

Filantropia empresarial e trabalho voluntário: interação e conflito na gestão de voluntariado

Leandro R. Pinheiro[✓]

Resumo: Desde meados dos anos 90, iniciativas de valorização/promoção da ação voluntária têm sido desencadeadas junto a práticas de filantropia empresarial no Brasil. Neste ínterim, em Porto Alegre, empresas de porte nacional e entidades representativas fundaram a ONG-Parceiros Voluntários em 1997, priorizando o desenvolvimento do que denominam *cultura de voluntariado organizado*, com vistas a articular saberes administrativos-empresariais à prática voluntária. Considerando, aqui, as relações entre voluntários e gestores de *voluntariado organizado*, procurou-se identificar como os *capitais* em interação/conflito na ação voluntária, oriundos de *campos* distintos (econômico e assistencial), têm oportunizado rupturas à gestão de voluntariado. Através da análise de documentos e de entrevistas com os agentes sociais alocados, foi possível constatar relações conflitivas entre os *capitais* colocados em jogo por gestores e voluntários, de modo que as estratégias de gestão implementadas não têm garantido a adesão à prática voluntária.

Abstract: Since the 90's, initiatives of valorizing/promoting volunteer practices have been taking place along with entrepreneurial philanthropic practices in Brazil. In this mean time, in Porto Alegre, nationwide companies and representative entities founded the NGO-*Parceiros Voluntários* [Volunteer Partners] in 1997, giving priority to the development of what has been called the *culture of organized volunteering*, with the aim of articulating administrative-entrepreneurial knowledge to volunteer practice. Considering here the relations between volunteers and managers of *organized volunteering*, we have tried to identify how the *capitals* in interaction/conflict in volunteering practice, originating from distinct *fields* (economical and welfare), have allowed ruptures to the volunteer management. Through the analysis of documentation and interviews with the allocated social agents, it was possible to observe conflicting relations between the *capitals* placed by managers and volunteers, and the result is that the implemented managerial strategies have not guaranteed the adhesion to volunteering practice.

Introdução

[✓] Mestrando em Administração (PPGA/UFRGS), bacharel em Ciências Sociais (FFCH/PUCRS).

A Organização das Nações Unidas (ONU), ao declarar o ano de 2001 “Ano Internacional do Voluntariado”, atendeu a demandas sociais pela promoção da ação voluntária, que se solidificam, já há alguns anos, no Brasil, em reportagens na mídia, em cursos para a ação voluntária, na promulgação da “lei do voluntariado” (Lei Federal 9608/98) e em atividades de filantropia empresarial. O exercício do voluntariado, inclusive, não é algo totalmente novo, se contempladas as ações desencadeadas a partir do capital religioso, por exemplo¹.

Na atualidade, o trabalho voluntário tem sido valorizado junto às estratégias de filantropia empresarial. E esta última, é possível afirmar, passou a atuar de forma mais intensa, no contexto brasileiro, a partir da década de 80, com estratégias como o Prêmio ECO, da Câmara de Comércio de São Paulo, e as atividades filantrópicas que premiara. Já no decorrer dos anos 90, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos, a Kanits Associados, dentre outros, têm procurado representar e organizar o empresariado em torno de práticas de ação social em nível nacional.

Em Porto Alegre, mais especificamente, empresas de porte nacional e entidades representativas fundaram a ONG-Parceiros Voluntários, em 1997, com o intuito de disseminar o trabalho voluntário, como aporte ao desenvolvimento do princípio de subsidiariedade junto à comunidade gaúcha. A atividade principal desta organização é a intermediação entre agentes sociais interessados em voluntariar e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP / nomenclatura legal, Lei Federal 9790/99), priorizando o que denomina *cultura de voluntariado organizado*.

As atividades de encaminhamento e acompanhamento de agentes em ação voluntária, implementadas pela organização supracitada, desenvolvem-se como prática de gestão de voluntariado, instaurando um campo de relações de trabalho a parte de contratos sociais vinculados à remuneração (em dinheiro). Neste sentido, este trabalho apresenta uma problematização acerca das relações entre voluntários e gestores, desencadeadas a partir de ação empresarial, visando assinalar os resultados da gestão de voluntariado praticada na ONG-Parceiros Voluntários, sobretudo, no que concerne ao processo de instauração de um *modus operandi* (cultura de trabalho voluntário), seguindo, aqui, o referencial de Bourdieu (1989; 1996).

1. Sobre campos e capitais: o referencial de Bourdieu

Caracterizando-se, na atualidade, pela aproximação entre saberes administrativos e experiências de assistência e/ou militância social, oriunda da prática de entidades sem fins lucrativos, o trabalho voluntário tende a intensificar a interação entre agentes e *capitais* de campos sociais até então “distantes”. Além disso, por tratar-se de um tema relativamente novo à pesquisa acadêmica (são poucas as referências acerca da gestão de voluntariado), procura-se utilizar um referencial que ofereça categorias suficientemente amplas para o tratamento das distintas representações sociais em jogo: Bourdieu (1989; 1996). Desta forma, objetiva-se compreender a gestão de voluntariado como um campo de disputa onde estarão presentes não só os saberes administrativos, mas também os interesses de agentes sociais que trabalham sem a remuneração convencional e, neste ínterim, podem ser instigados ao voluntariado em nome de *capital* religioso, político ou outros.

Sob o olhar de Bourdieu, quando se pensa em realidade social, pensa-se em um “conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua exterioridade mútua e por relações de proximidade, de vizinhança ou de distanciamento e, também, por relações de ordem, como acima, abaixo e entre”, denominado espaço social (BOURDIEU, 1996, p. 18). As posições são ocupadas por agentes que se movimentam, jogam, conforme são estimulados os seus *interesses*, que, por seu turno, são igualmente condicionados pela trajetória de formação de cada agente social. E estes agentes sociais, então, circulam intra e entre os vários campos de ação do espaço social (campos econômico, administrativo, social, educacional, político etc.), conforme as regras do jogo em cada *locus* de disputa (ou campo).

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

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

disputa específico, em torno do qual estruturam-se relações específicas e princípios de conduta específicos, em constante revisão pela interação e conflito dos agentes em disputa. Nas palavras do próprio Bourdieu, “*todo campo é lugar de uma luta mais ou menos declarada pela definição dos princípios legítimos de divisão do campo*” (1989, p. 150).

“o campo se particulariza, pois, como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que implica afirmar que ele se estrutura a partir da distribuição desigual de um **quantum** social que determina a posição que um agente específico ocupa em seu seio” (ORTIZ, 1983, p. 21).

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

Como coloca Bourdieu,

“...O capital – que pode existir no estado objetivado, em forma de propriedades materiais, ou, no caso de capital cultural, no estado incorporado, e que pode ser juridicamente garantido – representa um poder sobre um campo (num dado momento) e, mais precisamente, sobre o produto acumulado do trabalho passado (em particular sobre o conjunto dos instrumentos de produção), logo sobre os mecanismos que contribuem para assegurar a produção de uma categoria de bens, deste modo, sobre o conjunto de rendimentos e de ganhos de um campo dado.” (1989, p. 134)

2. Interação com o campo: método e coleta de dados

A investigação aqui proposta constitui um estudo de caso (YIN, 1994), estruturado a partir de pesquisa em *sites* da *Internet* e estudo dos documentos da unidade de pesquisa, a ONG-Parceiros Voluntários, compondo a análise documental, e entrevistas com gestores e

voluntários (roteiros semi-estruturados). Tais técnicas destinaram-se à comparação entre os *capitais* colocados em jogo no *locus* de valorização e exercício do trabalho voluntário.

No concerne à análise documental, em *sites* da *Internet* levantou-se os principais *capitais* disponibilizados em ações de filantropia empresarial e promoção do trabalho voluntário no Brasil e no Rio Grande do Sul, no intuito de verificar como se caracterizam essas práticas, e sua articulação com a dinâmica estrutural do campo econômico. Já a observação de documentos da unidade de pesquisa abarcou registros de história, missão e objetivos organizacionais, visando aos valores estruturantes na ONG-Parceiros Voluntários.

As entrevistas com voluntários foram realizadas com agentes cuja prática voluntária destaca-se pelo nível de envolvimento com as atividades da OSCIP. Serão considerados os depoimentos dos voluntários quanto à sua prática, assinalando como percebem a ação voluntária e destacando os aspectos que contribuem ou não para sua permanência na OSCIP. Quanto aos gestores, foram igualmente indagados sobre sua percepção do “ser” / “fazer” voluntário e as possíveis repercussões do voluntariado para o desenvolvimento comunitário.

As informações obtidas foram dispostas à análise de conteúdo, e mais especificamente ao que Bardin (2000) classifica como análise estrutural, seguindo a abordagem pós-estruturalista de Bourdieu. Os resultados deste trabalho, a partir da acareação entre *capitais* oriundos do campo econômico e do campo das OSCIPs (assistencial), buscam problematizar o debate acerca da gestão de voluntariado e da permanência/adesão de voluntários.

3. Filantropia empresarial e OSCIPs: uma relação entre campos

Na atualidade, o acirramento da concorrência tem conduzido o empresariado a estratégias que otimizem não somente seus processos produtivos, mas toda comunidade que o circunda (MARTINELLI, 1997; DRUCKER, 1999). Ou seja, conforme a atual dinâmica do campo econômico, são promovidas as iniciativas que rompam as fronteiras entre as práticas internas e externas das organizações, criando condições do produto ser produzido e consumido, despertando o interesse de investidores, colaboradores e consumidores (VASSALLO, 1999). Daí as práticas de interação com escolas, hospitais ou OSCIPs, dinamizando as relações entre os campos social e econômico, sob a denominação de filantropia empresarial²: termo relacionado à estratégia e ao uso estratégico da filantropia, defendido como uma vantagem competitiva para as empresas (SCHOMMER, 2000).

A filantropia empresarial, ao instaurar iniciativas voltadas ao desenvolvimento de solidariedade social, tende a atribuir às organizações sem fins lucrativos espaço estratégico no

sistema concorrencial capitalista, o que nas palavras de Antônio Martinelli (Presidente do Instituto C&A), significa dizer que

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

No sentido de reconhecer e disseminar esse tipo de atividade (filantrópica), agentes do campo econômico instauraram algumas práticas sob a lógica concorrencial, tão comum às relações econômicas. Em 1997, por exemplo, foi estabelecido pela Kanitz Associados o Prêmio Bem Eficiente, voltado a valorização de fundações empresariais ou entidades beneficentes que trabalham pela assistência social. O prêmio pauta-se pelo êxito gerencial, como assinala o criador da iniciativa, Stephen Kanitz.

“[...] Faltava um prêmio para entidades sem fins lucrativos, um reconhecimento social. Não consideramos região ou área, mas sim o caráter gerencial. Há , inclusive, um certificado de ISO 9000. O objetivo é motivar o empresário a investir, por isso usamos a linguagem empresarial. A VAP (Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais), surgida da iniciativa dos funcionários da Volkswagen, recebeu o certificado de ISO 9000; foi a primeira no mundo. O prêmio aumentou a auto estima do setor, deixando de ser uma questão de cidadania para ser motivo de orgulho. Além disso, ampliou o espaço na imprensa. [...]”³

E assim, poder-se-ia citar inúmeras outras iniciativas de intervenção protagonizadas por agentes do campo econômico⁴, agregadas, em geral, em torno da intervenção sobre a gestão de OSCIPs, da captação de recursos humanos e da busca por acirramento concorrencial entre as organizações sem fins lucrativos, procurando trazer-lhes maior produtividade e notoriedade: *capitais* valorizados nas relações econômicas.

4. Parceiros Voluntários: origem e proposta

A ONG-Parceiros Voluntários foi criada em janeiro de 1997 a partir da Associação de Cidadania do Empresariado do Rio Grande do Sul – “Parceiros Voluntários do

Desenvolvimento Social”, fundada entre federações empresariais gaúchas e grandes empresas nacionais⁵. O que significava naquele momento, nas palavras do superintendente da entidade, dar início a

“[...] um projeto de impacto social que não partisse da forma tradicional de participação do empresariado. Então, daí saiu o projeto de estímulo ao trabalho voluntário [...]”

“[...] desenvolver no estado do Rio Grande do Sul uma cultura de disponibilidade das pessoas para o público pelo trabalho voluntário [...] É a idéia que as pessoas comecem a enxergar também lá fora, do portão de sua casa prá fora [...]”⁶

O estatuto e, principalmente, a ata da assembléia geral do Conselho Deliberativo (de março/97), prevêem a valorização e divulgação das organizações sem fins lucrativos, o comprometimento dos empresários com causas sociais, mas, sobretudo, postulam o trabalho voluntário como alvo principal no projeto de dinamização da sociedade civil. A valorização do trabalho voluntário significaria, segundo os autores desta iniciativa, “a redução da intermediação sempre dispendiosa do Estado”⁷ e uma alternativa de desenvolvimento social para o Rio Grande do Sul, visto que as metas da Parceiros Voluntários contemplam a criação de uma cultura de mobilização individual (conduzida exclusivamente por agentes do campo econômico), numa proposta estratégica de autonomização da sociedade em questões de cunho social.

A Parceiros Voluntários seria uma

“[...] entidade que vem para promover a ação social no Estado do Rio Grande do Sul pelo trabalho voluntário, tá?, criando, qualificando, ou seja, transformando ela mais profissionalizada, mais eficiente [...]”⁸

Quando o superintendente da Parceiros Voluntários falava em profissionalismo, referia-se ao *voluntariado organizado*. Se a entidade contempla o voluntário como um transformador em potencial e deseja difundir esta prática, de modo a mobilizar parceiros no que julga ser o desenvolvimento do estado (RS), precisaria estabelecer meios para que os agentes sociais alocados estejam realmente preparados para tal feito. Neste sentido, o conceito de voluntário da unidade de pesquisa oferece subsídios à análise das estratégias instauradas.

“Voluntário é toda pessoa ou organização que, motivada pelos valores de participação e solidariedade, disponibiliza seu tempo, vontade e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário.”⁹

Ao utilizar o termo “disponibilizar” em seu conceito de voluntário, a unidade de pesquisa demonstra objetivar a conquista do *interesse* de agentes sociais não de forma momentânea, mas com regularidade, isto é, não se doa tempo, disponibiliza-se (agenda-se como um compromisso). Aliás, não se disponibiliza somente tempo, mas vontade (exigência de continuidade) e talento, indício de que se espera implementação de saberes e resultados, tão valorizados pela filantropia empresarial.

Trabalho voluntário organizado prevê o estabelecimento de um investimento duradouro, de longo prazo, pois “a priori, as pessoas não são voluntárias (profissionais) em si. A instituição que as acolhe tem que transformá-las em voluntários, aprimorando e desenvolvendo seu impulso solidário para transformá-lo em compromisso” (CORULLÓN, 1996, p. 11) Trata-se, segundo esta perspectiva, de instaurar uma forma de visão de mundo, de relação com o outro, trazendo à tona a autonomia das ações da sociedade civil em relação ao Estado, com a necessidade de comprometimento e preocupação com o futuro e desenvolvimento da comunidade.

Passando de amador a membro não remunerado da equipe, o voluntário, em linhas gerais, precisaria comprometer-se com a causa da entidade em que vai voluntariar, trabalhar buscando evidenciar os resultados de seu trabalho, disponibilizar-se a um compromisso que não faria quando quisesse e que realizaria com profissionalismo. E, desta forma, a ação voluntária tende à prescrição de suas características: profissionalismo; altruísmo; comprometimento; destinação ao Outro; articulação com uma organização (RENES, 1994).

4.1 Parceiros Voluntários e gestores: concretização de uma estratégia

“...o objetivo da presente reunião é deliberar sobre a constituição de uma associação que seja um centro referencial com o objetivo de incentivar a participação solidária do empresariado que atua no Estado, para, juntamente com a comunidade, promover o desenvolvimento social do Rio Grande do Sul.”¹⁰

A ONG-Parceiros Voluntários foi fundada com propósitos orientados para a mobilização de agentes de campos diversos e sobretudo do econômico, para uma forma de

conduta, de interação com a realidade social entendida pelos protagonistas deste projeto como pertinente ou necessária, demarcando uma prática próxima à militância social por seu caráter coletivista. Ou seja, o projeto impulsionado pelos agentes do campo econômico tratados aqui visa a resultados de alcance estadual (ou nacional) balizados por um ideal, por uma concepção particular de mundo.¹¹

Em entrevista com o superintendente executivo e a coordenadora de voluntários da ONG-Parceiros Voluntários foi possível identificar quais seriam as representações que orientam o desenvolvimento do voluntariado organizado e o cotidiano de trabalho da entidade (em Porto Alegre), bem como evidenciou-se a articulação entre objetivos organizacionais e *interesses* dos profissionais alocados. Embora as tomadas de posição dessas administradoras não representem a totalidade dos funcionários e voluntários da organização, suas posições, estratégicas para o investimento em questão, influenciam consideravelmente na condução do "Projeto Parceiros Voluntários". Questionado a respeito do trabalho voluntário, o superintendente menciona que

"[...] já era uma prática, só que não era sistemática. Eu fazia... eu era presidente de comenda disso, eu era organizadora não sei do que, eu fazia parte da comissão de eventos [...] Fazia com o coração [...]"¹²

A identificação com a prática do trabalho voluntário intensifica o engajamento à proposta da organização e o influencia no grau de investimento dos capitais acumulados pelo administrador na gestão dos voluntários, se pensado, aqui, o poder simbólico "como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer (...) poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (...) se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário" (BOURDIEU, 1989, p. 14). A alocação de agentes com uma trajetória pessoal de adesão ao voluntariado funciona como estímulo ou pressão sobre os demais em função do exemplo de mobilização ou "paixão" pelo trabalho, aliado, ainda, ao poder consolidado na posição (superintendente executiva) ocupada neste espaço de disputa, a ONG-Parceiros Voluntários. Ademais, encontramos postura semelhante no discurso na coordenadora de voluntários quanto ao Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário.

"[...] Eu achei super interessante e eu já tinha feito algumas coisas em Belo Horizonte; eu já tinha trabalhado numa creche quando eu estudava. Sempre, virava e mexia, eu estava fazendo alguma coisa assim.[...] Eu me apaixonei pelo trabalho voluntário [...]"¹³

Se o engajamento do superintendente é relevante pelos efeitos que podem gerar sobre os demais funcionários, as repercussões da adesão da coordenadora também devem ser consideradas, pois é esta a principal responsável pelo encaminhamento dos voluntários. A "paixão" pelo trabalho voluntário faz com que um projeto, criado a partir da iniciativa de empresários e vinculado aos seus objetivos, torne-se preocupação também desse colaborador. A partir daí, os resultados do trabalho são especialmente importantes porque dizem respeito não ao cumprimento de algumas metas, mas à concretização de valores comuns ou de um ideal de vida, ligados à trajetória pessoal dos administradores.

"[...] eu me apaixonei pelo trabalho voluntário e aí eu estava fazendo tudo que eu gostava, que era o treinamento e lidar com pessoas, e me encantei, assim, com a idéia do trabalho voluntário. [...]"¹⁴

Ademais, a militância é, em alguns momentos, acompanhada e endossada por preocupações nacionalistas (uma filiação coletiva), remetendo à necessidade de engajamento dos agentes na construção de um país com melhor qualidade de vida, o que elevaria inclusive sua auto-estima como cidadão brasileiro.

"[...] Eu sinto o cidadão brasileiro lutando por uma cidadania quase que com desalento. Eu fico preocupada de olhar a população tomando atitudes de desalento [...] Eu acho que o voluntariado que realmente recupera alguma coisa, mais do que qualquer benefício, ele trás para si a sua auto-estima. [...]"¹⁵

Uma proposta militantista, de ação coletiva, condizente com um ideário particular de construção da realidade social, mobiliza agentes para sua execução na medida em que ocorre certa identificação com as práticas em jogo, no caso, o trabalho voluntário. A forma de inserção da coordenadora de voluntários (através do voluntariado organizado) e a trajetória de serviços voluntários do superintendente atestam socialmente, cedem um certificado social de aptidão e engajamento ao Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário, conduzindo a mais que uma ligação profissional, uma vinculação pessoal, uma militância por uma causa, mesmo porque, para estes profissionais

"[...] não existe ninguém que não possa ser voluntário. Talvez ele não tenha sido picado pela mosca ainda; talvez seja um pouquinho mais para frente. [...]"¹⁶

4.2 Voluntários em trabalho voluntário

Apresentada a relação da Parceiros Voluntários com a prática de voluntariado, cabe salientar como se dá a interação dos voluntários com sua ação, para, em seguida, explitar-se os elementos que compõem a relação entre a organização e seus voluntários.

Agentes com trajetórias perpassadas pelo "*que se chama caridade [...]*" que "*é tu ajudares com bens, no caso*"¹⁷, cujos interesses norteadores da prática voluntária possuem caráter essencialmente hedonista ou, em alguns casos, apresentam inclusive um cunho utilitarista, relacionando assistência social (voluntária) e satisfação pessoal ou realização profissional.

"[...]E a coisa que eu mais gosto de ter é o contato com a crianças. É uma receptividade que faz mais bem para mim do que para eles, com certeza [...]"¹⁸

Além da caracterização de uma prática associativista orientada, antes de mais nada, por motivações individuais, os depoimentos obtidos demonstram algumas peculiaridades que acompanham o hedonismo. Em primeiro lugar, a satisfação dos voluntários, muitas vezes, é conquistada na relação, na afetividade estabelecida entre agentes, em função da

"[...] felicidade deles (assistidos) e o envolvimento que criei com eles. O envolvimento afetivo, inclusive, com muito deles [...]"¹⁹

E essa realização pessoal se dá inserida em um jogo de trocas mútuas de *benesses* (a segunda particularidade). Por retribuição de ordem religiosa ou buscando promoção profissional, o trabalho voluntário articula *interesses* entre beneficiários e voluntariado conforme os *capitais* em jogo. Os agentes alocados na posição de assistidos trazem em seus *capitais* acumulados o reconhecimento social (em potencial) capaz de mobilizar agentes sociais de outras instâncias a executarem atividades de assistência em nome de representações sociais que carregam: uma crença em retribuição espiritual, por exemplo, é convertida em assistência a quem é atendido por entidades constituídas em torno do capital religioso. Já de uma forma mais racional (antes instrumental do que hedonista), o trabalho voluntário pode

também conquistar o *interesse* de determinados agentes sociais pela gama de relações e contatos que pode criar (*capital social* acumulado pelas organizações sem fins lucrativos), que, por projeção profissional, leva voluntários a disponibilizarem seu *capital* profissional. Os depoimentos abaixo são ilustrativos:

"[...] Eu recebi tanto, eu tenho que dar alguma [...] se a gente tem um tempinho, tem que fazer. E também, porque eu acredito que eu estou fazendo não por eles, é por mim. É uma troca que a gente está fazendo; tem tudo a ver com essa coisa espiritual que eu acredito. [...]"²⁰

"[...] O meu motivo era atuar, como eu sou recém formada também; fazer um trabalho, fazer para alguém um trabalho e também até de mostrar o trabalho da fonoaudiologia. [...]"²¹

A militância é inexpressiva entre os discursos; o trabalho voluntário é parte de projetos de realização individual. Nesta condição, os voluntários chegam à ONG-Parceiros Voluntários, aderindo a sua proposta sem, no entanto, compartilhar de seus ideais. Cabe, agora, visualizar como propósitos distintos de ação voluntária convivem e interagem.

5. Gestão de trabalho voluntário: uma estratégia de intervenção

Atualmente, a Parceiros Voluntários possui, em Porto Alegre, mais de 7000 indivíduos cadastrados e, aproximadamente, 1800 voluntários em atividade, distribuídos entre as suas próprias atividades (hoje, em torno de 40 voluntários) e as atividades das 130 entidades conveniadas.

O quadro de funcionários da unidade de pesquisa é constituído de 13 membros, além da parceria do voluntariado, o que intensifica a utilização de recursos humanos voluntários já a partir de sua própria iniciativa. Trabalhando diretamente na gestão de voluntários, três funcionárias²² administram os serviços prestados pelo voluntariado.

Mas como a ONG-Parceiros Voluntários tem procedido na sua relação com os voluntários que encaminha? Para dar início ao que a organização denomina Processo de Orientação, é marcada uma reunião de sensibilização, composta pela exibição de um vídeo institucional da Parceiros Voluntários e projeção de lâminas com a proposta de trabalho voluntário organizado (expondo conceito e etapas do encaminhamento), seguida de dinâmicas

de grupo que ensejam a resolução de situações-problema e trabalho em equipe. A unidade de pesquisa demonstra quem deseja como parceiro e, embora não se faça nenhuma exigência explícita, o processo de orientação traça parâmetros de "contratação social" do agente, conforme os capitais de que dispõe.

"[...] O grande objetivo, para mim, do processo de orientação, é para isso: deixar bem claro para você o que a gente quer. 'É isso que você quer? Senão me dá escolha' Não precisa de entrar, não precisa de ir na entrevista, de fazer encaminhamento se você não acredita nesses valores. Para mim é isso. [...]"²³

Da reunião de sensibilização passa-se ao preenchimento do cadastro de identificação e, depois, efetua-se uma entrevista de encaminhamento, a qual objetiva compatibilizar solicitações das organizações conveniadas com a formação e interesses do "candidato". Para finalizar o processo de orientação, o voluntário encaminhado recebe uma *carteira de trabalho voluntário* e uma carta de apresentação que entregará ao coordenador de voluntários da organização em que voluntariará, como se apresentasse ao emprego. Neste ínterim, coordenadores alocados nas organizações conveniadas são responsáveis pelo acompanhamento dos serviços prestados pelos voluntários e concretizam o elo com a Parceiros Voluntários. Em geral, os coordenadores de voluntários são agentes oriundos do campo das organizações conveniadas, que se submetem a cursos ministrados pela própria Parceiros Voluntários. Esses agentes são orientados quanto à forma de recepção, reconhecimento e motivação dos voluntários e, conjuntamente, são sensibilizados quanto à modalidade de trabalho voluntário priorizado pela ONG-Parceiros Voluntários e pelos agentes do campo econômico que esta representa.

Em relação ao ambiente de trabalho na ONG-Parceiros Voluntários, trata-se praticamente da conformação de uma agência, um escritório repleto de computadores instalados, não por acaso, no Palácio do Comércio²⁴: a concretização, a princípio, da "ONG empresarial", como definida no planejamento estratégico organizacional.

O planejamento estratégico apresenta *valores* articulados ao desenvolvimento da sociedade civil e da interação entre os campos econômico e social, tratando problemas sociais a partir de uma ferramenta (e perspectiva de atuação) administrativo-empresarial, permeada pelo pragmatismo visualizado também no cotidiano da organização. Embora os agentes envolvidos apresentem disponibilidade em ajudar, em servir (como característica de um voluntário), a "paixão por uma causa" não se sobressai quando comparada à preocupação em

atingir as metas estabelecidas para o ano e a necessidade de atender aos clientes (os mantenedores, sobretudo).

A principal meta (número de voluntários ativo: 1800 para 2000 por exemplo) é monitorada a todo momento através do banco de dados da organização. Aliás, todos os movimentos no interior da entidade estão vinculados ao banco de dados e, por conseguinte, ao computador. Por esta ferramenta, são cadastrados voluntários, são obtidos dados e avaliados os resultados (sempre apresentados aos mantenedores). As metas traçadas no planejamento são conferidas através de indicadores (voluntários ativos, horas voluntariadas, entre outros parâmetros eminentemente quantitativos) em reuniões periódicas do quadro diretivo, que oportunizam a avaliação e execução de ações corretivas, as quais são estipuladas com a assessoria de especialistas do campo econômico (profissionais alocados das empresas mantenedoras).

Todo processo instaurado pela ONG-Parceiros Voluntários pauta-se basicamente em instrumentais administrativo-operacionais, em atenção principalmente às operações de encaminhamento e acompanhamento de voluntários, sem considerar os efeitos da prática voluntária para instauração ou não de um *modus operandi voluntário*, isto é, não privilegiando avaliações e práticas que considerem a transformação da visão de mundo dos voluntários e sua relação com a ordem pública, com a comunidade, a favor do projeto de dinamização da sociedade civil oriundo de agentes vinculados à filantropia empresarial. Neste sentido, os processos de gestão e tomada de decisão implementados pela unidade de pesquisa tem dificultado a interação com seus parceiros e a disseminação de saberes diversos (advindos de outros campos) junto às suas práticas, restringindo-se aos conhecimentos do campo econômico.

A parceria com organizações conveniadas e voluntários não chega ao ponto de partilharem o planejamento, limitando a participação e a pluralidade nas tomadas de decisões que afetam pessoas de instâncias diversas (REIS, 1999). A Parceiros Voluntários atua como uma prestadora de serviços, instaurando uma intervenção balizada por *capitais* do campo econômico, sendo que parece priorizar o predomínio destes últimos na relação com os demais agentes sociais com quem mantém parceria.

Pelo observado até o momento, o “Projeto Parceiros Voluntários”, como estratégia de filantropia empresarial, tem sido conduzido em demasiado controle. Não há uma preocupação explícita em otimizar/adaptar os conhecimentos já existentes desde a interação com agentes do campo social, procura-se somente transferi-los, fragilizando a troca de saberes e a articulação de interesses através da participação dos agentes alocados como parceiros (OSCIP

ou voluntariado). Prática de intervenção essa que vai de encontro à busca de comprometimento com a proposta de *voluntariado organizado*, se consideradas as indicações de Drucker (para citar um autor reconhecido pelos gestores da unidade de pesquisa): "as organizações sem fins lucrativos eficazes também devem perguntar sempre: Nossos voluntários crescem? Eles adquirem uma visão maior da sua missão e também maior aptidão?" (1997, p. 111)

6. Parceiros e voluntários: posições interagentes e/ou conflitantes

Interesses hedonistas do voluntário e *militância* da organização (e a gestão do voluntariado decorrente) acabam interagindo para a concretização de um mesmo fim, a ação voluntária, que, porém, não ocorre sem o embate pelo predomínio dos *interesses* de cada uma das partes. Mas, tal fato não debilita a afinidade dos agentes captados com a ação voluntária, mesmo porque a identificação entre o voluntário e sua prática dá-se nas relações com o beneficiário de sua ação, com a organização onde atua. Apenas demonstra-se que há diferentes *interesses* e *capitais* em jogo.

"[...] Achei positivo. Até porque se tu pensar na instituição, o papel que eu fazia antes, o único que eu fiz de voluntária é uma visita, não é de oferecer o teu trabalho. [...]"²⁵

"[...] Quando eu tirei férias, a mesma coisa, eu avisei: 'estou voltando tal dia', porque as pessoas estão contando contigo nesse local que estou trabalhando. [...]"²⁶

Articulando *interesses* individualmente mobilizados (voluntários) com as motivações militantistas do empresariado, a ONG-Parceiros Voluntários dissemina uma forma de produção social na qual o trabalho não está vinculado diretamente aos laços trabalhistas do emprego formal. Estrutura, além disso, um *locus* de ação, tendo em vista que os agentes sociais alocados (voluntários, executivos e empresários) têm em comum sistemas simbólicos que os dispõem ao envolvimento com a prática voluntária, o que, em outras palavras, "supõe aquilo que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências" (BOURDIEU, 1989, p. 09).

Saberes acumulados pela Parceiros Voluntários e voluntários, usualmente disponibilizados sob os contratos de emprego e pagamento em espécie, são "ofertados" sob

novas moedas, solidificando laços sociais não em contrato e carteira de trabalho, mas num termo de adesão e numa carteira de trabalho voluntário.

"[...] As pessoas não têm conhecimento, né. Até mesmo higiene é uma coisa que eu trabalho bastante com ela (funcionária de organização sem fins lucrativos), porque ela deixa muito aquelas bolachas que as crianças já morderam, ela deixa atiradas no chão; então eu instruo: 'elas vão ir ali e pegar de novo, quem sabe a gente junta em seguida, né'. Então, eu acho que nesse sentido, eu estou dando a minha contribuição [...]"²⁷

O campo de disputa instaurado pelo interesse comum pela prática voluntária poderia instigar maior diversificação de saberes, gerando reestruturações em ambos os campos, 'assistencial' e econômico. O campo econômico obteria conhecimentos, na conversão de *capitais* do campo 'assistencial', para, por exemplo, desencadear o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização (por militância social), em função da associação da empresa à assistência social. O campo 'assistencial' poderia ter no *voluntariado organizado* difusão de novos saberes de forma regular, em função do pragmatismo de que está imbuído. Neste sentido, porém, a tomada de posição da ONG-Parceiros Voluntários até o momento, priorizando a transferência de conhecimentos administrativos e profissionais de forma unilateral, vem debilitando a troca e construção de conhecimentos. Conforme depoimento a seguir:

"[...] As dificuldades são, principalmente, centradas no fato de que elas (organizações sem fins lucrativos) não têm gestão profissional. [...] Foram criadas por pessoas com uma visão social, um desprendimento social [...] A gente quer mudar esse negócio. O que a gente quer fazer é o seguinte: ver aquilo que tem de bom no setor empresarial e transferir para a área social. [...]"²⁸

A formação de agentes sociais mais participativos e a dinamização da sociedade civil passa pela organização de estratégias de gestão como dinâmicas formativas, nas quais disseminação/troca de saberes, comunicação e oportunidades de tomada de decisão (participação) têm papel fundamental para o exercício da autonomia dos agentes alocados. Ademais, quando se valoriza o Outro de acordo com seus saberes, permite-se sua identificação e, então, sua mobilização para com os objetivos coletivos (LÉVY, 1994), neste caso, rompendo, de um lado, com as práticas exclusivamente hedonistas de voluntários, e

relativizando, de outro, a unilateralidade do discurso empresarial acerca do voluntariado. Do contrário, as contribuições do e para o voluntariado resumem-se a potencialidades, sem efetiva realização.

Considerações finais

O trabalho voluntário, se realmente disseminado, poderia construir uma teia de relações a partir de situações/problema em comunidades (LÉVY, 1994). Formar-se-iam, então, redes nos mais variados âmbitos, com *nós* que podem ser os voluntários na comunidade, as OSCIPs em parcerias com o Estado, as empresas em práticas de filantropia empresarial, enfim, agentes sociais circulando seus *capitais* por entre os campos (FONTES, 2000).

A conversão de *capitais* em torno do trabalho voluntário organizado parece contribuir para a formação de novos elos de integração social no âmbito da sociedade civil. Estando os contratos sociais estabelecidos no entorno do emprego (formal) fragilizados em função da própria dinâmica de produção do sistema capitalista (RIFKIN, 1995), a sociedade daria indícios, então, de reorganização e construção de novas formas de relações e parcerias sociais.

A produção social, fundamentada, até o momento, nas relações de emprego, tem a sua frente o exercício do trabalho também como ação voluntária organizada, uma prática que intensifica as relações entre os campos econômico e 'assistencial', podendo gerar uma rede relacional (uma comunidade de produtores voluntários) voltada ao atendimento das demandas sociais. E parece evidenciar-se, neste ínterim, que a forma a ser assumida pelas relações desencadeadas em torno do trabalho voluntário torna-se alvo de disputa entre os agentes em disputa no jogo: empresários e gestores vinculados (instigadores da prática de voluntariado na atualidade) e voluntários (com ou sem trajetória anterior em atividades voluntárias).

Notas

¹ Escolas de ofício católicas, em Porto Alegre, por exemplo, constituíram-se no início do século XX com considerável colaboração voluntária da comunidade local, instigada por capital religioso.

² Entre os agentes sociais descritos sob essa denominação há quem defenda o uso da expressão "cidadania empresarial", julgada mais propícia para práticas não assistencialistas. Procurou-se utilizar, no entanto, o termo "filantropia empresarial" no intuito de evitar discussão teórica acerca do tema da cidadania, já que este foge aos propósitos deste trabalho.

³ Trecho de entrevista cedida por Stephen Kanitz ao programa 'Espaço Aberto', veiculado pela *Globo News* (canal 31), no mês de junho/1997.

⁴ É possível registrar vários outros exemplos de intervenção junto às organizações sem fins lucrativos: ações do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); Revista do terceiro setor (RITS), com artigos sobre gestão de OSCIP; o Guia da Filantropia, da Kanitz Associados, com pesquisas e artigos acerca da filantropia

empresarial; o Prêmio FENEAD de administração; a *homepage* Voluntários, que além de promover o trabalho voluntário, agencia via *Internet* indivíduos interessados em voluntariar; ou, ainda, o Prêmio RBS, para as entidades do Rio Grande do Sul, veiculado por sua rede impressa em 1999.

⁵ As fundadoras da Parceiros Voluntários foram: FEDERASUL, FECOMÉRCIO, FETURISMO, FECOGÊNEROS, AFEMÉRCIO, FIERGS, FARSUL, Gerdau, Grupo Ipiranga, Copesul, Avipal, Bradesco.

⁶ Depoimento concedido pelo superintendente executivo da Parceiros Voluntários, em 03/11/1999.

⁷ Conforme Ata de Constituição da ONG-Parceiros Voluntários, de 22/01/1997.

⁸ Depoimento concedido pelo superintendente executivo da Parceiros Voluntários, em 03/11/1999.

⁹ Conforme material cedido em curso de coordenadores de voluntários ministrado pela ONG-Parceiros Voluntários, no ano de 2000.

¹⁰ Conforme Ata de Constituição da ONG-Parceiros Voluntários, de 22/01/1997.

¹¹ Afirmando ser uma concepção particular de mundo não se pretende contemplá-la de forma isolada. Procura-se apenas salientar o quão delimitada socialmente é a origem da proposta em questão, sem menosprezar a receptividade do Programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário por encontrar entre os seus adeptos certo grau de identificação, dado que o ideal de mundo atribuído ao empresariado não é exclusividade deste, possuindo elementos que perpassam os vários agentes, numa produção social relacional.

¹² Depoimento cedido em 30/07/2000.

¹³ Depoimento cedido em 24/06/2000.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Depoimento cedido pelo superintendente em 30/07/2000.

¹⁶ Idem.

¹⁷ Depoimento cedido por voluntária em 18/05/2000.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Depoimento cedido por voluntária em 16/06/2000.

²⁰ Depoimento cedido por voluntária em 29/06/2000.

²¹ Depoimento cedido por voluntária em 17/06/2000.

²² Estas três funcionárias e os voluntários atuantes na Parceiros Voluntários compõem a Unidade PV-POA, parte da organização destinada diretamente ao atendimento dos voluntários cadastrados.

²³ Depoimento cedido pela coordenadora de voluntários da ONG-Parceiros Voluntários em 24/06/2000.

²⁴ Prédio sede da Federação das Associações Empresariais do Rio Grande do Sul (FEDERASUL).

²⁵ Depoimento cedido por voluntária em 17/06/2000.

²⁶ Depoimento cedido por voluntária em 18/05/2000.

²⁷ Depoimento cedido por voluntária em 18/05/2000.

²⁸ Depoimento cedido pelo superintendente executivo em 03/08/2000.

Referências Bibliográficas

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

BOURDIEU, Pierre. Espaço social e espaço simbólico. In: _____. **Razões práticas** - sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996, p. 13-33.

_____. É possível um ato social desinteressado? In: _____. **Razões práticas** - sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996, p. 137-161.

_____. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989, p. 07-16.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 07-12.

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

pragmatismo na visão ética contemporânea. Maceió: Ediculte, 1988. p. 55-61.

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

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

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

-
- FERNANDES, Rubem C. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 25-34.
- FONTES, Breno A. Souto-Maior. Capital social e terceiro setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias. Anais do **II Seminário de Gestão Organizacional do Terceiro Setor** - UNISINOS, São Leopoldo/2000.
- LÉVY, Pierre. **Inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1994.
- MARTINELLI, Antonio. Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 81-88.
- ORTIZ, Renato (org.), FERNANDES, Florestan (coord.). **Pierre Bourdieu – Sociologia**. Coleção Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ed. Ática, 1983.
- REIS, Liliane G. da Costa. Planejamento estratégico. Revista do Terceiro Setor, www.rits.org.br/gestão/ge_rh.txt2.html, 08/03/1999.
- RENES, Víctor. **El voluntariado social**: plan de formación de animadores. Madrid: Editorial CCS, 1994, p. 32-40.
- RIFKIN, Jeremy. Globalizando a economia social. In: O fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 297-315.
- SCHOMMER, Paula C. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. Anais do **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, 1999.
- VASSALLO, Cláudia. Fazer o bem compensa? **Exame**, nº 09, ano 31, 22 de abril de 1998, p. 23-30.
- VIEIRA, Liszt. **Cidadania e Globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- YIN, Robert K. **Case study research**. London: Sage, 1994, p. 01-11.