário na organização, ele tem que ler essa política e se ele não se encaixar na política interna da organização... a gente não... a gente dispensa esse voluntário. (I04-GI)

(...) *você chega na CAF e você já tem uma estrutura... já tem uma cartilha lá do que você deve fazer* (...) *eu não posso chegar lá e fazer do jeito que eu quero, né?, não... tem toda uma filosofia* (...) (I13-GII)

Não é simplesmente o seu nome estar ali, você é lembrado, as capacitações que são feitas, a gente não vê isso em outros lugares... (I09-GII)

Pelas práticas de captação e manutenção de seu voluntariado, a CAF funciona como uma incubadora dentro de uma proposta de educação em cidadania[2] com implicações não apenas internamente, mas que repercutem em outras possibilidades de participação:

(...) *o retorno da organização com essa pessoa, eu acho que é fundamental, é fundamental... eu lembro que eu fui chamada pra um jantar dos funcionários, quando eu não era funcionária, um jantar de final de ano... aquilo pra mim teve um significado muito grande, sabe? assim você ser reconhecido como quem faz igual*

os outros que ganham... foi demais. Eu lembro quando faleceu um adolescente do abrigo eu nem conhecia o menino , eu lembro quando a diretora ligou e avisou, falei... meu... eu nem conheço esse menino... nem sei quem é... mas ele fazia parte, então... eu ter esse retorno? Te faz ser um... um da organização, você se sente da organização... participante da organização. (I01-GI)

(...) *o período que eu estive até mesmo sendo coordenado* (...) *ela (a CAF) te dá todo um suporte, eles dão todo o suporte pra você desenvolver o seu trabalho, o seu voluntariado. Porque na verdade quando a gente chega lá a gente não sabe, a gente só quer fazer, só quer ajudar e aí que vem os coordenadores, vem a CAF com o apoio, olha isso você pode fazer isso você não pode... né?* (I13-GII)

A organização desempenha, assim, um papel de aglutinador de esforços e recursos, um ambiente onde se confirma a crença de poder enfrentar uma realidade a partir de uma mobilização coletiva. MOREIRA[59] (2010) menciona que as organizações voluntárias funcionam como laboratórios de sociabilidade e de gestão. Acrescentaríamos que são laboratórios de gestão de valores.

As práticas ganham importância como materialização da causa para o voluntário a partir do elemento inspiração. O comprometimento da equipe com o trabalho (aqui não apenas destaca-se o papel dos gestores, mas de toda a equipe) é referido como a paixão que contagia, ou seja, passa a ser também uma característica no voluntariado da CAF:

(...) *Olha... Eu vejo que a gente passou e tem passado por diversos... diversas tempestades, na parte financeira, na parte de gestão, na parte de pessoal... mas eu vejo que a CAF ela tem uma equipe que, primeiro, ela consegue se reinventar sempre e isso, eu acredito que isso mantém os voluntários. A CAF ela tem pessoas muito preciosas lá dentro que têm... e pessoas não voluntárias, pessoas da equipe mesmo... que elas dão a vida por isso e eu creio que isso indiretamente atrai, além de ações também.* (I11-GII)

(...) *Uma vez eu vi o sepultamento de um garoto... faleceu, eu vi de concreto, pra mim como voluntário eu vi o quanto a equipe amava* (...) *Então eu pensei assim... "Puxa vida, não é da família carnal, não é um parente, não é alguém que vamos dizer assim deu um retorno* (...) *aquele menino... eu não convivi com ele sempre, eu senti, claro, uma criança que a gente abrigava..., vi a dor do sofrimento, fiquei muito triste mesmo, porque era uma vida, mas eu vi o quanto a equipe...* (...) *mas quando*

a gente vê que vocês realmente cuidavam daquela criança como eu cuido e cuidei do meu filho... isso é gratificante pra mim porque significa que eu estou numa organização em que eles dedicam suas vidas e põem sentimento... então põe amor, isso é gratificante, isso é o retorno que muitos voluntários às vezes na hora de pesar na balança diz tá valendo a pena, olha como eles fazem, fazem com amor. (I12-GII)

As praticas organizacionais possibilitam também aos profissionais contratados o contato com a realidade, fortalecendo a cultura interna de serviço e ampliando o repertorio pessoal de cada gestor dentro de uma proposta de reconhecimento do outro que pode ser repassada ao lidar com os voluntários:

(...)e por outro lado as pessoas mais humildes, você vê que pessoas que tem pequenos salários, tem pouca renda mas doam, mesmo que não doam em dinheiro, mas ele doa uma roupa usada que vai servir pra outra pessoa, um calçado, um quilo de alimento e dai por diante ... então são situações que realmente comovem...não é só o rico, não, não é só o rico.. as pessoas humildes também são muito solidarias, muito solidarias... e a gente vê isso principalmente na comunidade quando a gente vai visitar um doente, uma pessoa numa situação precária mas tem uma senhora, tem um homem que também tá se importando com aquela pessoa que as vezes não tem mulher, não tem filho, não tem nada e tá lá sofrendo, as vezes a pessoa tá dividindo um pãozinho, tá dividindo com aquela pessoa que não tem ... então isso chama muito a atenção e é gratificante... a gente acaba aprendendo com isso tb. (I04- GI)

Constata-se o voluntariado como um valor não apenas pela quantidade de ações voluntárias que acontecem na organização, mas pela forma como acontecem e pela dimensão que elas alcançam na construção da cultura da organização. Tanto os voluntários assimilam dentro de seu repertório pessoal um perfil de participação que se afina ao da organização, como também os gestores assimilam a presença do voluntariado como um ator real, consolidando-a por meio de práticas significativas dentro da cultura de organização voluntária.

O fazer resulta assim de uma proposta combinada entre CAF e voluntários, e se torna uma contribuição social concreta porque está vinculada a objetivos organizacionais, mas, como no caso da AIDS, bem mais abrangentes e que historicamente se mostram transformadores com destaque para o combate ao estigma e ao preconceito.

A julgar pelo aspecto da aproximação com uma realidade, a organização cumpre um importante objetivo porque cria um ambiente propício para a formação de uma nova consciência, desmontando o estereótipo de uma atuação voluntária paliativa e ambivalente apresentada por ALAGUERO[49-51] (2011,2007; 2006) e CONTRERAS[52] (2003).

Perceber o voluntariado como um valor pode nortear as estratégias para o futuro da CAF. Pode significar apropriar-se de uma percepção que CORTINA[4] (2009) apresenta como “razão cordial” para desenhar com os diferentes sujeitos práticas permeadas de significado, cujo alcance seja pessoal, organizacional, mas também respondam a uma perspectiva comunitária de boas práticas.

8.5 LEGADO DE LIDERANÇA

Os elementos que garantem a identidade de cada organização estão ligados a valores de seus fundadores, as lideranças originárias, mas também daqueles que os sucedem[28]. Um líder é, assim, um gestor dos valores que recebe como legado e se torna um expoente na introdução de sentidos, que os seus liderados assimilarão ou não numa relação de consentimento[27,69].

Para GALFORD e MARUCA[70] (2007), um legado concilia a estratégia de liderança e visão organizacional com os instintos e tendências, ou seja, com o repertório pessoal. Tanto a visão organizacional como as estratégias são fortemente influenciadas pelos valores de lideranças anteriores, assim como o conteúdo pessoal conta com influências de pessoas de referência. Sendo assim, é um conteúdo transferido como um legado.

Uma das preocupações de pessoas em liderança é poder dar continuidade ao que foi iniciado em sua gestão, perpetuar sua obra. Na passagem de liderança, quando isso se dá de forma não arbitrária, um líder deixa em seu legado os elementos representativos e que simbolicamente expressam a essência de seu mandato ou seus valores, a partir do que propõem WALSH e GLYNN[69] (2008): “quem eu fui como líder”.

Quanto mais afinada uma liderança é com a identidade da organização maior é a possibilidade de coesão na transmissão de valores de uma geração a outra de líderes. A força de transferência, ou força de compartilhamento, defendida por SCHEIN[66] (1984), é também um determinante na preservação de valores essenciais, e fica evidente na fala dos gestores ao reiterar a seriedade das pessoas que atuam na organização:

(...) *então tudo o que a gente faz é uma coisa muito clara, transparente, eu acho que isso fortalece muito... e a gente vê resultados, porque o fato de ser uma organização séria, o fato de ter pessoas sérias ali, não é qualquer pessoa, a gente vê que as pessoas que estão ali são pessoas que têm nome, que têm profissões, que têm um endereço, que têm uma residência, não são pessoas que hoje tá aqui e amanha está lá, não são pessoas que estão só transitando por aqui, são pessoas que têm firmeza naquilo que estão fazendo.* (I09-GII)

Eu vejo a CAF alicerçada, quem entra na CAF permanece e se sair da CAF a CAF permanece... se outro voluntário chegar lá ele vai entrar, ele vai se engajar na obra da CAF, vai fazer o seu melhor e quando ele sair ele vai deixar alguma coisinha que o outro que vir vai ficar também... vai falar "caramba, ele fez eu tenho que fazer" vai permanecer porque a CAF é amor. (I13-GII)

Na linha hierárquica de liderança na CAF, os gestores voluntários são os principais responsáveis pela manutenção da identidade organizacional. É uma gestão que muitas vezes acontece longe do dia a dia organizacional, sendo que a influência se dá pelo grau de representatividade que ocupam dentro do contexto organizacional, mas também pelo histórico de comprometimento com a organização, assumindo responsabilidades muitas vezes desconhecidas pela equipe ou outros participantes da organização.

A gestão de uma organização voluntária pode ser considerada como uma experiência real na gestão de valores. Conforme DOLAN e GARCIA[27] (2002), os valores funcionam como elementos que regulam o fluxo diário de trabalho, o que, na realidade organizacional da CAF, é construído em face de ideais e de valores sociais. Consciente ou inconscientemente, os gestores se valem de um legado pessoal para filtrar informações e processar decisões:

(...) *E outra experiência também como voluntário da CAF que eu acho que me marcou por ter visto o quão... a responsabilidade do trabalho, né? Foi quando eu fui substituir a presidente, né?, no caso, eu já era vice-presidente, fui substituí-la em uma audiência pública... eu tinha poucas vezes me envolvido tão profundamente e eu lembro que era uma audiência sobre algo, um tema bem sério, bem sensível... acho que na época era a concorrência do SASF (Serviço de Assistência Social à Família e Proteção básica em domicílio). E eu lembro que eu tive que ir lá... você tem todo um processo burocrático no bom sentido, burocrático... sabe são coisas oficiais, é uma concorrência séria, é dinheiro público... tudo mais e isso pra mim me marcou muito porque também, foi um senso... às vezes a gente se envolve muito na questão operacional de voluntariado, tipo doar dinheiro ou então de ir, ajudar numa festa... mas de fato também me marcou muito isso porque... eu senti que é um voluntariado necessário também, a CAF como instituição vive também de*

relacionamento com prefeituras, de gerir dinheiro público... é... pra mim foi muito marcante porque eu senti um peso muito grande, uma responsabilidade muito grande... eu tava pisando em ovos lá pra lidar com o pessoal do SASF, pra lidar com tudo... fiquei pensando, poxa... às vezes uma ação errada, uma coisa que você é descuidado e não faz direito você tá deixando de dar assistência pro pessoal da CAF... (I11-GII)

Na CAF, há um legado primordial que se relaciona ao fato de ser uma organização de base de fé nesse sentido. O conteúdo cristão que fundamenta as ações dentro do voluntariado é um legado do próprio Cristo, deixado nos escritos sagrados aos seus seguidores que o consideram um valor a ser perpetuado:

Ser voluntário, né? me reverte, eu sempre via no passado... Jesus, Jesus foi o maior voluntário na Terra... ele ia, pregava, ele não pedia, ele não fazia nada em troca... então quando eu me vi como voluntário eu me vi... como Jesus... de servir, não querer ser servido, servir mesmo como amor, então eu encarei o voluntariado como aquela pessoa desprendida que quer fazer o bem, quer fazer sem ver a quem, sem interesse, né?, não querer ser voluntário de alguma coisa pensando em ter algo em troca, né, como uma troca, não, ser voluntário... eis-me aqui pra servir... (I13-GII)

A CAF foi formada como organização voluntária de base de fé cristã dentro da cultura protestante. Embora usufruindo de total independência da igreja, é esse referencial que traça a linha de formação de suas lideranças.

A Igreja aparece como principal influência para o legado do voluntariado, tendo, dentro do que apresenta GRILL[68] (2009), a referência mítica, o elemento de intermediação entre gerações e os princípios como evidências fundamentadas para a conformação do voluntariado como um legado numa organização cristã. As igrejas cristãs protestantes, em sua maioria, mantêm um perfil comunitário, que é diferente do modelo atual de "mega" igrejas:

A igreja foi o principal, a experiência que a gente tem de igreja, não da igreja de hoje, a igreja da nossa infância, sabe? aquela igreja tradicional... onde tinha um pastor, tinha uma liderança e todo mundo trabalhava e não esperava do pastor ou de quem era assalariado dentro da igreja (...) *a gente entendia que era uma obrigação de todos* (...)*, todos faziam, todo mundo se envolvia* (...) (I01-GI)

(...) *toda vez que a minha igreja fazia uma ação eu me envolvia, então é natural, você pertence a uma comunidade, a comunidade se envolve em algumas ações e você se sente movido também a se envolver* (...) *eu acho que na formação os valores que os meus pais me passaram e que vieram da religião que eu seguia* (...) *leva a gente a se abrir mais pra um trabalho voluntário* (...) (I08-GII)

As pessoas crescem na mesma comunidade de fé com um forte senso de pertencimento ao grupo, o que gera maior adesão de seus membros em atividades que exigem participação[164,166]. Para muitos membros de igrejas evangélicas, o trabalho voluntário faz parte da própria vida eclesiástica, como mencionam DRUCKER[8] (1997) e HYBELS[230] (2005) e nem mesmo é considerado por eles como tal, conforme referiu um dos gestores entrevistados:

É muito complicado porque... às vezes você não considera isso voluntário... mas eu nasci em igreja, eu sou evangélico e nasci em igreja Batista, e a vida inteira trabalhei como voluntário... você não nota que isso é voluntariado, mas a vida inteira eu trabalhei como voluntário... música, cuidando do áudio da igreja, trabalhando em acampamento (...) *distribuindo sopa... eu já tenho um passado de trabalho voluntariado...* (I11-GII)

Além disso, o modelo administrativo congregacional que acontece com assembleias de associados, seguindo o que foi visto nas diferentes organizações apresentadas no capítulo 5, facilita para os membros das igrejas protestantes o entendimento da dinâmica de participação numa organização voluntária como a CAF:

(...) *Então eu cresci com isso... então quando nós voltamos pra igreja do Peruchi em seguida assim, nós chegamos e meu pai já se candidatou pra ser diretor de patrimônio e aí eu já entrei junto como secretária* (...) (I06-GI)

Além da igreja, os gestores percebem a família como outro elemento que influencia para o voluntariado. Nesse caso, o voluntariado faz parte da cultura familiar e é assimilado no repertório pessoal de cada gestor pela influência de pessoas de referência[7] dentro desse grupo de relações que, pelo exemplo, repassam o voluntariado como um legado:

Acho que a minha família, principalmente minha esposa, minhas filhas e a minha sogra... me espelhei muito nela, minha sogra e meu sogro... que eram pessoas muito bondosas sempre... eram comerciantes, mas sempre gostavam de ajudar as pessoas... funcionários e minha sogra todo final de ano, eu mesmo sem entender com quatorze", quinze anos eu ia no Makro com ela e ela comprava muitos e muitos brinquedos e presentes, mandava pra casa dela, empacotava, embrulhava tudo aquilo e depois a gente ia numa comunidade próxima que era na região de Osasco entregar... aquilo e entregava assim... na primeira vez eu não entendia nada falei... "por que que a Dona Jandira tá dando presentes pra essas pessoas que ela nem conhece... aqui nessa favela que tá cheia de bandido?". (I04-GI)

Meu pai desde que eu me conheço por gente ajuda... todo mundo. Quando eu era bem pequenininha, que os leites eram de... de saquinho... saquinho plástico, nossa era péssimo isso, mas a gente tomava o leite e tinha que lavar o saquinho com água quente e detergente pra tirar a gordura porque ele levava pro hospital do Fogo Selvagem... Caixa de ovo, a gente também guardava, tod.. não podia amassar as caixas de ovos em casa porque ele também juntava pra dar pro rapaz que vendia ovos no carro... Sacolinha de mercado a gente tinha que guar.. nem era sacolinha era saco de papel, né?, a gente tinha que dobrar e guardar porque tinha o rapaz da quitanda que meu pai entregava pra ele... Acho que é ele que me influencia... pras boas ações. (I06-GI)

A influência dos amigos é descrita por alguns gestores voluntários como o elo que os colocou em contato com a CAF. Não eram apenas amigos, mas pessoas de representatividade cuja vida profissional exitosa ainda encontrava espaço para o voluntariado. São pessoas que ocupam um lugar de herói que influenciam numa atitude para o voluntariado:

Acho que primeiro foi a amizade com a pessoa que era a diretora na época (...) *tinha, o desejo de ajudar, de fazer alguma coisa pra ver esse mundo melhor* (...) *mas eu acho que primeiro foi a nossa amizade...* (I09-GII)

Eu acho que assim, os amigos que já eram, né?... então, ela é uma figura chave, né?, então os amigos, as pessoas que já eram voluntárias e que há muitos anos já

estavam tendo essa atividade como voluntária e o que me chamou muita atenção... é assim... apesar de todo o trabalho que tem, a pessoa ainda trabalha como voluntária... então isso assim me chamou muito a atenção, eram pessoas muito ocupadas e que mesmo assim... mas o que que tem?, o que será que acontece pras pessoas? E então eu me tornei... naturalmente fomos conversando tal tal tal... e também com essa proposta de a gente fazer uma diferença... de alguma forma fazer alguma diferença. (I10-GII)

Igrejas, famílias, pessoas de referência transmitem um legado que é assimilado dentro do repertório pessoal de cada pessoa por causa do forte conteúdo afetivo e simbólico que essas organizações ou pessoas carregam, confirmando a assimilação de valores pela relação de consentimento, ideia apresentada por DAVEL e MACHADO[25] (2001).

Na fala do gestor, a própria organização voluntária repassa um legado que vem em forma de legado histórico[70]. É um legado que o voluntário aprende com aqueles que encontra na organização, tanto membros da equipe como outros voluntários. Além disso, o acompanhamento que recebe durante as atividades consiste num legado que o voluntário aprende e apreende:

... foi quando eu comecei a trabalhar, a desenvolver o papel do voluntário... se doar, né? (...) *então na CAF eu fui aprender, eu fui ser voluntário na CAF aprendendo a respeitar, né?* (...) *depois quando eu aprendi que o voluntariado é algo muito maior... era algo muito maior porque você tem que se doar, esquecer o seu eu, as suas necessidades pra se doar... ali eu me senti voluntário, em poder compartilhar momentos* (...) *Eu poderia ter parado porque eu precisava dois anos, de curso, era quatro anos de curso, eu tava no segundo, então tinha mais dois anos e eu poderia ter parado e eu continuei pela motivação... daquele prazer que eu tinha de estar naquele momento com aquelas crianças, ajudando, sendo um parceiro* (...) (I13-GII)

Num plano mais amplo, pessoas públicas influenciam na inserção do voluntariado como um valor. Isso acontece de forma indireta, tendo como base o grau de importância ou o papel inspirador que essas pessoas podem exercer no grande público veiculadas pela mídia:

Eu li uma vez um livro do Bill Clinton, eu gosto muito do Bill Clinton, né? e ele tem um livro dele chamado Doar, e no livro dele ele fala sobre doar (...) *doar dinheiro... ele falou, "olha, eu sou presbiteriano e sempre me acostumei a doar porque eu dava dízimo na igreja"* (...) *só que na verdade o livro dele fala sobre doar dinheiro, doar tempo, doar talentos, doar esperança* (...) *o John Wood, o cara que saiu da Microsoft pra "mudar o mundo" ele fala ó não importa se você trabalha num banco ou com caridade, sem dinheiro você não compra as coisas...* (I11-GII)

Por outro lado, ao mencionarem como atraem voluntários, os gestores dão indícios de como o voluntariado vai sendo assimilado ao seu repertório pessoal, compondo um legado de liderança. Segundo GALFORD e MARUCA[70] (2007), os elementos que os gestores utilizam para gerar impacto na cultura possivelmente transmitirão como legado. Na fala dos gestores, ficam evidenciadas estratégias e ideários que eles utilizam na captação dos voluntários e que lhe conferem uma representatividade como gestor perante o seu grupo de relacionamentos:

(...) *eu sou muito franca* (...) *isso atrai as pessoas... sentem falta disso* (...) *se eu digo que me importo com a causa, entendeu?, isso vai soar verdadeiro se eu sou verdadeira na rotina, durante o dia* (...) (I01-GI)

As pessoas que eu acabo influenciando não são pessoas que conseguem vir aqui... então são pessoas que acabam doando coisas... então eu falo dos projetos, do que está acontecendo, ás vezes eu conto um caso, sempre estou falando alguma coisinha (...) (I02-GII)

(...) *quando eu ganhei a cruz de natal... foi no natal e quando chegou na Páscoa eu queria dar uma lembrança pra algumas pessoas aí eu encomendei várias dessas pra eu poder distribuir e eu acabei dando pra minha vizinha, pra outros vizinhos aqui, lá no meu trabalho, porque eu lembrei da páscoa, lembrei da cruz... e agora toda vez que eu encontro essas pessoas elas me perguntam como é que vai a CAF, elas querem saber o que está acontecendo, quando eu falo de alguma ação ou eu dou algum panfleto elas querem contribuir...* (I08-GII)

(...) *então divulgando entre amigos, falando das atividades que a gente tem e de alguma forma sensibilizando essas pessoas pra que sejam ou voluntários mesmo ou que doem, enfim né?, na medida do possível, que doem* (...) *como as Notas Fiscais... então a gente divulga...o pessoal do meu trabalho ainda me relaciona com a CAF.* (I10-GII)

Dar continuidade ao trabalho de atrair e comprometer voluntários é uma tarefa na construção do legado de líder e no legado organizacional. Na perspectiva dos gestores, apenas uma parcela da sociedade deseja o comprometimento no voluntariado. Sua percepção confirma o que CORTINA[4] (2009) menciona como "um abismo entre ideias e crenças", no que diz respeito a superar os obstáculos para engajamento no voluntariado:

Olha, eu acho que muita gente não quer, porque eu acho que acima de tudo você tem que ter responsabilidade, né? (...) *E hoje como as pessoas têm uma vida muito corrida, né? São Paulo é enorme pra estar em tal horário, tal local você tem que se desfazer de uma série de compromissos, muitas vezes, né? então muitas pessoas não querem ser voluntários hoje, você paga pra ficar livre daquele... daquela responsabilidade ou daquele compromisso, mas eu acho que quem se doa, quem quer ser voluntário é porque tem alguma coisa, acredita numa sociedade ou num mundo diferente, acho que basicamente quem quer ser voluntário é porque acredita que pode fazer um pouco de diferença, fazer alguma diferença na vida de algumas pessoas.* (I10-GII)

É difícil falar porque, o voluntariado é a pessoa, né?, por mais que você divulga nem todos querem ser voluntário, nem todos querem abrir mão de quatro horas, cinco horas, seja meia hora pra fazer o voluntariado, então o desafio maior que eu vejo hoje é você tentar mostrar pra pessoa que ela é importante, pra sociedade, pra uma instituição, pra uma ONG, ela é importante, as ONGs precisam do voluntariado, precisam das pessoas porque é até um termômetro de uma organização você ter bastante voluntariado, é sinal de que as coisas estão andando, tá tendo resultado (...) (I13-GII)

Aproximar a comunidade por meio do voluntariado, como mencionou uma das gestoras, pode significar um dos principais desafios para os gestores da CAF e vai ao encontro dos projetos atuais da organização[33], como Jovens Protagonistas, SASF, Meu Corpo Meu Bem e SINO:

(...) *então não é todo mundo que tem a disponibilidade de vir e dar um pouco do seu tempo então fica um pouco difícil* (...) *a gente tem caminhado nisto, mas custou pra chegar nisso e ainda não é o suficiente... da própria comunidade ser voluntário dentro da organização, ainda é difícil, mas a gente ainda também assim, não conseguiu enxergar o porque disso... porque elas não conseguem ver que é importante trabalhar em prol da comunidade.* (I07-GI)

Mais do que suprir a ausência de voluntários que vivem fora do entorno da organização, envolver a comunidade pode significar a mudança para um novo ciclo na vida organizacional, quando a CAF deixa de “fazer pela” e passa a “fazer com” a comunidade.

A proximidade geográfica da CAF com a comunidade que participa dos projetos e a presença de outras entidades e organizações com objetivos afins amplia ainda mais esse potencial para o voluntariado e, consequentemente, contribui para a formação de novas lideranças que podem assumir o papel que hoje é executado pelos gestores entrevistados, concretizando a passagem de um legado de participação pelo voluntariado, um exercício de inspirar e tornar-se referência.

Considerando o que é apresentado por KLIKSBERG[2] (2003), o voluntariado pode ser um caminho para que a CAF contribua para o maior protagonismo. Nesse aspecto, ALAGUERO[49-51] (2011,2007; 2006) e CONTRERAS[52] (2003) discutem aspectos fundamentais que podem servir aos gestores de forma geral para avaliar o caráter das ações, a formação de parcerias e o lugar que a CAF poderá ocupar nesse processo, sendo uma oportunidade de grande aprendizagem organizacional e construção de legado organizacional.

Ao serem estimulados a pensar sobre a possibilidade de extinção de qualquer tipo de voluntariado na CAF, foi possível verificar a reação dos gestores na defesa do voluntariado como um valor para a organização, confirmando as proposições de SCHEIN[66] (1984) sobre o processo em que

um valor assimilado deixa de ser uma suposição para ser uma percepção pessoal do gestor:

Vai fechar as portas (riso) Acho muito difícil, entendeu? não só a CAF qualquer organização. (I01-GI)

(...) *eu acho que fecharia... sem voluntário.* (I03-GI)

Praticamente deixaria de existir, porque você não toca uma organização 100% só com parceria com o governo... você precisa do voluntário (...) *não tem como, eu não vejo, no meu modo de ver, eu não vejo como uma organização do Terceiro Setor viver sem voluntário.* (I04-GI)

Nenhum voluntário? A gente tava na roça!... (riso) (...) *Então não tem como, fecha, baixa as portas e vamo embora.* (I06-GI)

(...) *sem voluntário talvez muitas coisas deixariam de fato de existir* (...) *então ficaria difícil... provavelmente chegaria num ponto que teria que encerrar* (...) (I07-GI)

Ah... ela não sobrevive (risos) acho que hoje não daria... (...) (I08-GII)

Eu acho que afundaria, afundaria... (...) *acho que isso já virou um slogan da CAF, ter voluntários porque mais do que dois a corda vai ser difícil de arrebentar, né?... é um princípio* (...) *não dá pra trabalhar sozinho, não dá pra andar sozinho, nessa causa não.* (I09-GII)

Em termos de própria organização, ela acabaria, né?... (I10-GII)

Olha... a CAF ela... de todos os voluntários? (risos) olha eu acho que ela ainda operaria por algum tempo, como eu disse, a CAF tem pessoas que ainda trabalham lá que de fato abraçam a causa, mas eu não creio que a CAF conseguiria operar por muito tempo... (...) *a CAF ia ter que fechar as portas* (...) (I11-GII)

Alguns gestores consideraram a possibilidade de continuidade, mas dentro de outro perfil para eles, não dentro de uma proposta de organização voluntária, considerando uma possibilidade de mudança no ciclo vital da organização, não de declínio e morte, conforme apresentado por SIMON e DONOVAN[198] (2001), mas de mudança de identidade:

Acho que perde um pouco a identidade... porque a grande maioria dos funcionários começaram como voluntários... pelo menos... assim... os mais comprometidos começaram como voluntários... eu acho que... e muita coisa também ia deixar de se fazer... não só a CAF ficaria, seria afetada como também... os beneficiários, as

pessoas que participam dos projetos então é... abalaria as estruturas... (risos) (I02-GI)

A organização vai continuar existindo, mas a gente vai precisar correr mais, correr mais atrás de outras coisas, de atividades, não vai ter uma outra mão pra te ajudar, pra dividir a tarefa... vai ser tudo por nossa conta e na verdade a gente já passou por uma experiência assim e a gente sabe que é dificultoso e que também não sai às vezes tão bem feito quando tem pessoas ajudando, né?... (I05-GI)

(...) *nós teríamos que partir para o seguinte, ter uma empresa paralela para captação de recursos e esses recursos seriam destinados à CAF, e os diretores seriam remunerados, então mudaria toda a estrutura... acho que funcionaria como uma OCIPE... encerraria como ONG e teria que funcionar como OCIPE, funcionar com recursos do governo...* (I12-GII)

GALFORD e MARUCA[70] (2007) propõem que um legado deve ser um projeto pessoal de um líder, algo planejado que deve auxiliá-lo, principalmente, a filtrar e avaliar decisões. Tomando esse princípio para a realidade organizacional da CAF, o legado como elemento planejado deve partir da identificação de valores que se pretende refletir nas ações.

A identificação do voluntariado como um dos elementos presentes no referencial dos gestores pode indicá-lo como parte de seu legado e também como parte de um legado organizacional em constante construção, uma vez que se confirma por diferentes gerações de lideres, conformando uma identidade.

8.6 OBSERVAÇÕES SOBRE A PESQUISA

O uso das categorias de análise possibilitou a aproximação com percepções dos gestores voluntários e contratados da CAF sobre o voluntariado enquanto valor organizacional, tendo como base a fundamentação teórica sobre valor, cultura organizacional e o papel de

gestores na gestão de valores. As categorias mostraram-se viáveis para a identificação do voluntariado como valor organizacional e a existência de um processo de gestão de valor em andamento.

O voluntariado aparece como valor inscrito na história da organização, nas experiências significativas, na vida de pessoas reais que construíram e constroem a vida organizacional a partir de uma ideia que se torna significativa para muitos pela prática do valor.

A construção da identidade organizacional se dá na persistência por seus valores fundacionais aplicados a uma prática de atuação na temática da AIDS. O voluntariado na CAF tem berço, nome e sobrenome para dizer que se pode enxergar em sua cultura organizacional contribuições culturais de sua natureza voluntária, de base de fé e ONG AIDS.

Compreende-se que é mais do que uma popularização da solidariedade[59]. É a convivência complexa entre valores distintos e ao mesmo tempo concordantes, própria da aprendizagem organizacional no contexto de pluralidade.

Para além de atividades, o voluntariado se percebe em práticas permeadas de sentido que vão costurando os propósitos da organização aos anseios de participação de voluntários. Isso acontece num ambiente de experimentações próprio de um laboratório de sociabilidades e de gestão, como afirma MOREIRA[59] (2010). Nesse ambiente dinâmico, o

enfrentamento da epidemia da AIDS vai acontecendo de forma inclusiva e propositiva.

O voluntariado aparece como um legado transmitido desde as primeiras lideranças até o atual grupo de gestores, pessoas inspiradas e inspiradoras para quem o voluntariado é um valor do repertório pessoal, com indicações de se tornar também um legado que deixarão a outros.

9 DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS À ABERTURA DE QUESTÕES

Um valor representa um ideário, incorpora as crenças e projeta as expectativas e por isso mesmo se coloca acima das questões conflitantes alinhando no campo do ideal as aspirações de todos os que o assimilam como próprio. Podemos inferir que o valor é um elemento de coesão e assim, a gestão de valores é uma competência necessária para o gestor enquanto pessoa que administra sentidos.

A perspectiva histórica aponta uma diversidade de iniciativas voluntárias construídas em torno de ideais e projetos coletivos. Elas são sementeiras de ideias como afirma Fromm. Por sua instrumentalidade o voluntariado tem perdurado extrapolando a dimensão específica das organizações para firmar-se como um valor para a sociedade.

Na experiência dos gestores voluntários e contratados da organização estudada, Casa de Assistência Filadélfia – CAF a importância dada ao voluntário emerge como um elemento de coesão que converge entre os diferentes gestores sustentando as afirmações de TAMAYO[65] (2000) sobre o processo como o valor é construído e compartilhado como elemento estrutural na natureza da organização.

Os relatos apontam para uma força de compartilhamento que sugere a permanência do voluntariado como valor na vida organizacional porque é

ele que mantem coeso o ideário de luta contra a AIDS e a defesa da criança e do adolescente símbolos máximos da organização e que inspiram os rituais e consagram os heróis.

A experiência da CAF com o voluntariado pode ser considerada um verdadeiro legado organizacional. Apresenta-se como uma trama bem composta de relações cujos desdobramentos revelam historias que se cruzam numa expressão de resposta pelo reconhecimento do eu e do outro.

Gerir uma organização com um tema como a AIDS cujo publico principal é de crianças e adolescentes impõe aos gestores a aprendizagem de valores [231].Como mencionado, o sofrimento é um fio condutor de cultura organizacional na CAF, mas também o são o amor ao próximo e a solidariedade, elementos de retroalimentação dos sentidos da organizacional em que o voluntariado é um canal permanente.

Para os gestores da CAF, a compreensão do voluntariado como valor contribui para uma visão correta da força que o voluntariado pode representar, pois recorda a todos em posição de liderança o real papel da organização enquanto organização voluntária, para além do fazer, o ser.

O voluntariado como elemento potencial para transformação social (traz transformação a todos os envolvidos) está afinado com a justiça, mas não se restringe apenas aos direitos, como afirma CORTINA[4] (2009), pois se preocupa com a satisfação de necessidades humanas “que nunca poderão ser requeridas como direito e que nunca corresponderão a um dever”. Essa

dimensão de abordagem pode ser explorada pela CAF em seu trabalho junto à comunidade em suas diferentes linhas de trabalho, é um pensar humanizador em termos de gestão e se torna um dos principais apontamento desta pesquisa dirigidos à CAF.

Nessa linha, a pesquisa buscou enfatizar a compreensão do voluntariado como valor, como necessidade em organizações com finalidade pública. Embora o caso estudado seja uma organização voluntária, essa é uma consideração que julgamos ser possível também a outros tipos de organização com finalidade pública, porque lidam com aspirações coletivas. Entre outras coisas, essas organizações podem se beneficiar da compreensão dos valores para a construção de vínculos sociais que potencializem a criação de valor público.

A superação de uma compreensão de valor estereotipada como vitrine organizacional e do voluntariado como uma mera atividade é um ponto crucial para que organizações com finalidade pública e, em especial, organizações voluntárias cumpram seu papel no fortalecimento de valores públicos, onde se inclui o voluntariado.

Enquanto não for entendido como valor, pouco se caminhará na compreensão correta do voluntariado e em sua inclusão em propostas concretas de educação para a cidadania. O Voluntariado continuará a ocupar uma posição periférica sem ser de fato compreendido, corretamente estimulado e bem realizado.

Os desafios na gestão do voluntariado, as novas formas de admissão ao mundo do voluntariado, o papel das mídias na mobilização do coletivo – e a resposta deste como participação voluntária, o voluntariado como consequência dos desencantos com a democracia representativa, o voluntariado transcultural e os dilemas éticos são alguns dos temas que podem ser desenvolvidos a partir de uma compreensão do voluntariado como valor.

Além disso, a proposta de estudo do voluntariado como valor organizacional pode ser estendido para incluir outros sujeitos cuja influência na formação de valores no âmbito organizacional traria grande contribuição para o tema da gestão de valores.

Consideramos que o principal limitante para a pesquisa foi encontrar uma bibliografia que pudesse dar suporte ao tema “voluntariado como valor”. O voluntariado é abordado como uma ação relacionada a valores específicos, mas sem ser enfocado como um valor em si.

A produção científica voltada ao contexto das organizações voluntárias, principalmente no campo da gestão, ainda é reduzida, o que também dificulta a observação do voluntariado enquanto valor organizacional. A leitura e utilização dos textos sobre liderança, gestão e organizações encontrados se deu a partir de rigorosa triagem para identificar textos que trabalhassem princípios válidos para qualquer tipo de contexto organizacional. Esses elementos confirmam a necessidade de continuidade

do estudo e da produção científica do voluntariado enquanto valor e enquanto valor organizacional.

Embora lidando com a temática de valores organizacionais e com voluntariado em sua experiência de gestão, pensar o voluntariado a partir da perspectiva de valor foi também um desafio para a pesquisadora e um exercício acadêmico, abrindo a visão para um campo fértil para os estudos organizacionais.

O entendimento do voluntariado como valor e a identificação da CAF enquanto organização voluntária pode consistir também em uma contribuição aos parceiros da CAF, uma vez que partilham, no dia a dia, da responsabilidade em objetivos e ações voltadas à comunidade. Isso tem repercussão no desenho dessas ações, mas também num trabalho conjunto em prol de mecanismos para maior participação.

Essa vivência da CAF no campo da participação, sustentada no voluntariado, não pode ser desconsiderada no desenvolvimento de parcerias e é uma experiência que se pode considerar como boa prática pra promover o debate, a reflexão e inspirar ações significativas de voluntariado que contribuam de forma propositiva e contextualizada.

Compreendemos que a análise crítica a partir de sujeitos e organizações experientes e inseridas na construção do tema enquanto campo de conhecimento e prática social pode acrescentar ao estudo do voluntariado, uma vez que se trata de uma leitura de dentro para fora,

equilibrando-se com a visão muitas vezes unilateral de estudiosos que lidam com o tema como observadores isentos.

Essa crítica promoveria um olhar também para a preservação da identidade organizacional, um desafio que acreditamos constante para os gestores da CAF. Nesse aspecto, reafirmamos a necessidade de reconhecer a gestão de valores como uma competência de gestão e a formação de novas lideranças comprometidas com o voluntariado como uma responsabilidade de gestores estratégicos.

Concordamos com GALFORD e MARUCA[70] (2007) que a construção do legado de liderança não pode ser um alvo futurístico, mas um projeto do presente e uma responsabilidade de cada dia do gestor. Dessa compreensão depende o zelo pelos valores e pela integridade da natureza organizacional onde o voluntariado tem especial importância. Esses elementos precisam ser revisitados na formação continuada de novos gestores

Reconhecer o outro, construir uma solidariedade universal, exercer o amor ao próximo numa dimensão ética que respeite a pluralidade são desafios, mas também promessas para o século XXI. Em todas essas vertentes, aprender sobre si como humano e humanizar-se na relação com o outro estão no cerne do voluntariado como valor, um valor universal para o bem-estar global, que se desenvolve numa consciência planetária, pois, como menciona BOFF[232] (2003): “somos co-responsáveis pelo nosso

destino comum, humano e terrenal, pois constituímos uma unidade coesa e diversa" (p. 50).

Assimilar o significado de sustentabilidade como conceito para a preservação da vida levou a sociedade a uma mudança de atitude perante o meio ambiente e a uma compreensão de nossa condição humana de interdependência com o espaço e a natureza. Talvez essa questão tenha sido o grande marco conceitual do final do século XX[233].

Conscientes dessa interdependência, talvez estejamos mais preparados para pensar nos desafios para o século XXI, entre esses a sustentabilidade de nossas relações sociais, a partir de uma proposta que reconhece o outro em suas diferenças, particularidades e necessidades, nos levando a responder a esse outro como a um próximo. Podemos entender que a verdadeira resposta no reconhecimento é sempre voluntária, obriga-se apenas pelo amor e pela solidariedade.

Tendo em vista essas afirmativas, algumas responsabilidades se estabelecem. Primeiramente, a responsabilidade no campo da pesquisa. O aprofundamento das reflexões sobre o voluntariado enquanto valor necessita que se estabeleçam marcos teóricos[234], o que possibilitará um entendimento de seu papel dentro da cultura e de suas ações enquanto práticas sociais. A pesquisa pode acrescentar ao trabalho de autores que colocaram o voluntariado como campo de conhecimento e certamente exige um pensar interdisciplinar.

Há uma responsabilidade que só pode ser assumida no âmbito político. É preciso que o voluntariado, enquanto valor, gere propostas educativas efetivas e viáveis cujos benefícios se reflitam para as famílias, as instituições, as comunidades, nas diferentes dimensões da vida social, compreendendo a realidade global e a necessidade de nos entendermos como cidadãos do mundo.

Nessa perspectiva, o voluntariado deixaria de ser uma atividade para ser um valor público integrado às políticas e assimilado pelas lideranças e pela sociedade, o que minimizaria também o risco de sua utilização como ferramenta político-partidária ou como instrumento de amenização de descontentamento político, o que se impõe como uma marca de individualismo.

Há também uma responsabilidade quanto à sua aplicabilidade. Nesse item, assumem papel preponderante as organizações voluntárias cuja experiência (currículo) autoriza a crítica e a proposição. Como mencionado, é necessário um retorno a essa natureza voluntária de forma a posicionar as organizações dentro do debate dos marcos conceituais para além de seu papel já estabelecido na prestação de serviços.

Há um conteúdo rico de experiências e práticas concretas dentro das organizações, que, todavia, tem sido pouco divulgado e sistematizado como boas práticas, sendo um desafio às mesmas. Na realidade da CAF, as boas práticas têm uma relação direta com a própria história organizacional no enfrentamento da AIDS e na causa da criança e do adolescente e consistem

em lições que precisam ser preservadas dentro do que se chama um legado organizacional.

Há uma responsabilidade que recai especialmente aos profissionais compromissados com a gestão organizacional, uma vez que se ocupam da tarefa de conduzir a construção da cultura e formar lideranças nesses grupos. Conhecer o voluntariado a partir da perspectiva de valores pode consistir num aprendizado para a gestão porque ressalta a participação num momento histórico em que cooperação tem sido estimulada pelas redes informais, uma realidade nas relações sociais que não pode mais ser desconsiderada.

A necessidade por práticas que tragam maior sentido para o coletivo tem indicado o voluntariado nas organizações como forma de ampliar a dimensão das relações humanas pela doação e troca de experiências que proporciona um significado de espiritualidade e transcendência, um desafio para gestores como atores inseridos na gestão de valores.

O voluntariado, compreendido como valor, apresenta-se, assim, como uma proposta de reconhecimento do outro, na prática da razão cordial, que CORTINA[4] (2009) apresenta como necessária para a construção de uma vida feliz, a prática de uma sabedoria cordial:

“Necessitamos, sem dúvida, de alimento, vestimenta, casa e cultura, liberdade de expressão e consciência, para levar adiante uma vida digna. No entanto, necessitamos também, e em algumas ocasiões

ainda mais, de consolo e esperança, sentido e carinho, esses bens gratuitos que nunca se podem exigir como um direito; que compartilham os que nos presenteiam, não por dever, mas por abundância de coração" (p.263) tradução da pesquisadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ortiz MCM. Voluntariado em hospitais: uma análise institucional da subjetividade [tese de doutorado]. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP; 2007.

2. Kliksberg B. O impacto do Voluntariado. O Globo, 2003 Jul 23. Disponível em: http://oglobo.globo.com/

3. Lopes A. Trabalho voluntário e envelhecimento: um estudo comparativo entre idosos americanos e brasileiros [tese de doutorado]. Campinas (SP): Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas; 2006.

4. Cortina A. Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadania en el siglo XXI. Oviedo: Ediciones Nobel; 2007.

5. Zoll R. O que é solidariedade hoje? Ijuí (RS): Ed. Unijui; 2007.

6. VNU. Relatório sobre o Estado do Voluntariado no Mundo: Valores universais para o bem-estar global. Reino Unido; 2011.

7. Bussell H, Forbes D. Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. Henry Stewart Publications; 2002.

8. Drucker PF. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. São Paulo: Pioneira; 1997.

9. Selli L. Bioética, solidaridad y voluntariado: posibilidad de intervención en la sociedad. Persona Bioética. 2004;7-8(20-1):89-98.

10. Moniz ALF, Günther H. Voluntariado ambiental: um estudo exploratório. Psico. Porto Alegre, PUCRS. 2011;42(1):116-23.

11. Souza LM. Trabalho Voluntário, Saúde e Qualidade de Vida em Idosos [dissertação de mestrado]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2007.

12. Fiori RM, Mann ET, Luft Z. Programa Voluntário de Apoio à UTI Neonatal. Rev Bioética. 2006;14(1):109-12.

13. Selli L,Garrafa V, Meneghel SN. Bioética, solidariedade, voluntariado e saúde coletiva: notas para discussão. Rev Bioética. 2005;13(1):53-64.

14. Penteado FG, Silva LES, Rodrigues RDC, Prado MM, Bugarin Jr JG. Análise bioética da percepção da solidariedade na ação do voluntariado. Rev Bioética. 2005;13(1):65-78.

15. 15. LandimL,Scalon MC. Quem dá e quem não dá, eis a questão. http://www.ufrn.br/sites/engenhodesonhos/mediateca/artigos/Solidariedade.pdf

16. Centro de Voluntariado de São Paulo. Manual dos Voluntários do CVSP; 2013.

17. Rede Brasil Voluntário. Pesquisa Voluntariado no Brasil. IBOPE Inteligência; 2011.

18. Salamon LM, Anheier HK, List R, Toepler S, Sokolowski SW, et al. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore: Kumarian Press; 1999.

19. Falcão J. Democracia, Direito e Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2004.

20. Salamon LM. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. Rev Adm. 1998;33(1):5-11.

21. Fernandes RC. O que é o Terceiro Setor? In: Ioschpe EB, organizador. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1997.

22. Lavalle AG, Castelo G, Bichir RM. Atores periféricos na sociedade civil – redes e centralidades de organizações em São Paulo. RBCS. 2008;23(68):73-96.

23. Cortina A. Cidadãos do Mundo – para uma teoria da cidadania. São Paulo: Edições Loyola; 2005.

24. Mintzberg H. Covert leadership: notes on managing professionals. Harv Bus Rev. 1998;76(6):140-7.

25. Davel E, Machado HV. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. RAC. 2001;5(3):107-126.

26. Rowe WG. Liderança estratégica e criação de valor. RAE. 2002;42(1):7-19.

27. Dolan SL, Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. J Manage Dev. 2002;21(2):101:117.

28. Berson Y, Oreg S, Dvir T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. J Organiz Behav. 2008;29(5):615-33.

29. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. World Disasters Report,2008.
http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/WDR/wdr2008-full.pdf

30. Pereira AJ, Nichiata LYI. A sociedade civil contra a AIDS: demandas coletivas e políticas públicas. Ciên Saúde Colet. 2011;16(7):3249-57.

31. Bochio IMS, Fortes PAC. A influência da AIDS no processo de desenvolvimento organizacional das organizações não-governamentais: um estudo de caso sobre a Casa de Assistência Filadélfia. Cad Saúde Pública. 2008;24(11):2541-50.

32. Bochio IMS. Marcos de Desenvolvimento Organizacional da ONG/AIDS – Casa de Assistência Filadélfia – CAF [dissertação de mestrado]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP; 2005.

33. Camara C, Lima RM. Direitos humanos, cidadania e AIDS. São Paulo: Cadernos Abong; 2000.

34. Bochio IMS, Munhoz ES. Meu Corpo Meu Bem – cuidando de si e cuidando dos outros. A trajetória da Casa Filadélfia na prevenção de DST/AIDS e violências contra a crianças e adolescentes.

35.Munhoz ESS. Arte/Educação em Saúde: experiência com crianças e adolescentes atendidos no projeto "Meu Corpo Meu Bem" [dissertação de mestrado]. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie; 2010.

36. Grangeiro A, Laurindo da Silva L, Teixeira PR. Resposta à AIDS no Brasil: contribuições dos movimentos sociais e da reforma sanitária. Rev Panam Salud Publica. 2009;26(1):87-94.

37. Alencar TMD, Nemes MIB, Velloso MA. Transformações da “aids aguda” para a “aids crônica”: percepção corporal e intervenções cirúrgicas entre pessoas vivendo com HIV e aids. Ciên Saúde Colet. 2008;13(6):1841-9.

38. Herzlich C. Saúde e Doença no Início do Séxulo XXI: Entre a Experiência Privada e a Esfera Pública. PHYSIS:Ver. Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 14(2):383-394,2004.

39. Dickson M, Dickson G. Volunteering: Beyond an Act of Charity. J Can Dent Assoc. 2005;71(11):865-9.

40. Kisil M. Organização Social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: Ioschpe EB, organizador. 3o. Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1997.

41. Rawls J. Justice as Fairness – A Restatement. US: Erin Kelly; 2003.

42.ECO H. Como se faz uma tese. São Paulo: Editora Perspectiva,2002.

43.Marconi MA, Kakatos EM. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

44. Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman; 2005.

45. Cortina A. Construir Confiança. São Paulo: Edições Loyola; 2003.

46. Cortina A. O Fazer Ético: Guia para a educação moral. São Paulo: Moderna; 2003.

47. Cortina A, Martinez E. Ética. São Paulo: Edições Loyola; 2005.

48. Mendes CMM. História e literatura: os escritos coloniais de fins do século XVI e início do XVII. Diálogos DHI/PPH/UEM. 2010;14(3):469-89.

49. Alaguero AZ. El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente. Documentación Social. Voluntariado: presencia y transformación social. Revista de Estudios Sociales y de sociología aplicada, 2011;

50. Alaguero AZ. La Dimensión Corporativa Del Tercer Sector – los tipos organizativos del voluntariado. Rev Inter Sociol. 2007;65(47):117-43.

51. Alaguero AZ. Voluntariado y Estado: Las funciones ambivalentes del Nuevo Voluntariado. Política Sociedad. 2006;43(1):169-88.

52. Contreras JP. Las ONG y la cultura de la solidaridad: la *ética mínima* de la acción humanitaria. Papers 71. 2003:65-76.

53. Cardoso R. Sustentabilidade, o desafio das Políticas Sociais no Século 21. São Paulo Perspec. 2004;18(2):42-8.

54. Oliveira WF, Junqueira LAP. Questões estratégicas na reforma sanitária: o desenvolvimento do terceiro setor. Rev Adm Pública. 2003;37(2):227-41.

55. Landim L. Múltiplas identidades das ONGs. In: Haddad S, organizador. ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Abong/Peirópolis; 2002.

56. Nogueira MA. Os direitos sociais como causas cívicas. Saúde Soc. 2002;11(1):15-24.

57. Warren IS. Organizações não governamentais na América Latina: seu papel na construção civil. São Paulo Perspec. 1994;8(3):6-14.

58 Lopes JR. Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. São Paulo Perspec. 2004;18(3):57-66.

59. Moreira MCN. The dimensions of volunteer associativism in the scenario of the relationships amongst health, poverty and disease. Ciên Saúde Colet. 2010;15(3):917-24.

60. Pennock JR, Chapman JW, editors. Voluntary Associations. New Brunswick: Transaction Publishers; 2007.

61. Kliksberg B. Falácias e Mitos do Desenvolvimento Social. São Paulo: Cortez/Brasília: UNESCO; 2003.

62. Fernandes RC. Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: CIVICUS; 1994.

63. Smith C, Freedman A. Voluntary Associations. Perspectives on the Literature. Cambridge (MA): Harvard Univerity Press; 1972.

64. Simon JS, Donovan JT. Five Life Stages of Nonprofit Organizations: Featuring the Nonprofit Life Stage Assessment. USA; 2010.

65. Tamayo A, Mendes AM, Paz MGT. Inventário de valores organizacionais. Est Psicol. 2000;5(2):289-315.

66. Schein EH. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Manage Rev. 1984;25(2):3-16.

67. Hofstede G, Neuijen B, Ohayv DD, Sanders G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Adm Sci Quarterly.1990;35(2):286-316.

68. Grill IG. Consagração de um “legado” e o “espólio” em disputa: homenagens a Getúlio Vargas e Leonel Brizola.

69. Walsh IJ, Glynn MA. The Way We Were: Legacy Organizational Identity and the Role of Leadership. Corporate Reputation Rev. 2008;11(3):262-76.

70. Galford RN, Maruca RF. Seu Legado de Liderança. São Paulo: M. Books do Brasil Editora; 2007.

71. Leal EA, Famá R. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso. SemeAd – Seminário em Administração; 2007. ead.fea.usp.br.

72.Meihy JCSB, Holanda F. Historia Oral: Como fazer, como pensar.São paulo:Contexto,2007.

73. Laville C, Dionne J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. São Paulo: UFMG/Porto Alegre: Artmed; 1999.

74. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: ABRASCO; 2000.

75. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1979.

76. Hyde P, Williamson B. The Importance of Organisational Values. Part 1: Is your organisation value congruent? Focus Change Manage. 2000;66:14-8.

77. Fortes PAC. Ética e saúde. São Paulo: EPU; 1998.

78. Bauman Z. Amor líquido. Sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 2004.

79.Alvarez MAS.Transformações humans: Encontros, amor ágape e resiliência. São Paulo: EdUSP, 2011.

80.Morin E.Os sete saberes necessários à educação do futuro.São Paulo, Unesco/Cortez,2000.

81.HandsON Network. Developing Volunteer Leaders, 2010. www.handsonnetwork.org

82. Orth T. O Terceiro Setor se comunica? A comunicação e sua relação com as organizações do Terceiro Setor. Parceiros voluntários [Internet]. Disponível em: http://www.parceirosvoluntarios.org.br/

83. Soares GMP. Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa. RAE eletrôn [Internet]. 2004;3(2). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

84. Schoeder JT, Schoeder I. Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades. RAE eletrôn [Internet]. 2004;3(1). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt

85. Oliveira FM. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do instituto ethos. Rev Eletrôn Ciên Adm [Internet]. 2006;5(1). Disponível em: http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/373

86. Moore MH. Creating Public Value. Strategic Management in Government. London: Harvard University Press Cambridge; 1995.

87. Honneth A. “A luta por reconhecimento”, e o debate com Nancy Fraser. Rio de Janeiro: PUC-Rio; [s.d].

88. Daros WR. Moralidad, el yo y la solidaridad social posmoderna según R. Rorty. Invenio. 2001;4(7):41-62.

89. Maciel EMP. O fundamento metafísico da ética na compaixão com a negação da vontade. Controvérsia. 2011;7(2):15-25.

90. Elzo R. Los Jovenes y la felicidad. Madrid:PPC,2006.

91. Ferreira M, Proença T, Proença JF. As motivações no trabalho voluntário. Rev Portuguesa Bras Gestão. 2008;7(3):43-53.

92. Beck U. Sociedade de Risco. Rumo a uma outra Modernidade. Trad Sebastião Nascimento. São Paulo: Editora 34; 2010.

93. Arendt H. A condição Humana. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária; 2007.

94. Gaiarsa JÂ. O espelho mágico – um fenômeno social chamado corpo e alma. São Paulo: Editora Ágora; 2013.

95. Dalcol MS. O outro como “eu mais uma vez”: uma abordagem do conceito de compaixão em Arthur Schopenhauer. In: IV Seminário Nacional de Filosofia e Educação: Confluências; 2012 Mai 21-23; Santa Maria, Brasil. Santa Maria (RS): Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; 2012.

96. Gohn MG. O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. São Paulo: Cortez; 2005.

97. Bonfim P. A “cultura do voluntariado” no Brasil. São Paulo: Cortez; 2010.

92. Rifkin J. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: Ioschpe EB, organizador. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1997.

93. Lopes JR. Terceiro Setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. São Paulo Perspec. 2004;18(3):57-66.

94. Nunes L. A humanização na saúde: estratégia de marketing? A visão do enfermeiro. Rev Bras Bioética. 2006;2(3):313-27.

95. Zoboli E. Cuidado: práxis responsável de uma cidadania moral. In: Pinheiro R, Mattos RA. Razões Públicas para a integralidade em saúde: o cuidado como valor. Rio de Janeiro: CEPESC IMS/UERJ – ABRASCO; 2009.

96. Ferreira J. O Programa de Humanização da Saúde: dilemas entre o relacional e o técnico. Saude Soc. 2005;14(3):111-8.

97. Funcke AL, Pereira PRF, Vilas Boas AA. Valores organizacionais relacionados ao trabalho voluntário: estudo de caso em ONG's do Rio de Janeiro. In: SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

98. Caldana ACF, Souza LB, Camiloto CM. Sentido das ações voluntárias: desafios e limites para a organização do trabalho. Psicologia & Sociedade; 24 (1), 170-177, 2012

99. Garay ABBS. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para organizações. Rev Adm. 2001;36(3):6-14.

100. Kliksberg B. Seis teses não-convencionais sobre participação. Rev Adm Pública. 1999;33(3):7-37.

101. Chaui M. Convite à filosofia. 4. ed. São Paulo: Ática; 1995.

102. Moll J, Oliveira-Souza R, Eslinger PJ. Morals and the human brain: a working model. LippincottWilliams &Wilkins. 2003;14(3):299-305.

103. Zahn R, Moll J, Paiva M, Garrido G, Krueger F, Huey ED, Grafman J. The neural basis of human social values: evidence from functional MRI. Cereb Cortex. 2009;19(2):276-283.

104. Tamayo A. Valores Organizacionais. In: Tamayo A, Borges-Andrade JE, Codo W, organizadores. Trabalho, organização e cultura. Rio de Janeiro: Cooperativa de Autores Associados; 1996. 11: p. 157-72. (Coletanes da ANPEPP)

105. Oliveira AF, Tamayo A. Inventário de perfis de valores organizacionais. Rev Adm. 2004;39(2):129-40.

106 Pinzani A, Toneto MC, organizadores. Teoria crítica e Justiça social. Florianópolis: NEFIPO; 2012.

107. Zioni F. Exclusão social: noção ou conceito? Saúde Soc. 2006;15(3):15-29.

108. Siqueira JE. Ensaio sobre vulnerabilidade humana. Rev Bras Bioética. 2006;2(2):220-36.

109. Fehr E, Fischbacher U. The nature of human altruism. Nature. 2003 Oct 23;425:785-91.

110. Batista RS, SchrammFR. A Bioética da proteção e a compaixão laica: o debate moral sobre a eutanásia. Ciên Saúde Colet. 2009;14(4):1241-50.

111. Washburn JC. Compasión y Bioética. Acta Bioethica. 2004;10(2):235-46.

112. Washburn J. Compasión y Bioética: ¿que tiene que ver una con la otra? Rev Filosofía Univ Costa Rica. 2005;XLIII(109-110):27-36.

113. Boff L. Ética da Vida: a nova centralidade. São Paulo: Record; 2009.

114. Caponi S. Da compaixão à solidariedade: uma genealogia da assistência médica. Rio de Janeiro: FIOCRUZ; 2000.

115. Souza LA, Figueiredo MF. Compaixão-misericórdia: uma paixão aristotélica. Diálogos Pertinentes. 2010;6(1):143-62.

116. Kliksberg B. A Justiça Social: Uma Visão Judaica. São Paulo: Maayanot; 2001.

117. Padovani U, Castagnola L. São Paulo: Melhoramentos; 1994.

118. Boff L. Saber Cuidar. Ética do Humano – compaixão pela Terra. Petrópolis (RJ): Vozes; 2008.

119. Oliveira T. Origem e memória das universidades medievais: a preservação de uma instituição educacional. Varia Hist. 2007;23(37):113-29.

120. Oliven RG. Cultura e Modernidade no Brasil. São Paulo Perspec. 2001;15(2):3-12.

121. Russell-Wood AJR. Escravos e libertos no Brasil colonial.Trad Maria Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 2005.

122. Sá MC. A fraternidade em questão: um olhar psicossociológico sobre o cuidado e a “humanização” das práticas de saúde. 2009;13(Supl 1):651-64.

123. Birman J. Fraternidades: Destinos e Impasses da Figura do Pai na Atualidade. Physis. 2003;13(1):93-114.

124. Utz K. A Benevolência na definição aristotélica da amizade. Hypnos. 2009;(22):35-60.

125. Entralgo PL. Três reflexiones éticas. Isegoría. 1996;13:99-117. Disponível em: http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/viewFile/227/227

126. Borges ML. Felicidade e Beneficência em Kant. Síntese. 2003;30(97):203-15.

127. Hülse L. Origem e Evolução das Fundações Privadas: uma perspectiva histórica e jurídica. Rev Jurídica. 2012;16(32):35-46.

128. Sellos CL. História do Bem: a filantropia através dos tempos. In: VII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.

129. Miera AS. A organização das fundações europeias. In: Ioschpe EB, organizador. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1997.

130. Carlan CU. Moeda e Poder em Roma: um mundo em transformação [tese de doutorado]. Campinas (SP): Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas; 2007.

131. Garrafa V, Soares SP. O princípio da solidariedade e cooperação na perspectiva bioética. Rev Bioethikos. 2013;7(3):247-58.

132. Boff L. Responder Florindo. Da crise da civilização a uma revolução radicalmente humana. Rio de Janeiro: Garamond; 2004.

133. Padilla RC. Missão integral: ensaios sobre o Reino e a Igreja. Londrina: Descoberta; 2005.

134. Westphal VH. Diferentes matizes da ideia de solidariedade. Rev Katálysis. 2008;11(1):43-52.

135. Sills DL. The volunteers: means and ends in a national organization. Glencoe (IL): Free Press; 1957.

136. Leonídio A. Carbonários, Maçons, Positivistas e a Questão Social no Brasil na virada do século XIX. Rev Hist Estudos Culturais. 2008;5(3).

137. Jesus RP. Associativismo no Brasil do Século XIX: repertório crítico dos registros de sociedades no Conselho de Estado (1860-1889). Locus Rev Hist. 2007;13(1):144-70.

138. Ganança AC. Associativismo no Brasil. Características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa [Dissertaçao de Mestrado]. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Ciência Política; 2006.

139. Streb LG. Santa Casa de Misericórdia, Hospício São Pedro e loucura: notas sobre os primórdios da psiquiatria em Porto Alegre. Rev Psiquiatr RS. 2007;29(1):3-4.

140. Paiva CHA. Imperialismo & Filantropia: a experiência da Fundação Rockefeller e o sanitarismo no Brasil na Primeira República. Hist Ciênc Saúde Manguinhos. 2005;12(1):205-14.

141. Magalhães ML, Prodanov CC. Jesuítas, culturas nativas e colonos: relações interculturais na América Ibérica. Diálogos DHI/PPH/UEM. 2010;14(1):159-73.

142. Weffort FC. As escritas de Deus e as Profanas: notas para uma história das idéias no Brasil. RBCS. 2005;20(57):5-25.

143. Oliveira AMB. Ação Educacional Jesuíta no Brasil Colonial. Rev Bras Hist Religiões. 2011;3(9).

144. Santos FL. Aldeamentos Jesuitas e a política colonial na Bahia, Século XVIII. Revista de História 156 (1º semestre de 2007), 107-128

145. Tavares C. Os Beneditinos e a Sociedade Colonial (1580-1611) [monografia de bacharelato]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; 2004.

146. Londoño FT. Escrevendo cartas. Jesuítas, Escrita e Missão no Século XVI. Rev Bras Hist. 2002;22(43):11-32.

147. Calainho DB. Jesuítas e Medicina no Brasil Colonial. Tempo. 2005;10(19):61-75.

148. Costa CJ. A racionalidade jesuítica na educação dos índios brasileiros (século 16). Em Aberto. 2007;21(78):93-107.

149. Zilles U. Didaqué: catecismo dos primeiros cristãos. Petrópolis (RJ): Vozes; 1978.

150. Thomas JSJ. O segredo dos Jesuítas: os exercícios espirituais. São Paulo: Edições Loyola; 1990.

151. Villalta LC. A educação na Colônia e os Jesuítas: discutindo alguns mitos. In: Prado MLC, Vidal DG, organizadores. À margem dos 500 anos: reflexões irreverentes. São paulo: Edusp; 2002. p. 171-84.

152. Figueiredo G. A origem da assistência psiquiátrica no Brasil: o papel das Santas Casas. Rev Bras Psiquiatr. 2000;22(3):133.

153. Morel M. Sociabilidades entre Luzes e Sombras: apontamentos para o estudo histórico das Maçonarias da primeira metade do século XIX. Estudos Históricos. 2001;2(28):3-22.

154. Myskiw AM. Curitiba, “República das Letras” (1870/1920). Rev Eletrôn Hist Reflexão. 2008;2(3).

155.Carvalho WA. Pequena Historia da maçonaria no Brasil. REHMALAC. Revista de Estudos Históricos de La Masonaria Latinoamericana y Caribeña. 2010;2(1):39-58.

156.Souza ES. D José Botelho de Mattos, arcebispo da Bahia, e a expulsão dos Jesuítas (1758-1760).Varia Historia, Belo Horizonte.2008;24(40):729-46.

157.Rodrigues C. Os cemitérios públicos como alvo das disputas entre a igreja e o Estado na crise do Império (1869-1891). Diálogos, DHI/PPH/UEM.2009;13(1):119-142.

158. Nogueira MA.O encontro de Joaquim Nabuco com a política: as desventuras do liberalismo.2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2010.

159. Mello MTC. A Modernidade Republicana. Tempo. 2009;13(26):15-31.

160. Porto F, Campos PFS, Oguisso T. Cruz Vermelha Brasileira (filial São Paulo) na imprensa (1916-1930). Esc Anna Nery Rev Enferm. 2009;13(3):492-9.

161. Cicco Filho A. Direito Internacional Humanitario e a atuação da Cruz Vermelha na America Latina. Univ Rel Int. 2008;6(1):103-25.

162. Souza RF. A militarização da infância: Expressões do nacionalismo na cultura brasileira. Cadernos Cedes. 2000;XX(52):104-121.

163. Thomé N. Escotismo: História de uma prática educativa extra-escolar. Campinas: Universidade Estadual de Campinas;

164. Bochio FC. The native Protestant Church in Brazil – its origins, development and identity. An attempt to Brazilianise Protestant Church History [thesis master of philosophy]. United Kingdom: University of Birmingham; 1993.

165. Mendonça AG. O protestantismo no Brasil e suas encruzilhadas. Rev USP. 2005;(67):48-67.

166. Souza SL. Pensamento sobre ação social no protestantismo brasileiro. Ciên Religião Hist Soc. 2011;9(1).

167. Forsyth W.B. The Wolf from Scotland: Story of Robert Reid Kalley. Durham England: Evangelical Press; 1988.

168. Azevedo AR. Os espíritas e Anália Franco: Práticas de Assistência e Escolarização da Infância no Início do Século XX. Cad Hist Educ. 2010;9(2):293-307.

169. Stoll SJ. Narrativas biográficas: a construção da identidade espírita no Brasil e sua fragmentação. Est Avançados. 2004;18(52):181-99.

170. Mott ML. Maternalismo, políticas públicas e benemerência no Brasil (1930-1945). Cad Pagu. 2001;(16):199-234.

171. Giumbelli E. A presença do religioso no espaço público: modalidades no Brasil. Relig Soc. 2008;28(2):80-101.

172. Kuhlmann Jr M. Educando a infância no Brasil. In: Lopes EMT, Faria Filho LM, Veiga CG, organizadores. 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica; 2000.

173. Mello MTC. A Modernidade Republicana. Tempo. 2009;13(26): 15-31.

174. Andion C, Serva M. Por uma visão positiva de sociedade civil: uma analise histórica da sociedade civil organizada do Brasil. Cayapa Rev Venezolana Economia Soc. 2004;4(7).

175. Conniff ML. Voluntary Associations in Rio, 1870-1945: A New Approach to Urban Social Dynamics. J Inter Am Stud World Aff. 1975;17(1):64-81.

176. Pulhez Jr NV. Análise do Avanço das leis que versam sobre as instituições privadas de interesse público. Rio Claro (SP): UNESP.

177. Arce A. O MOBRAL e a educação de crianças menores de seis anos durante o regime militar: em defesa do trabalho voluntário. Cad Cedes. 2008;28(76):379-403.

178. Carvalho JM. Cidadania: tipos e percursos. Estudos Históricos. 1996;18:337-59.

179. Bomfim PRA. Uma superfície política para o 'Leviatã Benevolente'. Terra Brasilis [Internet]. 2003 [acesso 16 Abr 2014];4-5. Disponível em: http:// terrabrasilis.revues.org/352

180. Steil CA, Carvalho ICM. ONGs no Brasil: elementos para uma narrativa política. Rev Humanas IFCH/UFRGS. 2001.

181. Pereira AJ, Nichiata LYI. A sociedade civil contra a AIDS: demandas coletivas e políticas públicas. Ciên Saúde Colet. 2011;16(7):3249-57.

182. Freire SM, Barboza DR. A decomposição do Estado e o protagonismo da sociedade civil no enfrentamento da questão social no Brasil: os dilemas da cidadania e da democracia na contemporaneidade. Rev Virtual Textos Contextos. 2006;V(6).

183. Andion C, Serva M. Por uma visão positiva de sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada do Brasil. Cayapa Rev Venezolana Economia Soc. 2004;4(7).

184. Pereira IF. Organizações não-governamentais no Brasil: o Terceiro setor numa nova era econômica, política e social. In: I Congresso Internacional de Pedagogia Social; 2006 Mar; São Paulo, Brasil. São Paulo: Faculdade de Educação da USP; 2006.

185. Haddad S, organizador. ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Abong/Peirópolis; 2002.

186. Hudson M. Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron; 1999.

187. Teixeira RF. Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. Cad Pesquisa Adm. 2004;11(1):1-15.

188. Korten DC. Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered development. World Dev. 1987;15 (Suppl):145-59.

189. IBGE, IPEA, GIFE, ABONG. Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE; 2010.

190. Wollebaek D. Age, Size and Change in Local Voluntary Associations. Acta Sociologica. 2009;52(4):365-.84.

191. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. AIDS e sustentabilidade sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil. Brasília: Ministério da Saúde; 2001.

192. Pinto AC, Pinheiro PNC, Vieira NFC, Alves MDS. Compreensão da Pandemia da AIDS nos últimos 25 anos. DST J Bras Doenças Sex Transm. 2007;19(1):45-50.

193. Salamon L, Geller SL, Spence KL. Impact of the 2007-9 Economic Recession on Nonprofit Organizations. The Johns Hopkins Listening Post Project, Impact of the Economic Recession on Nonprofits; 2009.

194. Carey G, Braunack-Mayer A, Barraket J. Spaces of care in the third sector: understanding the effects of professionalization. Health (London). 2009;13:629-46.

195. Moniz ALF, AraújoTCCF. Voluntariado Hospitalar: um estudo sobre a percepção dos profissionais de saúde. Est Psicol. 2008;13(2):149-56.

196. Machado DPN. Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador [tese de doutorado]. São Paulo: Escola de Administraçao de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; 2004.

197. Hatch MJ, Schultz M. The dynamics of organizational identity. Human Relations. 2002;55(8):989-1018.

198. Simon JS, Donovan JT. Five Life Stages of nonprofit organizations. Featuring the Nonprofit Life Stage Assessment. Minnesota; 2001.

199. Seevers BS. Identifying and clarifying organizational values. J Agric Educ. 2000;41(3):70-9.

200. Pires JCS, Macêdo KB. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP. 2006;40(1):81-105.

201. Álvarez CMG. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Univ Psychol Bogotá. 2006;5(1):163-74.

202. Ferreira MC, Assmar EML, Estol KMF, Helena MCCC, Cisne MCF. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. Est Psicol. 2002;7(2):271-80.

203. Chu RA, Wood Jr T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? RAP. 2008;42(5):969-91.

204. Sacomano Neto M, Truzzi OM. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. Gestão Produção. 2002;9(1):32-44.

205. Ferreira AA, Reis ACF, Pereira MI. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Guazzelli; 2000.

206. Kisil M, Pupo TRGB. Gestão da Mudança Organizacional. Para Gestores Municipais de Serviços de Saúde. Saúde e Cidadania. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda/IDS, NAMH/FSP-USP/Banco Itaú; 1998.

207. Cardoso MLAP. Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. Rev Bras Enferm. 2008;61(1):103-8.

208. Omar AG, Urtega AF. El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. Univ Psychol Bogotá. 2010;9(1):79-92.

209. Hilal AVG. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Culture Agreement. Findings from a Multinational Company. Int J Cross Cultural Manage. 2006;6(2):139-67.

210. Sagiv L, Schwartz SH. Value Priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. Eur J Soc Psychol. 2000;30:177-98.

211. 211. Hyde P, Williamson B. The Importance of Organisational Values. Part 1: Is your organisation value congruent? Focus Change Manage. 2000;66:14-8.

212. Schwartz S. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. (2001).

213. Ribas FTT, Rodrigues CMC. Valores Organizacionais declarados e implantados: uma percepção entre o real e o desejado. Rev Iberoamericana Engenharia Industrial. 2009;1(2):43-60.

214. Coelho Jr FA, Borges-Andrade JE. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. Paidéia. 2008;18(40):221-34.

215. Borges-Andrade JE, Coelho Jr FA, Queiroga F. Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o “estado da arte”. Psicologia 90 2006:135.

216. Golveia VV. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. Est Psicol. 2003;8(3):431-43.

217. Senge PM. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller; 2009.

218. Voltoline R, organizador. Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: SENAC; 2004.

219. Uliano NS. O poder de uma vida. [S. l.; s. n.]; 1998.

220. Greco DB. A epidemia da AIDS: impacto social, científico, econômico e perspectivas. Est Avançados. 2008;22(64):73-94.

221. Parker RG, Camargo Jr KR. Pobreza e HIV/AIDS: aspectos antropológicos e sociológicos. Cad Saúde Pública. 2000;16(Supl 1):89-102.

222. Bíblia Sagrada. Nova Versão Internacional. São Paulo: Editora Vida; 2003.

223. Fleury MTL. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. Rev Adm Empr. 1987;27(4):7-18.

224. KOINONIA. Presença Ecumênica e Serviço . Programa Saúde e Direitos – Projeto AIDS e Igrejas. Rio de Janeiro; [s.d.].

225. Landim L. Defining the Nonprofit Sector: Brazil. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Instituto de Estudos da Religião Rio de Janeiro. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies; 1993.

226. Ramos CH. A voluntária de Cristo. Revista Isto É Gente, 2000 Mai, São Paulo.

227. Bochio e col. Lugar para sonhar coletivamente relato de uma experiência.Saúde e Sociedade. In: Congresso Paulista de Saúde Pública 9, 2005,São Paulo. Livro de resumos. São Paulo: APSP, 2005. p. 225.

228. World Health Organization. “Chronic conditions: the global burden” e “Chronic Diseases”. [acesso 2005 Out 11]. Disponível em: http://www.who.int/chronic_conditions/burden/en/index.html

229. Martinez AE. La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Univ Psychol Bogotá. 2007;6(1):155-62.

230. Hybels B. A revolução no Voluntariado. Por que as pessoas fazem do servir ao próximo sua razão de viver. São Paulo: Mundo Cristão; 2005. (ebook)

231. Rezende MJ. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e as ações voluntárias: em questão os esforços individuais e o processo de individualização. Convergencia. 2008;15(48):105-35.

232. Boff L. Civilização Planetária. Desafios à sociedade e ao cristianismo. Rio de Janeiro: Sextante; 2003.

233. McDonough W, Braungart M. Cradle to cradle: Remaking the way we make things. New Yourk: North Point Press; 2002.

234. Roca FJG. El principio de voluntariedad autonómica: teoría y realidad constitucionales. Rev Derecho Político. 1984;(21).

ANEXOS

ANEXO 1

Universidade de São Paulo
Faculdade de Saúde Pública

Departamento de Prática de Saúde Pública

Av. Dr. Arnaldo, 715 - CEP 01246-904 - São Paulo - Brasil

Telefone (011) 3066-7706 - Fax (011) 3082-9659

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Ilmo(a). Sr.(a)

_____

Diretor da Casa de Assistência Filadélfia

Prezado Sr.(a) _____

A presente pesquisa tem o objetivo de conhecer qual a percepção que os gestores voluntários e contratados da organização têm sobre o voluntariado como um valor organizacional. Para tanto, gostaríamos de entrevistar membros da liderança desta organização (gestores voluntários e contratados) bem como consultar documentos e publicações que constam dos arquivos da organização cujo conteúdo nos auxiliem a identificar como o voluntariado está inserido oficialmente no contexto organizacional.

A todos os participantes estaremos apresentando um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para que os mesmos sintam-se, após esclarecimento dos objetivos da pesquisa, livres para consentirem voluntariamente em sua(s) participação.

Desta forma, gostaríamos de solicitar sua autorização para desenvolvermos este estudo dentro da instituição.

Sem mais,
Atenciosamente,

Ieda Maria Siebra Bochio
Pesquisadora Responsável
Cel: 98965-5959

Autorizado:

_____

Nome Completo:

_____

Cargo:

ANEXO 2

Universidade de São Paulo
Faculdade de Saúde Pública

Departamento de Prática de Saúde Pública

Av. Dr. Arnaldo, 715 - CEP 01246-904 - São Paulo - Brasil

Telefone (011) 3066-7706 - Fax (011) 3082-9659

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Ieda Maria Siebra Bochio. Sou aluna de Doutorado da Faculdade de Saúde Pública – USP e estou realizando uma pesquisa que objetiva observar a perspectiva de gestores sobre o voluntariado como um valor organizacional. Para tanto, gostaria de contar com sua participação, através de entrevista a ser agendada conforme sua disponibilidade.

A entrevista será gravada para facilitar que a transcrição de seu conteúdo seja a mais fidedigna possível. A sua participação é livre e voluntária, podendo desistir em qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus pessoal ou profissional. As informações coletadas serão mantidas sob anonimato, a menos que o Sr.(a) consinta na exposição.

O retorno da pesquisa será através da publicação de artigos científicos e participação em congressos, bem como discussões para disseminação do tema. Em havendo qualquer problema, ou caso queira alguma informação adicional, a pesquisadora poderá ser contatada no telefone e/ou endereço constantes deste Termo.

São Paulo, _____ de _____ de 2013

Declaro que fui devidamente esclarecido(a) e consinto em participar da pesquisa

_____

Nome/ Assinatura

_____

Cargo

_____

Instituição

Ieda Maria Siebra Bochio
Telefone: 98965-5959

CURRÍCULO LATTES

CURRÍCULO LATTES

IEDA MARIA SIEBRA BOCHIO

Ieda Maria Siebra Bochio

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/2410597482106230

Última atualização do currículo em 21/02/2014

Possui especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde pelo Fundação Getúlio Vargas - SP(2001), especialização em Enfermagem Cirurgica pela Universidade Federal de São Paulo(1999), especialização em Especialização em Sexualidade Humana pela Faculdade de Medicina - USP(2007) e mestrado em Saúde Publcia pela Faculdade de Saúde Pública(2006). Atualmente é consultoria e capacitações do Percepção Inteligência Orientada. Tem experiência na área de Saúde Coletiva. Atuando principalmente nos seguintes temas:AIDS, Organizações Nao Governamentais, Humanização, Desenvolvimento Organizacional, Gestão. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

PAULO ANTONIO DE CARVALHO FORTES

Paulo Antonio de Carvalho Fortes

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/4664602204847193

Última atualização do currículo em 12/05/2014

Graduação em Medicina pela Universidade de São Paulo (1974), Mestrado em Medicina (Pediatria) pela Universidade de São Paulo (1986) , Especialização em Droit de la Santé pela Universidade de Bordeaux I, França(1989), Doutorado em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (1994) e Livre Docência em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (2000). Atualmente é Professor Titular, foi Vice-Diretor da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (2010-2014). Membro dos conselhos editoriais: Revista Bioética (CFM), Revista da Associação Médica Brasileira, Revista Saúde e Sociedade, Revista Brasileira de Bioetica, Bioethikos e O Mundo da Saúde. Membro da Câmara Técnica de Bioética do CREMESP (2000-2014). Presidente da Sociedade de Bioética de São Paulo (2005-2008) . Membro do Conselho Diretor (2007-2010) e do Comitê Assessor (2010-2014) da REDBIOETICA/América Latina e Caribe/UNESCO. Presidente da Sociedade Brasileira de Bioética (2009-2011).Atual Coordenador do Programa de Doutorado em Saúde Global e Sustentabilidade da FSP/USP. Experiência na área de Saúde Coletiva, com ênfase em Saúde Pública, Bioetica e Saúde Global, atuando principalmente nos seguintes temas: bioética, ética institucional, alocação de recursos, humanização de serviços de saúde e saúde global. **(Texto informado pelo autor)**