UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

DOUTORADO EM SOCIOLOGIA

As múltiplas faces do voluntariado: profissionalização e humanização do tratamento do câncer infantil

Recife

Janeiro, 2010

VILMA SOARES DE LIMA

As múltiplas faces do voluntariado: profissionalização e humanização do tratamento do câncer infantil

Tese de Doutorado apresentada por Vilma Soares de Lima à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia, sob orientação do Prof. Paulo Henrique Martins.

Recife

Janeiro, 2010

As múltiplas faces do voluntariado: profissionalização e humanização do tratamento do câncer infantil

Tese de Doutorado apresentada por Vilma Soares de Lima à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia, sob orientação do Prof. Paulo Henrique Martins.

Banca Examinadora:

Paulo Henrique Martins
Presidente da Banca/ Orientador

Rogério de Souza Medeiros
1º Examinador/ Titular Externo

Ana Cristina Vieira
2º Examinador/ Titular Externo

Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos
3º Examinador/ Titular Interno

Eliane Maria Monteiro da Fonte
4º Examinador/ Titular Interno

Recife

Janeiro, 2010

Lima, Vilma Soares de

As múltiplas faces do voluntariado: a profissionalização e a humanização do tratamento do câncer infantil / Vilma Soares de Lima . – Recife: O Autor, 2010.

265 folhas.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Sociologia, 2010.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Sociologia. 2. Câncer em crianças. 3. Voluntários – Profissionais. 4. Humanização. I. Título.

316	**CDU (2. ed.)**	**UFPE**
301	**CDD (22. ed.)**	**BCFCH2010/31**

Ata da Sessão de Defesa de Tese de **VILMA SOARES DE LIMA,** do Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Pernambuco.

Aos vinte e seis dias do mês de fevereiro de 2010, reuniram-se na Sala de Seminários do 12º andar do prédio do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, os membros da comissão designada para o Exame da Tese de Doutorado de **VILMA SOARES DE LIMA** sob o título **AS MÚLTIPLAS FACES DO VOLUNTARIADO: PROFISSIONALIZAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NO TRATAMENTO DO CÂNCER INFANTIL**. A comissão foi composta pelos professores: **Prof. Dr. Paulo Henrique Martins - Presidente/Orientador; Profª. Drª. Ana Cristina de Souza Vieira – Titular Externa (PPGSS/UFPE), Prof. Dr. Rogério de Souza Medeiros – Titular Externo (PPGS/UFPB), Profª. Drª. Eliane Maria Monteiro da Fonte – Titular Interna (PPGS/UFPE), Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos – Titular Interna (PPGS/UFPE).** Dando início aos trabalhos, o **Prof. Dr. Paulo Henrique Martins** explicou aos presentes o objetivo da reunião, dando-lhes ciência da regulamentação pertinente. Em seguida, passou a palavra à autora da Tese para que apresentasse o seu trabalho. Após essa apresentação, cada membro da Comissão fez sua argüição, seguindo-se a defesa da candidata. Ao final da defesa, a Comissão Examinadora retirou-se, para em secreto deliberar sobre o trabalho apresentado. Ao retornarem o **Prof. Dr. Paulo Henrique Martins,** presidente da mesa e orientador da candidata, solicitou que fosse feita a leitura da presente Ata, com a decisão da Comissão Examinadora **aprovando a Tese por unanimidade.** E nada mais havendo a tratar, foi lavrada a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pela candidata. Recife, 26 de fevereiro de 2010.

Vinícius Douglas da Silva Nascimento – Secretário

Prof. Dr. Paulo Henrique Novaes Martins de Albuquerque

Profª. Drª. Ana Cristina de Souza Vieira

Prof. Dr. Rogério de Souza Medeiros

Profª. Drª. Eliane Maria Monteiro da Fonte

Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos

Vilma Soares de Lima

Ao refletir sobre minha própria vida, me dou conta de que os momentos de maior bem-estar e consolo foram os momentos em que alguém me disse: Não te posso tirar a dor, não tenho solução alguma para seu problema; porém, posso prometer-te que não te deixarei sozinho e te ajudarei até aonde puder e da melhor maneira possível (NOUWEN, Henri. M)

Ando devagar porque já tive pressa,
E levo esse sorriso, porque já chorei demais,
Hoje me sinto mais forte, mais feliz quem sabe,
Só levo a certeza de que muito pouco eu sei, ou
Nada sei... (Renato Teixeira e Almir Sater)

A minha filha, que ainda no meu ventre sentiu as angústias da finalização da tese, sobretudo, por, no momento da dor diante da finitude da vida, ter sustentado o meu sentido de existir e fazer tudo valer à pena.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e confiaram que eu poderia ir longe, mesmo quando eu não acreditava. Gratidão eterna por tudo, pelo exemplo de perseverança, dedicação e de amor. Que eu faça jus a todos os seus ensinamentos.

Agradecimentos

Quando elaboramos um projeto de doutorado acreditamos que iremos enfrentar apenas as dificuldades referentes à definição do nosso aporte teórico, à realização da nossa pesquisa e às nossas limitações de análises. No entanto, durante a nossa trajetória, deparamo-nos com alguns enigmas que nos faz refletir sobre nossas condições pessoais e, emocionais, para dar continuidade ao trabalho. Buscamos, então, atribuir sentido ao que estamos realizando e este é encontrado nos caminhos que trilhamos e nos vínculos que construímos. E, foram, esses vínculos, assentados em relações de dar, receber e retribuir, que me permitiu a execução deste trabalho. Os percalços durante essa travessia, longe de obscurecerem esse trajeto, aumentaram-lhe o brilho. E, ao invés de me deterem, impulsionaram-me com mais força. Portanto, esta é a parte da tese em que me sinto autorizada a despir-me da objetividade científica para agradecer a todos os presentes recebidos, cujos doadores me sinto em dívida e que espero poder em algum momento retribuir.

Inicialmente, gostaria de agradecer aos meus pais, aos quais devo tudo e que tenho o imenso prazer de ser eternamente grata, pois demonstraram provas de amor, dedicação e apoio incondicional durante todos os momentos em que estiveram ao meu lado. Todos os acertos são deles, e os riscos e os muitos possíveis erros são de responsabilidade minha.

A minha filha, Tarsila, que veio num período em que ainda não tinha finalizado o doutorado, mostrando-me que as coisas não têm um tempo certo para serem sublimes, simplesmente, elas são. Você me ensina o verdadeiro sentido de amar.

Ao meu orientador, prof. Paulo Henrique, pela amizade, pelo respeito e pelo aprendizado durante esses anos de orientação. Porém, agradeço-lhe ao maior presente que me foi ofertado, ainda no mestrado, quando me apresentou a teoria da dádiva, pois sem esta, com certeza o meu 'olhar' seria outro, limitado e distante da complexidade da ação humana. A dívida contraída com Paulo Henrique ultrapassa qualquer procedimento ou análise teórica, pois a ele devo a percepção da importância da *qualidade humana dos vínculos* e da incorporação de um sistema teórico como um modo de vida.

Aos sujeitos da pesquisa, os pacientes, voluntários, profissionais e gestores. A vocês, um agradecimento especial, por terem doado as informações que possibilitaram a elaboração dessa tese, sobretudo, pela doação de bens que não têm preço: suas 'lições de vida'.

Aos meus irmãos. Nesse período passamos por enormes transformações em nossas vidas e, sem dúvida, a solidez gradativa dessa relação foi de todas a mais importante. Muito obrigada por, mesmo distantes, tornaram-se presentes em minha vida, especialmente por compartilharem as dores e as alegrias.

Ao meu esposo Ivan, pelo companheirismo irrestrito em todos os momentos. Tudo seria muito mais difícil sem o seu envolvimento, doação e cumplicidade. Obrigada por estar ao meu lado, principalmente, por ser co-autor de um projeto definitivo, escrito com linhas de vida e amor: a nossa filha. A você, meu querido, todo o meu amor e a minha mais profunda gratidão!

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação, pelos ensinamentos e exemplos de competência e profissionalismo. Registro, portanto, o efeito inspirador desencadeado pelos mestres com os quais tive o privilégio de aprender os sentidos múltiplos da "imaginação sociológica", contidos, hoje, neste trabalho e no amanhã da vida acadêmica: Aécio, Eliane da Fonte, Eliane Veras, Breno, Cynthia Hamlin, Silke Weber, Remo, Scott e Lília Junqueira. Aos secretários do PPGS por trazerem alívio no momento exato: Vinícius, Priscila, Ceres, Zuleika.

Aos meus amigos pelo apoio e imenso carinho nos momentos mais cruciais: Alex, Tatiane, Péricles, Cris, Cintia, Carole, Rogers, Edna, Rondon e Josélia. Vocês cultivaram minha capacidade de continuar superando dificuldades, estimulando-me a seguir em frente. São mais do que amigos. Vocês são partes de mim, de minha vida.

Aos amigos que a academia me trouxe, mas que os levareis sempre comigo: Gustavo, pelo exemplo de competência e generosidade intelectual; Alex e Mauricio pela oferta de um bem inalienável: suas amizades. Rui por trazer leveza à fase do doutorado; Aparecida por aceitar o convite juntamente com seu esposo para serem padrinhos de casamento; David e Afonso, pelo afeto sempre dispensando; Marcela e Adriana, pelo apoio nas situações limites de prazo. Sou-lhes grata por tornarem que esse período de estudos fosse dos mais agradáveis. Não poderia deixar de mencionar Marília e Marina, pelo modelo de pessoas íntegras e humanas.

Aos professores do Departamento de Ciências Sociais – UFS. Por tudo, agradeço-lhes individualmente, bem como aos professores Tâmara e Rogério, que me despertaram o encanto pela Sociologia. Agradeço de modo particular ao professor Rodorval, por ter sido um dos responsáveis pelo o meu envolvimento com a carreira acadêmica e com o tema voluntariado. Talvez esta tese seja o resultado mais visível do processo de pesquisa que começou com a iniciação científica e a monografia, ambas realizadas sob sua orientação. Muito obrigada pela a amizade, o apoio e confiança com que me brindou.

Ao CNPQ, pelo apoio financeiro que me possibilitou uma maior dedicação à elaboração desse trabalho.

Sei que corri o risco de não ter dado conta de todos os agradecimentos, mesmo porque é difícil exprimir a beleza que foi esse movimento de dar, receber e retribuir os bens trocados. Por tudo isso, finalizo destacando que, para além da mera formalidade, o sentido desses agradecimentos é a formação de uma verdadeira rede de solidariedade e de muito, muito afeto. Portanto, quero registrar o meu sincero e reconhecido muito obrigada a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente, ainda que não tenham sidos nomeados, para a concretização dessa etapa com seus inestimáveis apoios em distintos momentos!

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 01

As Orientações Metodológicas e as Técnicas de Coleta de Dados da Pesquisa 09

CAPITULO I

A COMPLEXIDADE DA AÇÃO SOCIAL 18

1.1 O Debate sobre a Ação Social na Sociologia de Max Weber 26

1.2 Habermas e a Teoria da Ação Comunicativa 31

1.3 A Teoria Crítica da Razão Indolente 37

1.4 A Dádiva: uma leitura anti-utilitarista da complexidade da ação social..... 46

1.5 A Instrumentalização do Voluntariado..... 58

CAPITULO II

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO VOLUNTARIADO 65

2.1. A relação entre o Estado e o Voluntariado: caminhos para sua institucionalização 66

2.2. O Novo Voluntariado e os aspectos legais para sua emergência 75

2.3. A Gestão nas Organizações Voluntárias 84

CAPITULO III

NOVO VOLUNTARIADO: DO AMADORISMO À PROFISSIONALIZAÇÃO

3.1. Breve Histórico das Organizações Pesquisadas: O Núcleo de Apoio à Criança com Câncer (NACC) 96

3.2. Mecanismos institucionais e de gestão do NACC 104

3.3. Controle social e regulação 109

3.4. Reuniões 116

3.5. Contradições do processo: a busca de autonomia..... 123

3.5.1. A relação entre o NACC e o Estado 123

3.5.2. A relação entre o NACC e o Mercado 125

3.5.3. O NACC e os seus mecanismos de auto-sustentabilidade 128

3.6. História e trajetória do Grupo de Apoio à Criança com Câncer de Sergipe 137

(GACC) .....

3.7 Mecanismos institucionais e de gestão do GACC 141
3.8 Controle social e regulação 145
3.9 Reuniões 152
3.10. Contradições do processo: a busca de autonomia 157
3.10.1. A relação entre o GACC e o Estado 158
3.10.2. A relação entre o GACC e o Mercado 160
3.10.3. O GACC e os seus mecanismos de auto-sustentabilidade 161

CAPITULO IV
OS ATORES SOCIAIS E A ESFERA DOS CUIDADOS 169

4.1. A formação do voluntariado 170
4.1.1. A relação entre as instituições e os voluntários: doações ou trabalho não pago? 177
4.2. Os profissionais nas organizações voluntárias: comprometimento com a causa? 184
4.2.1. A dádiva e as relações contratuais 189
4.3. As condições de vida dos pacientes e familiares atendidos pelas instituições 196
4.4. A (des) estruturação familiar e o impacto do diagnóstico: a necessidade do apoio solidário e afetivo 202
4.4.1. O relacionamento familiar e o processo do tratamento 205
4.5. As casas de apoio: espaços de fala e de escuta 208
4.6. Os vínculos que brotam da dor 214
4.6.1. Quando a infância é interrompida pela morte 215
4.6.2. Enfrentamento da morte de uma criança pelos profissionais das instituições. 217
4.6.3. O voluntariado e o contato com a morte da criança 219
4.7. Os dons da cura 223
4.8. Profissionalização e Humanização: irreconciliáveis ou complementares? 230
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS 241
VI. BIBLIOGRAFIA 257

ANEXOS

Resumo

Nesse estudo objetivamos explicar a complexidade do voluntariado à luz do sistema da dádiva. Isso nos levará a aprofundar como a crescente racionalização e instrumentalização do voluntariado vem influenciando duas organizações voluntárias– NACC e o GACC -, que direcionam suas atividades para pacientes com câncer. Centrando a nossa discussão nos mecanismos institucionais e nas relações interpessoais entre os sujeitos – voluntários, profissionais, público-alvo e gestores – pretendemos explicitar como as organizações resolvem o dilema de se institucionalizarem, sem marginalizarem sua missão. Partimos da hipótese de que embora, o processo de profissionalização imponha suas lógicas neste setor, existe uma demanda por criação de vínculos e valorização da pessoa, tão necessária quanto à sustentabilidade financeira das organizações. A nossa pesquisa caracteriza-se como analítica e de aporte qualitativo, tendo como técnicas centrais a entrevista e a observação participante realizada nas instituições pesquisadas. Como ancore teórico-analítico associamos as discussões sobre a ação social e racionalidade elaboradas por Max Weber (2000); Habermas (1987) e Boaventura Santos (2009) ao circuito da dádiva na modernidade (Mauss, 1970; Caillé, 2002; Godbout, 1999; Martins, 2002). Nesta perspectiva, identificamos que as relações de dádiva estabelecidas no cotidiano entre os agentes impedem que as organizações priorizem a eficiência dos serviços e a burocratização das atividades em detrimento das relações de proximidade. Ao ultrapassarmos explicações reducionistas, identificamos a coexistência de lógicas distintas que caracteriza essas organizações como um espaço híbrido. Espaço, complexo e heterogêneo, em que a instrumentalização das ações e a formalização das relações, convivem com o caráter espontâneo e a informalidade dos vínculos, que marcam a origem das instituições pesquisadas. Os dados da pesquisa nos permitiram inferir que as instituições ao vislumbrar o paciente como um 'ser total', resgatando as relações de proximidade, e acolhendo as demandas simbólicas dos usuários, relevam a complexidade do adoecer. Isso significa que se exige doar-se ao outro não apenas em função dos resultados da ação, mas pelo compromisso e pela obrigação que assumiu com este, ainda que o paciente caminhe inexoravelmente para a morte. Com base nas constatações, concluímos que, o tratamento do câncer infantil humanizado exige formas associativas híbridas, nas quais a busca de procedimentos instrumentais administrativos e a contratação de profissionais especializados precisa se adequar a necessidade da *qualidade humana* dos vínculos.

Palavras Chaves: Voluntariado, Dádiva, Racionalização, Profissionalização, Humanização, Crianças com Câncer.

Abstract

In this study, we aimed to explain the complexity of volunteering to the system of donation. This will lead us to discuss how the increasing rationalization and instrumentalization of volunteerism has influenced two voluntary organizations – the NACC and the GACC – that direct their activities to cancer patients. Focusing our discussion on institutional and interpersonal relationships among individuals – volunteers, professionals, audience and managers – we want to explain how organizations solve the dilemma of an institutional, not marginalize their mission. We start from the assumption that although the process of professionalism imposes their logic in this sector, there is a demand for creating linkages and promote human dignity, as necessary as the financial sustainability of organizations. Our research is characterized as analytical and quality of contribution, with the central technical interviews and participant observation conducted in the institutions surveyed. As theoretical and analytical anchor we associate discussions of social action and rationality developed by Max Weber (2000) and Habermas (1987) and Boaventura de Sousa Santos (2009) to the circuit of the modern gift (Mauss, 1970; Caillé, 2002; Godbout, 1999 Martins, 2002). In this perspective, we identified that the relationships established in the daily gift of agents that prevent organizations prioritize the efficiency of services and activities of the bureaucracy at the expense of local links. By overcome reductionist explanations, we identified the coexistence of different logics that characterize these organizations as a hybrid space. Space, complex and heterogeneous, where the manipulation of the shares and the formalization of relations, deal with the character of spontaneous and informal ties that mark the origin of the institutions surveyed. The survey data allowed us to infer that the institutions by seeing the patient as a 'total being', rescuing the close relations and accepting the symbolic demands of users, have shown the complexity of the disease and the need for scientific knowledge is tied to bonds solidarity. This means that it requires giving oneself to another not only a result of the action, but the commitment and the obligation assumed with this, even if the patient walk inexorably towards death. Based on the findings, we concluded that the treatment of childhood cancer requires humanized hybrid forms of association in which the pursuit of instrument procedures and administrative hiring specialized professionals need to fit the need of the human quality of the bonds.

Keywords: Volunteering, Donation, Rationalization, Professionalization, Humanization, Children with Cancer.

Résumé

Le but de notre étude est d`expliquer la complexité du volontariat fondée sur le système de don. Cela nous amenera a approndir comment la croissante rationalisation du volontariat est en train d`influencer deux organismes volontaires – NACC et Le GACC – qui dirigent leurs activités à des patients atteints d`un cancer. Ayant comme centre de notre discussion les mécanismes institutionnels et les relations interpersonnelles entre les sujets – volontaires, professionnels, public-cible et gérants – on prétend expliciter comment les organismes décident le dilemme de devenir une institution sans marginaliser leur mission. On part de l`hypothèse que, même si le processus de professionalisation impose ses logiques dans ce secteur, il y a une demande par une création de liens et valorisation de l`individu, tellement nécessaire quant au soutien financier des organismes. Notre recherche est de nature analytique et qualitative, ayant comme techniques principales l`interview et l`observation participante réalisée dans les institutions recherchées. Pour la théorie analytique nous avons associé les discussions sur l`action sociale et rationalité élaborées par Max Weber (2000); Habermas (1987) et Boaventura Santos (2009) au circuit de don dans la modernité (Mauss, 1970; Caillé, 2002; Godbout, 1999; Martins, 2002). Dans cette perpective nous avons observe que les relations de don établies dans le cotidien entre les agents empêchent que l`efficacité des services et la burocratie des activités soient priorisés au detriment de relations de proximité. En dépassant les explications réductionistes, nous avons observés la coexistance de différentes logiques qui caractérise ces organismes en tant qu`espace hibride. Espace, complexe et hétérogène où l`instrumentation des actions et la formalisation des relations cohabitent avec le caracter spontané et l`informalité des liens qui repèrent l`origine des institutions en considérant le patient comme un " être total" en délivrant les relations de proximité et en accueillant les demandes symboliques des usagers relèvent la complexité du "tomber malade"et le besoin de la connaissance scientifique est liée à des liens de solidarieté. Cela signifie que l`on exige se donner à l`autre pas seulement en fonction des résultats de l`action, mais par le compromis et par l`obligation y établie même si le patient se dirige inexorablement vers la mort. À partir de ces constatations, on conclut que le traitement du cancer infantile humanisé exige des formes associatives hibrides dans lesquelles la recherche des procedés instrumentaux administratifs et l`engagement de professionnels specialisés doit s`adapter au besoin de la qualité humaine des liens.

Mots clés: volontariat, don, rationalisation, professionalization, humanization, enfants attaints de cancer.

INTRODUÇÃO

Não basta ver a coisa, importa como vê-la.
*(*Montaigne-Ensaios)

As organizações sem fins lucrativos no Brasil não são recentes, muito pelo contrário, remontam à época colonial e, desde então, passaram por várias mudanças e mecanismos de diversificação. Desde a sua origem, o campo do voluntariado vem se modificando, ampliando o número de agentes e instituições; constituindo bases variadas de financiamento; estabelecendo relações de parcerias complexas; diversificando e consolidando sua capacidade de intervenção (LANDIM, 1993).

Desse modo, tais organizações têm ampliado as suas funções, nestas últimas décadas, quantitativa e qualitativamente, sobretudo, como mediadoras das demandas populares junto ao poder público. Além disso, vêm favorecendo a consolidação de "espaços de poder, campos de inserção, de segmentos sociais que normalmente não encontram lugar nos canais políticos tradicionais" (FONTES & EICHNER, 2001, p.208). No entanto, podemos observar algumas tensões nesse campo, pois se, por um lado, essas organizações estão movidas por objetivos de construção de cidadania, de conquista da igualdade, de estabelecimento da solidariedade; por outro, movimentam-se em busca da profissionalização e racionalização, visto que a presença de voluntários é cada vez menor, como também estão voltadas para a captação de recursos financeiros e incorporação dos instrumentos de gestão empresarial.

Vale destacar que, na medida em que as organizações voluntárias tornaram-se mais visíveis, ocorreu uma exigência maior quanto à eficiência de sua atuação e ao uso dos recursos captados. Em virtude disso, surgem diversos discursos que pregam a 'profissionalização' nas organizações e adoção de práticas restritas às empresas do mercado. A literatura, na área de gestão administrativa, advoga o aperfeiçoamento da gestão e a aplicação de técnicas mercantis como passos que devem ser seguidos pelas organizações para que estas consigam sobreviver num campo competitivo, atinjam melhores resultados e se destaquem sobre as demais (FALCONER, 1999; DRUCKER, 1997, TENÓRIO, 2004).

Sob esta perspectiva, as organizações buscam romper com a 'velha imagem' de instituições amadoras e assistencialistas, e passam a ser vistas como 'empresas sociais' que prestam um serviço de qualidade. Para tanto, há uma demanda por conhecimentos técnicos e, por conseguinte, um aumento de profissionais e instrumentalização do voluntariado. Assim, caminham para uma gestão mais estratégica visando planejar suas ações, promover sua auto-sustentabilidade e oferecer um serviço de qualidade a fim de obter êxito e captar maiores recursos. Seguindo o pensamento de Weber (2000), trata-se de uma ação orientada para fins, em que o sujeito avalia os melhores meios para maximizar os resultados.

Os elementos configuradores deste processo provocam uma modificação na configuração tradicional do voluntariado. Posto que, se antes, o trabalho voluntário poderia ser desenvolvido sem qualquer normatização quanto ao local e ao tempo doado, atualmente existem ambientes e atividades definidas para esta ação. Nesse viés, o trabalho voluntário implica um investimento duradouro, de longo prazo, pois a "priori, as pessoas não são voluntárias 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 de instaurar uma nova forma de voluntariado, segundo a qual, os voluntários passam de amador para 'trabalhador não remunerado', tendo que se comprometer com a causa da entidade, buscar resultados de seu trabalho, realizando suas atividades com compromisso e profissionalismo. Para cumprir com esses objetivos, a instituição sem fins lucrativos precisa treiná-los, fazendo conhecer o funcionamento da mesma, suas funções, as regras e o público alvo para quem irão trabalhar; e, principalmente, fazendo perceberem que o fato de estarem doando tempo já não é suficiente.

Nesse contexto, emergiram iniciativas oficiais legitimando e regulamentando o trabalho voluntário. Esse fato pode ser evidenciado com a "Lei do Voluntariado" sancionada em 18 de fevereiro de 1998, que o define como "Serviço Voluntário: a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos". A partir daí, a ação voluntária transforma-se em um serviço prestado restrito a entidades organizadas públicas ou privadas. Acrescente-se a isso, o fato de que, com esta regulamentação, o tempo dedicado a atividades de voluntariado deve ser sistematizado e ocorrer sob determinadas condições. Esse processo de regulação contribuiu para a formação de um novo modelo de voluntariado diferente dos preexistentes.

Tal como um artesanato, a pesquisa exige a reunião da dimensão pessoal à dimensão intelectual em suas diversas fases (MILLS, 1992). No caso dessa pesquisa, o encontro com o tema de estudo foi motivado de uma inquietação pessoal e profissional, quando estávamos desenvolvendo a pesquisa de mestrado. Nessa ocasião, tivemos a oportunidade de perceber essa nova forma de administrar e uma tendência à instrumentalização do voluntariado. Na dissertação de mestrado, objetivamos entender as motivações do voluntariado. Era perceptível um aumento do utilitarismo e da

racionalidade instrumental na organização, de maneira que o voluntariado ora era visto como desnecessário ora como um meio útil para a captação de recursos. Presenciamos, nessa oportunidade, uma crescente valorização do quadro funcional, uma adoção de técnicas gerenciais e formas de sustentabilidade que permitiram à instituição pesquisada não apenas se tornar uma das maiores do Estado e, quiçá, do Nordeste, mas adquirir um formato e características empresariais.

Embora não pudéssemos adentrar nessas questões, uma vez que não era o nosso objetivo de pesquisa, elas inquietavam-nos significativamente. Devido a essa inquietação, decidimos elaborar um projeto de doutorado para tentarmos entender as seguintes questões: **A)** Até que ponto a crescente valorização de ações instrumentais e utilitárias poderiam levar tais organizações a se ancorarem num modelo racional instrumental que valoriza a administração eficiente dos serviços e a burocratização das atividades, em detrimento das relações de proximidade, que marcam sua origem? **B)** A missão destas organizações que defendem um tratamento humano, priorizando o outro como pessoa, estaria sendo desvirtuada ou não? Tais organizações contribuem para a formação de um espaço diferenciado das esferas instrumentais – mercado e Estado?

Para responder tais questionamentos, o nosso estudo tem como objetivo explicar a complexidade do voluntariado à luz do sistema da dádiva. Isso nos levará a entender como a crescente racionalização e instrumentalização do voluntariado vem influenciando duas organizações voluntárias que direcionam suas atividades para pacientes com câncer. Para atender esse objetivo, buscaremos discutir sobre a complexidade da ação social; explicar como as esferas instrumentais - Estado e o Mercado – contribuem para a instrumentalização do voluntariado; descrever e analisar de forma sistemática a institucionalização das organizações no intuito de evidenciar os dilemas enfrentado nesse processo; analisar se o processo de profissionalização interfere

na missão e até que ponto os vínculos tecidos pela dádiva contribuem para a constituição de um espaço em que o tratamento do câncer infantil seja humanizado.

São estes objetivos que nos propomos esclarecer no decorrer do trabalho. Assim posto, partimos da hipótese de que existe uma demanda por criação de vínculos e valorização da pessoa tão necessária quanto à sustentabilidade financeira das organizações, de modo que o não atendimento desta pode acarretar não apenas o desvirtuamento da missão, mas ruir sua própria legitimidade frente aos envolvidos e provocar uma maior evasão do voluntariado. Nesta esteira, acreditamos que as relações de dádiva estabelecidas no cotidiano entre todos os agentes impedem que as organizações priorizem as atividades técnicas e administrativas em detrimento da qualidade dos vínculos e a humanização do tratamento do câncer, levando-as a considerarem outras demandas dos sujeitos envolvidos na mesma. Entendemos, também, que o voluntariado constitui-se por lógicas distintas, pois se estrutura em torno de vínculos afetivos e mecanismos institucionais.

Portanto, para respondermos nossas inquietações, iremos trabalhar com organizações voltadas para o tratamento de crianças com câncer. Justificamos tal escolha pelo fato de serem instituições que atendem um público cujas demandas ultrapassam o saber técnico. Expliquemo-nos. Sabemos que, quando uma pessoa desenvolve alguma doença grave, ela não apenas sofre fisicamente, mas há uma alteração em termos de rotina e relacionamentos que podem provocar um sofrimento muito maior do que o desencadeado pela disfunção de algum órgão. Esse quadro agrava-se quando se trata de uma criança, cujo estado de prostração se opõe à vivacidade. Atrelado a isso, a criança ingressa num espaço em que há um distanciamento dos seus referenciais, em que o rigor técnico - científico predomina e tem como objetivo a recuperação da saúde, desconsiderando o ‘ser’ que está ali doente. Esta situação estressante não só afeta as

crianças, mas os familiares, de maneira que alguns pais, sentindo-se impotentes, não descartam a possibilidade de desistirem do tratamento. Portanto, trata-se de um público que exige o atendimento de demandas simbólicas e materiais para que se sinta seguro e motivado para continuar o tratamento.

A partir da delimitação do nosso foco de análise, partimos para um mapeamento das organizações que trabalhavam com criança com câncer no Recife, funcionando como Casa de Apoio. Encontramos duas instituições, o GAC e o NACC, sendo que a primeira funciona no Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC). Serve como apoio ao hospital, não disponibilizando de dependências para a permanência da criança e de acompanhantes fora da internação[1]. Desta forma, optamos em trabalharmos somente com o NACC e inserimos no nosso estudo outra instituição com características semelhantes à escolhida: o GACC, localizada em Aracaju/SE. A opção por esta, ocorreu em função de ser uma casa de apoio que vem crescendo e ganhando espaço num curto período de tempo e, sobretudo, por desenvolver atividades análogas ao NACC. Ademais, por conhecer o universo das organizações voluntárias nesta cidade[2], sabíamos que seria facilitado o acesso a informações, as entrevistas e a observação.

[1] O Grupo de ajuda a criança carente com câncer (GAC-PE) foi criado em março de 1997 por um grupo de pessoas; profissionais, voluntários, e estudantes da UPE, buscando dá um suporte aos pacientes com câncer. Este grupo, liderado por médicos do HUOC, mobilizou recursos para a construção de um espaço de atendimento exclusivo aos pacientes pediátricos do Centro de Hematologia e Oncologia Pediátrico (CEHOPE). Assim, construíram um prédio de oito andares, contando com: ambulatório multidisciplinar, 10 enfermarias com 3 leitos cada, 2 isolamentos reversos, 01 Central de quimioterapia, além da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) com 4 leitos. Através de doações, o grupo construiu um prédio dentro do espaço territorial do Hospital Osvaldo Cruz. Tal fato acabou interferindo na autonomia da instituição, pois não há uma linha divisória clara entre o hospital e a mesma.Verificamos isso nos primeiros contatos com a direção do GAC, visto que tivemos que nos reportar primeiramente à direção do Hospital para apresentarmos nosso projeto e delimitarmos nossas ações. Percebemos que teríamos dificuldades em coletar dados. Decidimos não inserir o GAC-PE na nossa pesquisa, pois se descaracterizava das outras instituições da nossa amostra.

[2] Na verdade, a nossa tese é fruto de um longo processo de maturação intelectual que iniciamos ainda na graduação, quando realizamos um levantamento das organizações do Terceiro Setor em Aracaju para a elaboração da monografia de conclusão do curso de bacharelado em Ciências Sociais na Universidade Federal de Sergipe. Posteriormente, no mestrado, o nosso estudo foi realizado numa das maiores instituições do Estado, na qual buscamos depreender as motivações do voluntariado. Portanto, todo este itinerário acadêmico e intelectual nos trouxe até essa proposta de estudar outra organização localizada em Aracaju, neste caso, o GACC. Cumpre evidenciar que essa fase pode encerrar um ciclo, mas não o debate acerca do nosso tema.

Assim para entendermos o voluntariado e apresentar com clareza as nossas reflexões sobre a temática, organizamos o nosso trabalho em quatro capítulos, cujos títulos são respectivamente: I) A Complexidade da Ação Social; II) A Institucionalização do Voluntariado; III) Novo Voluntariado: do Amadorismo à Profissionalização; IV) Os Atores Sociais e a Esfera dos Cuidados.

Em linhas gerais, para tentar compreender as várias faces do voluntariado, buscamos no primeiro capítulo fazer uma abordagem sobre as principais teorias acerca da ação social, no intuito de definir o referencial teórico e analítico da pesquisa. Tal debate mostra-nos que, embora haja uma crescente expansão de lógicas instrumentais na sociedade moderna, não podemos inferir que a ação social se restrinja a este tipo. Nesse sentido, dentre os caminhos possíveis de análise para o nosso objeto, nossa reflexão trilhou à luz do sistema da dádiva.

O referido caminho abre a possibilidade de percebermos a ação voluntária como uma ação híbrida, visto que se assenta numa pluralidade de lógicas, ultrapassando, portanto, uma visão reducionista que supõe o ser humano como um ser essencialmente egoísta, agindo em função de seus próprios interesses. Além disso, o próprio movimento de dons regido pelo ciclo dar-receber-retribuir funda alianças sociais, sendo que se faz necessário "pensar na dádiva não como uma série de atos contínuos e descontínuos, mas como relação" (GODBOUT, 1999, p. 16). Portanto, a dádiva estabelece relações, e diríamos, imprescindíveis para determinados grupos sociais. Nossa pesquisa se insere nessa vertente, de modo que sem negar a importância da economia e a existência do cálculo nas ações, acreditamos ser forçoso insistir em estudos sociológicos que busquem explorar outras dimensões e racionalidades das ações sociais. Logo, a moldura teórica sociológica dentro da qual se situa nossa pesquisa, não é a única, visto que um dado

objeto pode passar pelo crivo de outras abordagens teóricas explicativas na área da sociologia.

No capítulo II foi feito um breve resgate histórico do voluntariado no Brasil. Tentamos explicar como o Estado, através de programas e leis, contribuiu para que o voluntariado fosse visto dentro de uma lógica mais racional e profissionalizada. Neste capítulo, apresentamos, também, como esse 'novo voluntariado' se configura, quais os desafios que a profissionalização impõe às organizações voluntárias e o modelo de gestão destas que busca romper com o amadorismo, tornando-as mais sistemáticas, hierárquicas e instrumentais.

A partir desse enfoque, caminhamos para o capítulo III da tese, intitulado "Novo Voluntariado: do Amadorismo à Profissionalização". Neste capítulo trabalhamos dados referentes à institucionalização das organizações pesquisadas, expondo de forma sistemática essa institucionalização a fim de evidenciar os dilemas enfrentados nesse processo. Examinamos as características das organizações estudadas, a origem, o processo de gerenciamento, os mecanismos institucionais e de gestão, a forma como são elaboradas as regras, como ocorre as reuniões, e as contradições na busca por sustentabilidade. Com base nessa informações delineamos como o processo de profissionalização se fez sentir nos atos administrativos, nas ações e relações entre os sujeitos que compõem as organizações.

No capítulo IV, por fim, sistematizamos, a partir da fala dos nossos sujeitos, as especificidades do voluntariado e do público para o qual as instituições se direcionam. Assim, a partir de Melluci (2001), discutimos o significado do voluntariado e a gratuidade desta ação. Baseando-nos na teoria da dádiva, explicitamos o modo como o ciclo dar-receber-retribuir constroem alianças e compromissos que ultrapassam a mera obrigação contratual, os interesses utilitaristas, valorizando a qualidade dos vínculos.

Daí, depreendemos que as experiências e as relações de proximidade que tais organizações trazem desde sua origem, antes de serem marginalizadas devido a uma nova atuação, devem ser incorporados aos novos conhecimentos técnicos e administrativos (SANTOS, 2009).

Nossa intenção neste capítulo é mostrar que a racionalização mercantil não consegue penetrar complemente neste ambiente, em virtude da própria dinâmica da instituição, bem como de uma demanda por bens simbólicos que, quando não é atendida, a própria eficácia utilitária da instituição fica em risco. Nesse sentido, discutimos a dádiva como um movimento existente entre os agentes, que exerce uma eficácia simbólica e necessária não apenas para os pacientes e acompanhantes enfrentarem a doença, mas para que a própria instituição se mantenha e preserve o espaço de solidariedade. Posto estas considerações acerca da nossa temática, cumpre-nos, esclarecermos os nossos procedimentos metodológicos.

As orientações metodológicas e as técnicas de coleta de dados da pesquisa.

Frente ao cenário exposto, observamos que devido à complexidade que envolve o voluntariado, as interpretações reducionistas sobre a ação social não nos permitiriam depreender como elementos contraditórios coexistem num mesmo espaço, sendo bastante tênue a linha divisória entre eles. Deste modo, dentre os possíveis caminhos para entender o nosso objeto, consideramos a teoria da dádiva o mais plausível para o desenvolvimento do problema que estamos a perseguir.

É importante ressaltar que, a abordagem da dádiva para depreendermos as práticas de produção de bens e serviços, que não se encerram na lógica do mercado, tem sido pertinente desde os nossos estudos no mestrado. Nesse período, através do Prof.

Paulo Henrique, passamos a integrar o Núcleo de Cidadania e Processos de Mudança (NUCEM) e a fazer parte de um ciclo de pesquisadores que têm contribuído com suas relevantes pesquisas à crítica ao pensamento mercantilista e neoliberal a partir de Mauss. Registramos que, tais discussões anti-utilitaristas sobre o fato associativo e o voluntariado, nos permitem aprofundar temas marxistas como a exploração e a alienação a partir de fatores não econômicos, ampliando a preocupação humanista de Marx com relação aos desafios de um pensamento emancipador. Isso porque, ao expressar o valor de vínculo, a dádiva serve para nos provar que não somos objetos. Os homens que dão confirmam uns aos outros que não são mercadorias (GODBOUT, 1999).

Acreditamos ser uma aproximação valiosa do paradigma da dádiva com as teorias voltadas para a construção de uma sociedade mais justa e humana, pois retoma conceitos e preocupações dos fundadores da sociologia como Karl Marx, Durkheim e Weber. Assim, embora não seja o nosso foco, reconhecemos que a aproximação de paradigmas, vinculados a ideia de emancipação social, mesmo partindo de perspectivas e análises diferenciadas, pode ser uma experimentação profícua no debate sociológico, para a apreensão das práticas sociais e políticas comprometidas com o processo de mudança e de reinvenção da emancipação, conforme ressalta Santos (2009).

Neste caminho, a possibilidade de explorar as ações de diversos atores no sentindo de entender o que fundamenta o vínculo em uma associação voluntária, parece-nos apropriada quando focalizamos as experiências vividas e as interações no cotidiano destes agentes. Numa perspectiva inovadora, advinda do esforço etnológico sobre o que sustenta o vínculo social, autores como: Alain Caillé, Jacques T. Godbout, Maurice Godelier vêm se esforçando para conciliarem à tradição legada por Marcel Mauss a novas pesquisas interacionistas. No caso do interacionismo em Mauss, não é apenas, "o conjunto das interações entre as pessoas que ele tende a considerar, na escala da

sociedade no seu todo, mas também as relações das pessoas com os objetos, com as coerções materiais, em suma, com a morfologia social", trata-se de um "interacionismo generalizado" (CAILLÉ, 2002b, p.247).

Nesse debate, acreditamos que a perspectiva metodológica do interacionismo simbólico torna-se pertinente para a compreensão e o entendimento das ações e das relações construídas no interior das associações voluntárias. Isso porque a perspectiva da interação impõe um rumo mais plausível de análise em se tratando do objeto de que, ora, começamos a nos ocupar, pois sua concepção demonstra que a sociedade é possível, porque os indivíduos se constituem, essencialmente, como seres de relação e, como tais, vivem numa permanente interdependência.

Para o interacionismo, o conhecimento sociológico só pode ser percebido pelo pesquisador a partir da observação direta e imediata das interações entre os atores sociais, das ações práticas dos atores e o sentido que eles atribuem aos objetos, às situações, aos símbolos que os cercam, pois é nesses pormenores que os atores constroem seu mundo social (BLUMER, 1969). Contudo, o procedimento científico não se resume apenas a se aproximar de um objeto e observar, mas envolve dois passos: a exploração que inclui diversas técnicas, como observação direta, entrevistas, uso de diários de campo, e outros; a inspeção que consiste no exame intensivo do conteúdo empírico (NUNES, 2005).

Assim, a nossa pesquisa consiste do tipo analítico, de modo que o desvendar do fenômeno pesquisado neste trabalho ocorrerá por meio de uma leitura qualitativa das entrevistas e das observações de campo, procurando compreender o sentido das ações a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem. Diante desse quadro, utilizamo-nos da abordagem qualitativa, por nos possibilitar uma visão mais ampla dos pressupostos que desejamos investigar, pois iremos nos centrar em fatos e valores

dificilmente observados em abordagens quantitativas. Como nos lembra Chizzotti (2006, p.28) "o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível". Desse modo, o pesquisador passa a analisar e interpretar os fenômenos norteadores das questões, atribuindo-lhes significados.

O nosso primeiro objetivo no processo de coleta de material empírico foi 'olhar para o interior' dessas associações, buscando identificar as práticas, as falas e as interações que institucionalizam a organização, bem como os laços, os vínculos que são construídos através do círculo da dádiva.

Iniciamos processo de coleta de dados no NACC, a partir de novembro de 2006 a novembro de 2007; e posteriormente, no GACC de março de 2008 a dezembro de 2008. Como instrumentos de coleta utilizamos: entrevistas semi-estruturadas; observação direta e participante com uso de um diário de campo; documentos informativos sobre a organização. As entrevistas foram feitas com a diretoria, profissionais, voluntários, pacientes e acompanhantes. No NACC , entrevistamos 25 (vinte e cinco) voluntários, 15 (quinze) funcionários; 15 (quinze) acompanhantes; 05 (cinco) pacientes[3] adolescentes e cinco gestores. No GACC, por sua vez, entrevistamos: 15 (quinze) voluntários; 10 (dez) funcionários; 15 (quinze) acompanhantes; 05 pacientes e quatro gestores. As entrevistas duraram em média entre 40min a 1 hora e meia. Desse tempo coube, em média, à pesquisadora de 15 min. e o restante aos informantes. Todas

[3] Vale destacar ainda que as instituições atendem crianças e adolescentes, sendo que optamos em entrevistar mães e adolescentes por viabilizar um maior aprofundamento da temática que dificilmente conseguiríamos através dos relatos das crianças, com a técnica da entrevista que explora a reflexividade cognitiva. Por sua vez, as entrevistas realizadas com as mães e adolescentes aliadas à observação direta nas instituições serviram de base para compreendermos nosso objeto de estudo.

as entrevistas foram gravadas em aparelho de áudio digital e transcritas com o consentimento dos participantes.

Para realizarmos as entrevistas, utilizamos um roteiro a fim de orientar os relatos dos entrevistados, composto pelas as seguintes categorias de análises: profissionalização, hierarquia, regulação, sustentabilidade, formalidade das relações, solidariedade, afetividade, voluntariedade, vínculos sociais, humanização e câncer infantil, dando destaque às narrativas sobre o processo de crescimento, à institucionalização da associação e à criação de vínculos. A partir desses tópicos, a nossa intenção era entender como esses agentes percebiam o crescimento das instituições e de que forma isso interferia ou não nas suas ações; e como eles compreendiam o movimento de doação, recebimento e a relevância dos vínculos para a humanização do tratamento. A entrevista foi escolhida como instrumento para a coleta dos dados por ser um meio importante na captação de informações pertinentes para a viabilização de uma pesquisa como a que realizamos (MINAYO, 1994). Foram especificamente sobre estes relatos que nos debruçamos. Vale destacar que, em algumas entrevistas, houve momentos de absoluto silêncio, sem que a comunicação fosse interrompida, pois eram manifestadas as emoções represadas por intermédio de lágrimas, do olhar e da respiração com dificuldade.

Não buscamos realizar uma pesquisa com a pretensão de generalização de seus resultados, já que utilizamos uma amostra intencional e sem caráter de representatividade estatística e fizemos um estudo de caso. O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Segundo Chizzotti (p. 136), “os estudos de casos visam explorar, deste modo, um caso singular, situado na vida real contemporânea, bem delimitado e

contextuado em tempo e lugar para realizar uma busca circunstanciada de informações sobre um caso específico".

Face ao nosso caminho escolhido, pensamos que a nossa análise seria enriquecida com as observações direta e participante. Considerando que o tema da tese direciona-se às relações face a face, às interações e aos sentimentos e valores, acreditamos que o uso desta técnica justifica-se por nos aproximar dos nossos agentes, rompendo com a barreira entre pesquisador e pesquisado, possibilitando-nos identificar a criação de vínculos, os valores e as racionalidades que circulam e as práticas adotadas que contribuem para a institucionalização do voluntariado. Diante do fato de que algumas questões poderiam inibir nossos sujeitos, acreditamos que tal procedimento nos possibilita ampliar as lentes com as quais enxergamos a complexidade das ações sociais e permite-nos aproximarmos melhor da realidade.

Neste veio, a observação participante acaba dando voz aos silenciados, permitindo uma interpretação significante sobre algo não dito. Realizamos a observação durante o ingresso das famílias nas instituições, nas chegadas aos hospitais, nas reuniões com funcionários, voluntários, pacientes, nos momentos de lazer das crianças e no dia-a-dia enquanto os sujeitos desenvolviam alguma atividade ou quando se reuniam informalmente e conversavam sobre algum assunto. Em alguns momentos não foi possível registrar os dados no diário de campo, mas fazíamos as anotações logo após as conversas. Com estas técnicas, buscamos captar o processo de profissionalização, as estratégias de sustentabilidade, e, paralelamente, perceber as relações de reciprocidade e construção de vínculos.

Para complementarmos a coleta de dados, fizemos também a análise de documentos: como estatuto, atas, termos de adesão do voluntariado, código de ética do voluntariado, código de ética do funcionário, guia da casa de apoio, fichas cadastrais e

avaliativas do público alvo e do voluntariado. Esse material nos possibilitou identificar o processo de crescimento das organizações, suas regras, suas metas, os objetivos dos projetos realizados junto com outras instituições e com empresas, os resultados obtidos, suas avaliações. Enfim, tais documentos contribuíram para identificarmos o processo de institucionalização das organizações que surgiram de pequenos grupos informais.

Após a coleta dos dados realizada através das técnicas de pesquisa explicitadas, submetemos os dados coletados à análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi realizada em virtude de que os indivíduos exprimem opiniões, ideias ou valores sob a forma verbal ou escrita, assim sendo, acreditamos ser esta uma escolha apropriada para os objetivos aqui perseguidos. Segundo Laurence Bardin (1977), a análise de conteúdo torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também aquelas que estão subentendidas no discurso.

A fim de empregarmos com êxito a análise de conteúdo ao material recolhido pela pesquisa, agrupamos os dados em temas relacionados com os objetivos da pesquisa. Optamos pelo tema como unidade de registro. De acordo com Bardin (1977), o tema é caracterizado como uma unidade de significação que pode ser extraído de um texto mediante uma reflexão tendo como base uma teoria específica. Assim, podemos recortar o texto em ideias constituintes, enunciados e em proposições portadoras de significação, tendo como base a teoria da Dádiva. Bardin sublinha que a análise temática é transversal, ou seja, recorta o conjunto das entrevistas através de um conjunto de categorias projetadas sobre os conteúdos. As categorias temáticas foram extraídas das entrevistas, dos textos informativos e das anotações de campo, sempre de acordo com o problema pesquisado. Por fim, acreditamos que as escolhas teóricas e metodológicas aqui adotadas nos possibilitaram uma melhor compreensão do nosso objeto.

Esta tese não é um estudo comparativo. Não pretendemos comparar sistematicamente as organizações da pesquisa com nenhuma construção de *tipo ideal*, ou real, de natureza burocrática ou não. A intenção é aprofundarmos o estudo das organizações pesquisadas, visando revelar a complexidade da ação social e as múltiplas faces do voluntariado.

Em virtude de desenvolvermos nossa pesquisa em instituições voltadas para crianças com câncer, defrontamo-nos com situações-limite que remetiam ao descaso da saúde pública, à carência de recursos ou à certeza de que não havia mais chance de cura. Tais dificuldades coexistiam com situações de superação, esperança e cura. O contato direto com as crianças nos permitiu observar que, ao viverem esse processo de doença e cura; doença e morte, mais do que respostas as suas perguntas, elas necessitam da certeza de que não estão sozinhas enfrentando o câncer. Precisam ter a certeza de que o outro está ao seu lado por inteiro. Vivemos esse processo de pesquisa como um desafio, uma motivação para conhecer a multiplicidade de fios heterogêneos que entrelaçam o voluntariado e que revelam a complexidade da ação social.

É pertinente esclarecermos que o ciclo da dádiva esteve presente não apenas nas interações dos entrevistados, mas na própria coleta de dados. Na medida em que os nossos sujeitos aceitavam o nosso convite de doarem seus discursos, com suas histórias, medos, satisfações, alegrias, tristezas e afetos, sentíamos a necessidade de retribuir estes bens recebidos com a análise final do trabalho, mas também com a nossa escuta, mesmo quando o assunto se desvirtuava dos nossos objetivos, e com o compromisso de manter em anonimato as identidades dos nossos sujeitos. Nesse sentido, assumimos um compromisso não na relação eu x isso (pesquisador x objeto), que coisifica o informante, mas na relação eu x tu (pesquisador x sujeito), pois concordamos com Buber (1974, p. 10) que o indivíduo não deve "debilitar o sentido da relação: relação é reciprocidade. (...)

A relação pode perdurar mesmo quando o homem a quem digo TU não o percebe em sua experiência, pois o TU é mais do que ISSO possa estar ciente." Reconhecendo o indivíduo como ser único, optamos por estabelecer essas relações de reciprocidade e humanização com os entrevistados. Por fim, vale salientar que, quando recortamos um objeto delimitamos teorias e métodos para compreendê-lo, e, consequentemente, o resultado é incompleto, sujeito a reavaliações e que se limita a ser apenas uma possibilidade de análise e aproximação para com a realidade que propomos estudar.

Passemos, então, em seguida, a conhecer as primeiras considerações a respeito da complexidade do voluntariado, através do nosso aporte teórico.

CAPITULO I

A Complexidade da Ação Social

Partindo do pressuposto de que nosso foco de análise está debruçado sobre a complexidade e racionalidades do voluntariado, é indispensável, primeiramente, expor o debate sociológico acerca da ação social e a crítica de leituras reducionistas que restringem a ação social à racionalidade instrumental. Sabemos que um dos eixos paradigmáticos do debate sociológico clássico refere-se a duas explicações sobre a realidade social, de modo que temos, de um lado, escolas que acentuam o caráter micro, concentrando-se nas ações que os indivíduos exercem nas suas interações e, enfatizam, ainda, a contingência da ordem social e a centralidade da negociação individual. Por outro lado, desenvolveram-se escolas que focalizaram o aspecto macro, ressaltando o papel de estruturas coercitivas na determinação do comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, podemos observar que, enquanto a primeira escola busca apreender como a sociedade é produzida e reproduzida pelas ações dos indivíduos, a segunda, tenta

entender como a sociedade, já constituída como sistema social, se impõe aos seus membros e compõem, até mesmo, suas personalidades.[4]

A redução da realidade social tanto pelo pólo individualista que concebe a ordem social como a agregação de ações individuais; como do pólo holista que busca compreender a lógica dessas mesmas ações pelo todo, desvendando os valores e as normas que as determinam, mostrou-se pouco esclarecedora da complexidade do real sócio-histórico. Outrossim, surgiram sociólogos que mostraram a impossibilidade de sustentarem teorias unilaterais. Ou seja, se antes existia um clima favorável às teorias que abordassem somente um extremo, agora, busca-se uma síntese ou, até mesmo, o abandono dessa dicotomia no sentido de encontrar explicações para além desse debate que dêem conta da complexidade da ação social (CAILLÉ, 1998; ALEXANDER, 1987). Segundo Alexander (1987), um "novo movimento teórico" tende a ultrapassar essas oposições clássicas, sendo que a consciência da complexidade dos processos envolvidos nas relações e transformações sociais estimulou pensadores (Parsons, Mead, Norbert Elias, Habermas, Bourdieu, dentre outros) a uma renovação da teoria sociológica na tentativa de ligar os planos micro e macrossociais, assim como os processos individuais ao sistema social mais amplo.

Não obstante, no pano de fundo desse debate encontra-se a questão de quais são os móbeis da ação social. Para alguns pensadores da teoria social, a ofensiva

[4] Um dos autores que se debruçou sobre a dualidade agência e estrutura, buscando uma junção entre a psicologia e a sociologia para explicar a formação da personalidade foi Talcott Parsons. Partindo de Durkheim e Freud, o autor infere que, por meio do papel social, a personalidade se insere no sistema social. O ator interage com os outros atores, sendo que a sua satisfação almejada é condicionada tanto pelas sanções positivas que os outros podem exercer, como pela satisfação que os outros esperam da sua ação. Nessa interação, a cultura fornece as normas e valores que favorecem a integração do sistema psíquico. E são esses elementos normativos que fixam os objetivos e orientam as condutas, que servem de referência ao sistema psíquico. Embora Parsons utilize o recurso freudiano de "introjeção de valores comuns" para preservar a independência do ator, não consegue, pois acaba afirmando a anterioridade do sistema ao ator social e que o coage. De acordo com Dawe (1980, p. 529), pela introjeção, o sistema de valores comuns passa ser constitutivo, em lugar de simplesmente regulativo da personalidade do ator social, que assim se torna um simples reflexo dele.

econômica provocou uma gradual e crescente imposição da ação racional instrumental sobre as ações sociais limitando-as ao simples interesse utilitário (POLANYI, 2000). Na sociologia clássica, Max Weber é um dos autores que mais se dedica ao estudo sobre a imposição da racionalidade instrumental na vida moderna, mas buscando percebê-la dentro de um campo de racionalidade mais amplo. O autor aborda a complexidade da ação social revelando que raramente o indivíduo ou grupo age exclusivamente orientado por um único motivo (WEBER, 2000, p.16). Entretanto, Weber observa a crescente valorização da ação social racional instrumental, chamando atenção para o fato de esse reducionismo instrumental provocar um desencantamento do mundo moderno (idem, 2004). A partir dos limites da análise weberiana e da guinada linguística, Jürgen Habermas costura um arcabouço teórico reelaborando o conceito sobre a ação social e seus respectivos tipos de racionalidade, observando que, além de ações instrumentais e estratégicas, teríamos também ações comunicativas fundadas no diálogo e em busca de consenso (HABERMAS, 1987, v. I, p. 367). Habermas aponta ainda a possibilidade de a racionalidade instrumental colonizar o chamado mundo da vida[5].

Na ciência, um dos efeitos dessa ofensiva foi a transformação de um conhecimento emancipatório para um conhecimento regulado (SANTOS, 2009)[6]. A cooptação da ciência pelo viés instrumental e utilitarista se estendeu a própria sociologia, revelando-se ameaçadora o suficiente para que alguns sociólogos se

[5] O termo fenomenológico de "mundo da vida" refere-se a um reservatório de tradições incorporado na linguagem e na cultura, que são vivenciados pelos indivíduos na sua vida cotidiana e imbuem de significados as suas atividades. É o mundo do cotidiano caracterizado pela intersubjetividade experimentada pelos homens, sendo o cenário onde nossas ações sociais se desenvolvem e ganham sentido num contexto específico (SCHUTZ, 1970). Inclui, ainda, as instituições e as formas associativas que requerem a interação comunicativa para sua reprodução, e que dependem, sobretudo, dos processos de integração social para coordenar a ação dentro de suas estruturas (COHEN E ARATO, 2001, p.482-483).

[6] Uma crítica a narrativa da ciência moderna é elaborada também por Adorno e Horkheimer, os quais apontam a razão que tinha sido concebida originalmente como processo emancipatório, o qual conduziria à autonomia e à autodeterminação, transformou-se num crescente processo de instrumentalização para a dominação e repressão do homem. Para uma melhor visualização sobre o mito do esclarecimento ver: HORKHEIMER, Max, ADORNO, Theodor. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro; Jorge Zahar, 1985.

perturbassem e alertassem para os perigos de ceder com demasiada facilidade ao reducionismo utilitarista[7]. Godbout (1999, p. 22) corrobora que "as ciências sociais nos acostumaram a interpretar a história como produtos das estratégias de agentes racionais que procuram maximizar a satisfação de seus interesses materiais".

Boaventura Santos (2002), critica o pensamento hegemônico das ciências sociais, propondo formulações baseadas em uma "sociologia das ausências" e numa "ecologia dos saberes"(SANTOS, 2002, p. 250), organizadas a partir de novas formas de racionalidade que surgem nas periferias do mundo como forma de resistência a uma "razão indolente e preguiçosa" – que não tem necessidade de se exercitar pois se considera única e exclusiva, e que não se desenvolve de modo a abrir-se para a inesgotável diversidade epistemológica do mundo. Nas suas palavras:

> A indolência da razão manifesta-se, entre outras formas, no modo como resiste à mudança das rotinas, e como transforma interesses hegemônicos em conhecimentos verdadeiros. Da minha perspectiva, para haver mudanças profundas na estruturação é necessário começar por mudar a razão que preside tanto aos conhecimentos como à estruturação deles. Em suma, é preciso desafiar a razão indolente. (SANTOS, 2002, p. 241)

Apesar das divergências existentes entre os teóricos aqui ilustrados sobre a exata interpretação da noção de ação social e tipos de racionalidade, eles se aproximam na medida em que compartilham a critica a seu reducionismo instrumental, no qual os meios estão justificados na busca de determinados fins. No entanto, esse debate se enriquece com o caráter interdisciplinar e anti-utilitarista dos estudos sobre o dom, visto como um novo paradigma, por ser aberto e ambivalente, sendo um recurso

[7] No Brasil, Guerreiro Ramos (1981) esboça uma análise crítica do conceito de razão acompanhada por uma outra constatação crítica: a assunção do mercado como dimensão central e ordenadora, tanto da ciência social como da vida humana em geral na sociedade ocidental moderna. Ramos faz um breve levantamento de teóricos que se debruçaram sobre a racionalidade (Max Weber, Karl Mannheim, Habermas, Eric Voegelin), visando demonstrar que a noção de racionalidade enquanto cálculo utilitário de conseqüências é fruto de uma mudança operada desde 300 anos no contexto do conhecimento ocidental. No campo das organizações, tal racionalidade pode provocar abuso de dominação, dissimulação de intenções ou extrema competição, de modo que estas podem ter agentes que não se identificam com a instituição, que são apenas "ligados a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização de recursos disponíveis" (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 66).

explicativo importante para a crítica dos discursos que reduzem os motivos da ação social a um utilitarismo material - o interesse econômico no caso do Mercado – ou a um utilitarismo normativo – o respeito incondicional à norma no caso de sistemas estatais tecnocráticos[8].

Assim posto, na tentativa de enfatizar a complexidade da ação social e a cooptação da ciência pela racionalidade instrumental utilitarista, surge na França a concepção antiutilitária das ciências sociais formada por intelectuais que organizaram o movimento M.A.U.S.S. (Movimento Anti-utilitarista nas Ciências Sociais), cujas raízes estão inscritas não apenas nas observações de Mauss, mas, antes, na sociologia de Durkheim[9]. Tal movimento, em contraponto à tese de que o homem age, sobretudo, estrategicamente em função dos seus próprios interesses, busca ressaltar a irredutibilidade do social às esferas do mercado e do Estado. Nesse sentido, tal movimento emerge tanto da necessidade de se questionar a generalidade do interesse

[8] A justificação da abordagem utilitarista remete a nomes como J. Bentham e J. Mill, os quais contribuíram para formar um sistema ético e político forjado para defender em bases puramente racionais os interesses dos indivíduos (FARIAS, 2004, p. 34). O utilitarismo defende que a qualidade moral de nossas ações depende da qualidade de suas conseqüências. Assim posto, para conferir se uma ação é moralmente defensável se faz mister constatar se ela faz alguma diferença quanto a promoção do bem estar ou de prevenção/diminuição do sofrimento. Nesta esteira, o utilitarismo aposta em algo que é relevante para todos: a maximização do bem estar (CARVALHO, 2007, p 73). Ademais, os utilitaristas recomendam que devemos viver de modo a promover a maior quantidade total desses valores e a minimizar a dor e o sofrimento. Contudo, o problema é que termos como felicidade e bem-estar, quase sempre são utilizados de modo intercambiável com a idéia de utilidade. O êxtase exercido por essa concepção advém exatamente do fato da soberania do interesse/preferência apresentar-se de uma forma neutra em relação aos fins almejados. Entretanto, esse esquema argumentativo acaba não explicando o processo de tomada de decisões dos agentes na sua vida cotidiana. Com isso, descura-se que tanto os meios quanto os fins sofrem o efeito das emoções e dos resultados das ações prévias. Com afirma Godbout, em nome da liberdade dos atores "acaba-se por submeter os indivíduos a um modelo mecânico e determinista" (1998, p. 05)

[9] No segundo prefácio da *Divisão do Trabalho Social,* Durkheim tece críticas contundentes ao utilitarismo econômico, propondo a necessidade de regulamentar a atividade econômica, em virtude de que esta, deixada a si mesma, não traria a felicidade geral como propunha os seus defensores, mas, sim, grandes danos para a sociedade. Durkheim evidencia que o mundo econômico promovia uma série de espetáculos de desordens, de modo que era preciso uma regulamentação e uma força moral que se faça respeitar. Mesmo porque, para o autor, era um equívoco acreditar que a autoridade da regra limitava a liberdade do indivíduo, posto que a liberdade é produto de uma regulamentação (DURKHEIM, 1999, p. VI, VII, VIII). Embora a perspectiva antiutilitarista de Mauss tenha gradualmente se direcionado para uma reflexão sobre os sentidos das práticas e das motivações da ação social, não podemos esquecer que a postura teórica e política de seu tio, contra a desregulamentação do mercado, exerceu forte influências no seu pensamento.

como categoria interpretativa da prática social, como de se enfatizar o valor dos vínculos nas relações sociais.

Nessa esteira, a teoria da dádiva elaborada por Mauss, tem, como principal característica, evitar qualquer tipo de reducionismo, de modo que introduz a idéia da ação social como a síntese de lógicas distintas não redutíveis umas às outras. Trata-se de uma crítica antireducionista da realidade social que possibilita revelar a complexidade das motivações presentes na ação social, sendo, portanto, uma "teoria que se abre a pluralidade de lógicas, inclusive aquelas do Mercado e do Estado, mas que prioriza na constituição do vínculo social, um tempo simultaneamente livre e obrigado, aquele do Dom" (MARTINS, 2001, p.07). De acordo com Alain Caillé (1998), devido a esse caráter híbrido da ação, tanto o paradigma holista como o individualismo metodológico possuem limites na compreensão da "gênese do laço social e a aliança"(CAILLÉ, 1998, p.10). Seguindo a perspectiva holista, os indivíduos apenas aplicam um modelo e uma regra que existem antes deles. No entanto, Mauss considera a motivação do indivíduo enquanto sujeito que mantém a sua adesão ao ritual da dádiva estimulado por interesse, espontaneidade e obrigação (MAUSS, 1970, p. 75). Já o individualismo metodológico parte da idéia de que as relações sociais podem ser compreendidas como resultantes do entrecruzamento dos cálculos efetuados pelos indivíduos. Nesse sentido, por conceber os indivíduos como calculistas e egoístas, torna-se difícil perceber o que os levaria a cooperarem e confiarem mutuamente, visto que ficam sempre numa posição de desconfiança. Como demonstra Caillé, o modelo proposto destaca tanto a perspectiva individualista como a holista, posto que a dádiva é simultaneamente obrigada e livre.

Desse modo, a releitura da teoria da Dádiva pelo M.A.U.S.S. auxilia-nos a desnaturalizar a idéia de que o indivíduo age puramente para satisfazer seus interesses ou porque são obrigados, de maneira que nos mostra a possibilidade de outros móbeis da

ação social. Para o nosso estudo, este novo trabalho de tradução, desembocando no tratamento desmitificador da racionalidade econômica/instrumental, consiste num valor inestimável, pois fundamenta os conceitos e a análise que nos propusemos a operacionalizar.

Neste sentido, a nossa reflexão encaminhará em torno do pensamento weberiano sobre a ação social e o processo de racionalização da sociedade moderna; em seguida, abordaremos a análise de Habermas e a sua contribuição para este debate; apresentaremos, ainda, o posicionamento de Boaventura Santos à racionalidade hegemônica e sua proposta de uma racionalidade 'cosmopolita'; por fim, discutiremos a teoria da dádiva como um paradigma que não descarta a instrumentalidade da ação social, mas busca apreender a realidade social para além do cálculo. Nesta esteira, buscaremos apresentar o estado de arte de teorias que apontam para a emancipação de uma 'racionalidade expressiva' em que o prazer e o espírito de comunidade resistem ao enclausuramento e à colonização pela razão instrumental.

De modo geral, as teorias dos autores ilustrados se articulam progressivamente num desenvolvimento epistemológico na medida em que reconhecem a presença de motivos variados da ação humana e evidenciam o valor da emancipação do ser humano para além do mero interesse individual e da racionalidade instrumental. Tal proposta encontra, no paradigma do dom, se não um campo teórico de síntese, ao menos uma aproximação frutífera, precisamente por se tratar de uma teoria dinâmica, aberta e flexível que se expressa no paradoxo (interesse/desinteresse; liberdade/obrigação), revelando a complexidade das motivações da ação social e articulando dicotomias clássicas como racional/irracional; agência/estrutura; micro/macro; senso comum/saber científico.

Assim, ao dar conta de um fenômeno ambíguo, Mauss nos conduz a pensar a contradição da ação como algo constitutivo da própria prática dos atores sociais. Desta forma, o autor descobriu e interpretou um saber prático: o de que a vida social não é possível se reduzida ao puro interesse ou à obrigação.

Cabe acrescentar ainda nessa discussão o fato de que, pelo viés reducionista e utilitarista da ação social, o voluntariado acaba se limitando ao altruísmo, tendo uma motivação inicial egoísta, posto que o indivíduo realiza uma doação em que o outro é um meio para a maximização do seu bem-estar ou para que Deus o recompense com a felicidade eterna por ter cumprido a Sua vontade. Numa perspectiva utilitarista, "ser um sujeito altruísta é condição necessária para que o indivíduo maximize a sua inclinação natural do maior benefício"(DEL CONT, 2008, p. 50), de maneira que se preocupar com o outro, consiste num meio de satisfazer plenamente o interesse individual. Como pudemos verificar, tal leitura não consegue explicar convincentemente a complexidade do fenômeno, por reduzir a ação humana como se fosse um procedimento que se assenta, sempre e exclusivamente, segundo um cálculo utilitário de conseqüências e benefícios. Nessa esteira, podemos afirmar que a perspectiva utilitarista está atrelada a um modo restrito de entender as ações sociais. Daí a relevância de leituras que apontem a complexidade da ação social para entendermos os diversos móbeis do voluntariado.

Após empreendermos esta síntese de alguns desenvolvimentos do tema da ação social e racionalidade, apresentaremos, a seguir, como os autores citados desenvolveram suas críticas e ampliaram esta discussão sobre a ação social e seus tipos de racionalidade. Nesse contexto, buscaremos, evidenciar a contribuição dos mesmos para entendermos a complexidade do voluntariado.

1.1. O debate sobre a ação social na sociologia de Max Weber

Max Weber (2000) inicia sua proposta conceituando a ação social, em geral, como um comportamento humano interno ou externo, de fazer ou mesmo de não fazer algo, relacionado com um sentido subjetivamente visado. Nesta esteira, a ação social, em Weber, está sempre voltada para o outro, sendo que este 'outro' pode ser tanto um indivíduo como uma pluralidade de indivíduos.

Weber elabora quatro tipos de ação social: a) ação com relação a fins: determinada pelas expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como "condições ou meios" para alcançar fins próprios; b) ação com relação a valores: determinada por uma crença consciente em um valor; c) ação tradicional: determinada por um costume arraigado; d) ação afetiva: determinada por afetos e sentimentos.

Um aspecto que chama a atenção de Weber é o limite entre uma ação social com sentido e um comportamento meramente reativo. Com isso, ilustra que existem ações que se situam na fronteira entre ambos, a exemplo da ação tradicional que pode ser uma mera reação à estímulos habituais, em conformidade a hábitos consolidados. A ação afetiva também estaria na fronteira ou além daquilo que se pode chamar de ação com sentido, pois ela pode ser uma reação a um estímulo não-cotidiano. Tais ações têm em comum, o fato de o sentido da ação está na própria ação e não no seu resultado (WEBER, 2000, p. 15).

É importante ressaltar que, para Weber, os motivos das ações na realidade se mesclam, portanto, uma ação não pode ser determinada apenas por um único motivo, mas por motivos distintos e até contraditórios. Nas palavras do autor: "só muito

raramente a ação, e particularmente a ação social, orienta-se exclusivamente de uma ou de outra destas maneiras." (idem, 2000, p.16). Desta forma, poderemos observar esse aspecto no voluntariado, pois essa atividade combina simultaneamente racionalidade, valores morais, tradição e afetividade.

Não obstante, Weber, a partir de suas reflexões sobre o tema racionalidade, observou um avanço da ação social referente a fins (instrumental) na sociedade moderna. O autor interessou-se pela demonstração e explicação de como, no Ocidente, os subsistemas da economia capitalista e do Estado atingiram um grau tão elevado de organização nos moldes racionais e, por conseguinte, como ocorreu o processo a racionalização da conduta em todas as esferas da existência humana.

Um dos pontos centrais na análise weberiana sobre o processo de racionalização no mundo moderno, é o fato de que as conseqüências do racionalismo ocidental se expressam em todas as dimensões do pensamento e da ação humana, pela difusão da racionalidade instrumental. Weber acreditava que a base do racionalismo ocidental é o processo de racionalização da conduta do indivíduo no mundo, tendo sua origem religioso-cultural no protestantismo ascético. Para o autor, a busca pela maximização do dinheiro torna-se guia das ações no mundo, sendo que o espírito do capitalismo seria a expressão de um modo de vida ancorado na racionalidade instrumental.

O que há de singular no Ocidente não é o impulso para ganhar dinheiro, mas a forma como se organizava racionalmente o trabalho e a vida. O novo quadro de referência que se consolida com o racionalismo implica uma mudança em todas as esferas da sociedade, que se inicia com uma transformação em todas as ações individuais. De acordo com esse novo princípio, "todas as dimensões do pensamento e

da ação humana, nos seus aspectos de natureza subjetiva, mundo social e de natureza externa, vão obedecer ao critério da instrumentalidade"(MATTOS, 2002, p. 30)

Weber estava convencido de que a tendência de uma sociedade racionalizada é a valorização da burocracia. Esta devido a todos os atributos, impessoalidade, eficiência, previsibilidade, é um fenômeno que não caracteriza apenas a administração pública, mas também todas as grandes organizações modernas como a economia, os partidos políticos, o exército, as universidades, dentre outras. Nessa conjetura, o indivíduo torna-se um burocrata que tem como responsabilidade obedecer a ordens e, sob essas, deve esquecer sua convicção e lembrar somente que dele se exigem unicamente qualificações técnicas, procurando segui-las da melhor maneira possível. Seu senso de obrigação deve estar acima de suas convicções pessoais. A suprema virtude do burocrata é a obediência às regras da instituição e a subordinação de si mesmo ao papel que executa. Cabe à burocracia, neste caso, cumprir seu papel de eliminar das atribuições dos funcionários sentimentos como amor, ódio, enfim, todos os elementos pessoais, irracionais e, portanto, imprevisíveis que comprometem as demandas da racionalidade capitalista.

Neste sentido, a racionalidade que se desenvolve na sociedade ocidental contextualiza a relação entre "indivíduo" e "estrutura" dentro da chamada "jaula de ferro" da razão. Aspecto esse que o próprio Weber enxerga de forma pessimista no que diz respeito ao desenvolvimento dos processos sociais no futuro, visto que o efeito esperado seria um desencatamento do mundo. No entanto, devemos salientar o julgamento crítico que Weber fez do capitalismo e da moderna sociedade, de maneira que é um equívoco atribuir-lhe qualquer compromisso dogmático com a racionalidade gerada pelo sistema capitalista (RAMOS, 1981). A distinção que fez, entre racionalidade formal e instrumental (*Zweckrationalität*) e racionalidade substantiva, ou de valor (*Wertrationalität*) *Wertrationalität* – de certo modo manifesta que nenhum reducionismo

marca a sua investigação[10]. Assim, o autor sublinha que a racionalidade formal e instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, ou "fins calculados", se exprime em considerações de caráter numérico e calculável (WEBER, 2000, p. 52), é referida às normas abstratas, sem conexão com as pessoas, enquanto a racionalidade substantiva, ou de valor, é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e ocorre conforme determinados postulados valorativos. É referida à estruturação das comunidades, das organizações e dos pequenos grupos.

Muito embora saibamos da visão sombria do autor quanto à preponderância da racionalidade instrumental na sociedade moderna, vale lembrar que esta serve mais de alerta contra a suposta prisão de ferro, visto que, ao final de sua obra, ele dá sinais para um possível reencantamento do mundo (SOUZA, 1997). Inadequado seria omitir também que Weber considera a história como algo inacabado e indeterminado, desse modo, assim como o passado não foi pré-determinado, da mesma forma o futuro permanece aberto.

Por fim, cumpre destacar que o resgate dos estudos weberianos acerca da ação social, contribui para entendermos o aumento da burocratização e formalização das relações interpessoais entre os sujeitos das organizações. Por exemplo, permite-nos

[10] Outro autor que contribui para este debate é Karl Mannheim, o qual a partir das análises weberianas, busca precisar a distinção entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva. Mannheim denominou *substancialmente racional* um ato de pensamento que revele percepção inteligente das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação. Sendo então um ato inteligente de pensamento, aquilo que não é desejos, sentimentos, os quais são tidos como substancialmente irracionais. A racionalidade funcional, por sua vez, refere-se a uma série de medidas organizadas de forma a levar a um objetivo previamente definido. Seria um ato que coordena os meios mais eficientes para atingir o objetivo (MANNHEIM, 1962, p. 63 e 68). Para Mannheim, a sociedade impõe cada vez mais a observância da racionalização funcional. A industrialização crescente provoca o aumento da racionalidade funcional, ou seja, a organização da atividade dos membros da sociedade em função de finalidades objetivas. Neste contexto, a sobrevivência do homem seria dependente da capacidade de auto-racionalização, de se organizar mentalmente, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas. Esta auto-racionalização funcional é descrita por Mannheim como paralisante e limitadora do entendimento do indivíduo. Em sua adequação compulsória ao sistema social, o ser humano submete-se aos padrões de ação cada vez mais funcionais do contexto industrializado, dessensibilizando-se gradativamente dos critérios substanciais que lhe são inerentes, limitando-se a uma estagnação muitas vezes mascarada pela roda-viva tecnológica e interativamente dinâmica do cotidiano urbano e empresarial.

compreender como o avanço da racionalidade instrumental contribui para que as organizações cada vez mais contratem especialistas não apenas para promoverem uma gestão nos moldes do mercado, mas também para executarem atividades específicas e monitorarem as ações voluntárias, no intuito de alcançarem resultados exitosos.

No entanto, a análise weberiana mostra-se insuficiente para entendermos outros elementos presentes nas ações dos nossos sujeitos. O próprio conceito de razão substantiva enquanto alternativa à razão instrumental é trabalhado de modo secundário. Ele trata do tema sob óticas diversas em vários fragmentos da obra Economia e Sociedade, mas não se detém de modo a oferecer uma análise ampla e uma definição rigorosa. Sobre isso, Guerreiro Ramos (1981) enfatiza uma tensão em Weber quanto a abordagem dos tipos de racionalidade, inferindo que "na verdade, ele foi incapaz de resolver essa tensão empreendendo uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva. De fato, a *Wertrationalität* é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra, não desempenha papel sistemático em seus estudos. Se o fizesse, a pesquisa de Weber teria tomado um rumo completamente diferente" (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 5-6)[11]. Deste modo, a maioria de suas obras se detém no estudo sobre a racionalidade instrumental e seus efeitos no mundo moderno, de maneira que não se aprofunda sobre a dimensão da afetividade, elemento da ação social extremamente

[11] Para o estudo das organizações, Guerreiro Ramos, contribui com o conceito de racionalidade substantiva, entendida como um atributo natural do ser humano, visto que reside na psique humana, e é a partir dela que os indivíduos podem buscar conduzir sua vida pessoal na direção da auto-realização e do autodesenvolvimento, engajando-se de forma mais expressiva no processo de desenvolvimento social. Tal racionalidade, no âmbito da teoria administrativa, orienta o ambiente das organizações substantivas, onde a identidade de interesses dos participantes e da organização permite, efetivamente, a auto-realização, a satisfação e autonomia do ser humano. Segundo Guerreiro Ramos, a racionalidade substantiva habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações, através do debate racional, que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também atingir a autorealização pela concretização de suas potencialidades humanas. Portanto, se contrapõe à orientação organizacional fornecida pela *razão instrumental*, que é pautada pela busca do sucesso individual, primando pelo utilitarismo, no entanto, trata-se de uma racionalidade inata ao sujeito

relevante para discutirmos a importância dos vínculos afetivos e dos valores humanos para a própria sobrevivência das organizações voluntárias.

O diagnóstico weberiano a respeito do predomínio da ação instrumental em detrimento aos demais tipos de ação, é rejeitado por Habermas e um dos seus pontos de partida fundamentais para a elaboração da sua proposta teórica da ação social. Embora não primemos nesse trabalho pela a análise da obra habermasiana, por não ser o foco do nosso estudo, cumpre evidenciarmos a sua contribuição para esse debate sobre a complexidade da ação social e para a nossa temática[12].

1.2. Habermas e a teoria da ação comunicativa

Sem descurar a importância das reflexões weberianas sobre ação social e o processo de racionalização, Habermas tece algumas críticas à análise de Weber. A princípio, Habermas observa que o conceito de ação weberiano consiste numa teoria intencionalista da consciência e não numa teoria do significado. Isso porque não explica o 'sentido' como modelo de significados lingüísticos, nem relaciona o 'sentido' como o meio lingüístico da compreensão ou entendimento possíveis. Assim, segundo Habermas, Weber relaciona o sentido *com las opiniones (Meinungen) e inteciones de um sujeto de acción, al que em principio se concibe como um sujeto aislado (*HABERMAS, 1987, v. I, p. 359-360)

Habermas acrescenta, ainda que, para Weber, o fundamental não é a relação interpessoal de pelo menos dois atores lingüística e interativamente competentes, mas sim a atividade teleológica de um sujeito de ação solitário. Outrossim, como Weber,

[12] Para um aprofundamento do pensamento habermasiano ver obras de autores como Cohen e Arato (2001), José Maurício Domingues (2001), Anthony Giddens (1999), dentre outros.

partiu de um conceito de ação 'estruturado monologicamente', não pode trabalhar o conceito de ação social pela via de uma explicação do conceito de sentido (SERVA, 1996).

A segunda crítica que Habermas aponta refere-se à distinção dos tipos de ação social. Para ele, esta tipologia se ancora nas categorias de fins de ação, pois o ator se orienta em sua atividade teleológica: fins utilitários, valorativos e afetivos. Sendo que o interesse de Weber nesta tipologia seria distinguir graus de racionalização de ação. Mais uma vez, Habermas insiste em confirmar que Weber não partiu da idéia de relação social, posto que apenas considera como aspecto suscetível de racionalização a relação meio – fim de uma ação teleológica concebida monologicamente (HABERMAS, 1987, p. 361). Deste modo, o único aspecto que cabe julgar objetivamente nas ações é a eficácia da intervenção causal que a ação representa numa dada situação e a verdade dos enunciados empíricos em que se ancoram o plano de ação, isto é, a opinião que o sujeito tem sobre a organização racional dos meios.

Como podemos constatar, Habermas mostra-se convicto de que Weber teve como ponto de partida não um modelo de interação social, mas um modelo teleológico de atividade teleológica[13]. De modo que, na sucessão de alguns tipos de ação proposto por Weber, pouco a pouco, a consciência do sujeito agente diminui. Portanto, na sua explicação sobre o processo de racionalização, tende a considerar somente como

[13] Embora Habermas aponte esta hipótese, não podemos esquecer que, para Weber, os atores individuais atribuem sentido ao que fazem de modo recíproco; portanto, o sentido que o autor busca é o das ações sociais e não o sentido psíquico dos agentes. Destarte, o sentido da ação social não é apenas subjetivo, mas também intersubjetivo, pois o ator não pode dar um sentido à sua ação sem considerar a resposta de outros atores, existe uma expectativa quanto a ação do outro. Desse modo, ele não se detém no indivíduo singular, mas no ator submetido às restrições da sua situação, em que as intenções dos demais atores têm bastante relevância. Ademais, Weber não se limita a visão simplista da ação social, uma vez que prima por uma interpretação que privilegia diferentes motivos do indivíduo, que são determinados nao apenas pelo cálculo utilitário, mas por valores, paixões ou por tradições.

elementos passíveis de racionalização os que são relacionados com a racionalidade meio-fim (idem, 1996).

Habermas se propõe recuperar na teoria da ação o conceito complexo de racionalidade que Weber utiliza em suas análises da cultura, buscando elaborar uma teoria que investigue os processos de racionalização social em 'toda sua extensão'.[14] Assim posto, formula sua própria construção teórica de ação social, orientando-se sob dois pólos: êxito e entendimento. Os resultados da ação com êxito compreendem o fim desejado, as conseqüências previstas e as que não tenham previsto. Por entendimento, o autor compreende um processo de obtenção de acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes. Desta forma, os processos de entendimento buscam um acordo que satisfaça as condições de aceitação do conteúdo de uma emissão. O autor pretende designar os aspectos analíticos da ação social seja como um processo de recíproca influência por parte de oponentes que atuam estrategicamente, ou como processo de entendimento entre membros de um mesmo mundo da vida. O autor elabora alguns tipos de ação: ação orientada para o êxito: instrumental e estratégica; ação orientada para o entendimento - ação comunicativa (HABERMAS, 1987). [15]

[14] Segundo Habermas, muitas tentativas de explicações sociológicas a respeito do processo de racionalização foram insuficientes, uma vez que simplificaram a noção de razão. Dentre as várias reconstruções teóricas feitas por Habermas, sua releitura da teoria weberiana da racionalização é de vital importância, fornecendo um bom fio condutor de seu projeto teórico. Habermas (1987), sublinha a pretensão universalista da proposição weberiana. Em seu entender, Weber defendeu uma explicação da modernização das antigas sociedades européias enquanto um processo histórico-universal de racionalização. Ou seja, a análise da história das grandes religiões pretendia ser um exame do processo universal de desencantamento, em que para Weber seria suficiente para explicar a aparição do racionalismo ocidental. Ademais, segundo Habermas, para Weber o processo de racionalização do social significava o aumento da racionalidade instrumental nos contextos de ação, de maneira que embora se tenha vislumbrado um conceito de racionalidade mais amplo, este não desempenhou papel sistemático em seus estudos.

[15] Ação instrumental – observa a regras de ação técnicas e avalia o grau de eficácia da intervenção que essa ação representa em um contexto de estados e sucessos; ação estratégica – observa as regras de escolha racional e avalia seu grau de influência sobre as decisões de um oponente racional. Ações comunicativas quando os planos de ação dos atores implicados não se coordenam através de um cálculo egocêntrico de resultados e, sim, mediante atos de entendimento. Habermas ainda nos expõe sobre outros tipos de ação, a saber: a) ação normativa: pressupõe um contexto normativo que gera uma expectativa generalizada de comportamento. A norma goza de validez social ou vigência quando é reconhecida pelos destinatários como válida ou justificada e; b) ação dramatúrgica: aquela na qual o ator apresenta-se a outrem como um personagem, tentando, assim, projetar uma imagem. (Ver: Habermas, 1987, v. I, p. 367)

Destarte, enquanto na ação comunicativa, a força consensual dos processos lingüísticos de se obter entendimento, torna-se eficaz para a coordenação das ações, na ação estratégica, o efeito coordenador mantém-se dependente da influência exercida pelos agentes não só sobre a situação da ação, mas também um sobre o outro. Segundo o autor, um acordo atingido por meio de ações comunicativas com base racional não pode jamais ser imposto por nenhuma das partes quer seja instrumentalmente por uma intervenção direta na situação da ação, quer seja estrategicamente através de um influxo calculado sobre as decisões de um oponente. O acordo, neste caso, baseia-se em comunicações comuns (HABERMAS, 1987).

Na tentativa de compreender o fenômeno da razão, Habermas também elabora tipos de racionalização, a exemplo da racionalidade instrumental e a racionalidade comunicativa, sendo o primeiro tipo um processo centrado na lógica estratégica, focado no sistema de Mercado e Estado; já a segunda se localiza no 'mundo da vida', em uma ação comunicativa que confere solidariedade e identidade aos atores. Nessa perspectiva, Habermas se contrapõe à mercantilização e burocratização do 'mundo da vida' ao mesmo tempo em que admite que existem pontos de encontro entre o sistema (reprodução material) e esse 'mundo da vida' (reprodução simbólica)[16]. Portanto, o autor, ao ultrapassar o conceito de racionalidade instrumental, apontando a existência de uma razão comunicativa, não compartilha com as visões reducionistas e pessimistas a cerca da modernidade.

[16] Habermas apresenta um modelo dual de sociedade, dividida entre sistema e mundo da vida. O sistema, representado pelo poder administrativo e mercado, consiste no lugar da racionalidade instrumental, enquanto o mundo da vida, seria o local da ação e racionalidade comunicativas. No entanto, para ele, com o advento da modernidade, o sistema pode invadir o mundo da vida e impor suas lógicas, colonizando-o. O efeito do poder e do dinheiro atuarem como funcionais da ação, poderia engendrar diversas formas de patologias comunicativas, como a perda de sentido, a monetarização e a burocratização das relações sociais e pessoais no mundo da vida. A resolução de Habermas dá-se de modo tímido por meio de uma postura defensiva que deposita suas esperanças numa práxis comunicativa constante de sujeitos que vivenciam formas de opressão social, cujos frutos, no entanto, são falíveis, cambiáveis e de consequências limitadas para a totalidade social (CONSTANTINO, 2009, p.95).

Isto posto, ainda que o autor nos possibilite vislumbrar uma racionalidade para além da instrumental, ele também acaba destacando a estrutura teleológica da ação. Isso significa que *se supone a los actores la capacidad de proponerse fines y de actuar teleológicamente y, por tanto, también un interes en la ejecución de sus planes de acción* (HABERMAS, 1987, v. I, p.146). Com isso, o sujeito é visto como um ser autônomo, com plenas capacidades de comunicação e de atuar teleologicamente (SERVA, 1996). Todavia, anteriormente a essa capacidade de propor fins e executar planos de ação, existem elementos menos racionais como sentimentos, impulsos, afetividade, paixões, elementos constituintes de vínculos que levam os indivíduos a agirem, a se associarem, a chegarem a algum consenso ou entrarem em conflito e, até mesmo, a abandonarem seus próprios interesses em beneficio de outrem.

A teoria habermasiana não nos esclarece sobre o potencial da afetividade e da dívida na construção de laços e compromissos assumidos entre os agentes e as organizações, questão central do nosso trabalho. O próprio conceito de ação comunicativa é laborioso para pensarmos as interações sociais nas organizações voluntárias, pois supõe autonomia absoluta dos sujeitos e uma transparência total das decisões, uma situação ideal de fala que nem sempre acontece na *práxis* dos agentes sociais. Na verdade, no pano de fundo desse debate, estão algumas questões: quando nos comunicamos, o que está em jogo? Apenas comunicação, entendimento, ou também modos de confronto? Provavelmente ambos. Neste sentido, falar é também influir, embora não apenas, bem como não pode ser somente comunicar. O fato comum de que, em condições usuais da fala, ninguém se põe a contestar o que o outro diz, não indica situação ideal de fala ou comunicação pura, mas que as linhas de submissão e dívidas podem ser tão prevalecentes quanto imperceptíveis. Algumas situações nas organizações voluntárias podem exemplificar essa narrativa, seja quando um funcionário ou voluntário

encontram-se em posição de submissão daquele que diz algo e, por esta razão, não emitem alguma opinião contrária; seja quando o assistido acredita que deve respeitar o que é dito pelos dirigentes face a posição em que este ocupa ou por que contraiu com este uma dívida simbólica ao receber os bens e serviços prestados pela organização, de modo que preferem não contestar, ainda que não concorde com o que é comunicado.

Neste ínterim, não basta apenas que os agentes das organizações debatam, argumentem, teçam acordos, criem consensos e os normatizem, visto que todo este processo imprime consideráveis concessões e débitos de ordem simbólica que não aparecem na forma redigida de discursos ou direitos reconhecidos em estatutos. Embora linguisticamente, o consenso aparece sempre como uma solução acabada, na verdade é apenas superfície de processos que continuam ocorrendo e se tencionando nos bastidores do mundo da vida. Isso significa dizer que, no processo de argumentação, há sempre uma dívida, pois nem todos os casos há um consenso que satisfaça plenamente a todos[17].

Assim posto, ainda que Habermas aborde as ações pré-reflexivas que se encontram no mundo da vida, ressalte a importância dos valores que condicionam o consenso e delimitam as possibilidades do entendimento, torna-se difícil, explicar, a partir desta teoria, por exemplo, outros elementos presentes no cotidiano destas organizações que promovem entre os seus agentes uma aliança, as relações de dádiva, a voluntariedade e demais móbeis da ação que levam pessoas a trabalharem voluntariamente nestas instituições voluntárias, mas burocráticas e hierárquicas, onde a comunicação nem sempre ocorre entre sujeitos iguais e racionalmente motivados. Por

[17] Constantino (2009, p. 246) elaborou uma interessante tese a cerca da solidariedade mostrando a complementaridade entre a Teoria Crítica e a Teoria da Dádiva. Para ele, "é plenamente possível compreender o conceito de ―interação simbolicamente mediada-, que Habermas toma de Mead, a qual adapta sob a perspectiva da ação comunicativa (na verdade, ele lê o conceito de Mead como uma ―interação *linguisticamente* mediada-), por uma ―interação mediada pela dádiva-, isto é, mediada pela reciprocidade que a dimensão simbólica da dádiva encerra. Em outras palavras, a mediação simbólica, com Habermas efetuada via discursos, pode ser entendida, sem nenhum prejuízo teórico, como também mediada pelo dom.

exemplo, além de existir uma hierarquia entre dirigentes, funcionários, voluntários e assistidos, que dificulta a horizontalidade das relações, alguns sujeitos podem ter um arsenal maior de argumentos racionais obtendo um excelente desempenho argumentativo a ponto de convencer o outro que sua opinião é legítima. Ademais muitas vezes o que estimula os sujeitos a entrarem numa comunicação e aceitarem o que é dito é o fato de estes estarem vinculados aos demais por sentimentos de afeto e pela causa, não somente pela racionalidade.

Desta forma, trata-se de um lugar onde quase sempre o que os igualam, independentemente da linguagem que eles falem, é a capacidade de sentir dor e de se voltar para o sofrimento alheio. Em suma, a teoria da ação comunicativa deixa em aberto questões acerca de elementos não racionais necessários a construção de vínculos no cotidiano das organizações voluntárias, o que exige trazer um novo aporte teórico. Nesse sentido, recorremos à contribuição de Santos neste debate, posto que o autor busca elaborar uma teoria crítica da razão indolente (instrumental), sublinhando outras formas de ação social e de racionalidades que consolidam um conhecimento emancipador assentado no prazer e no princípio de comunidade.

1.3. A teoria crítica da razão indolente

A preocupação em identificar diferentes lógicas de ação na prática social é visualizada na obra de Boaventura Santos, o qual ao tecer críticas ao estreitamento da ação humana, busca elaborar uma teoria orientando-se por outras racionalidades civilizatórias. A proposta do autor consiste na realização de estudos, por parte dos cientistas sociais, que apreendam a realidade social de modo mais amplo, aprofundando assim a crítica teórica aos paradigmas tidos como naturais como o da 'razão indolente'.

Desse modo, ao se debruçar sobre uma teoria crítica, Santos (2009) sublinha a necessidade de rompermos com o conhecimento regulador e consolidarmos um conhecimento ancorado na emancipação[18].

O autor, analisando os movimentos em países semiperiféricos, revela que a experiência local é muito mais ampla e diversa do que a tradição científica conhece e supõe relevante. Estas experiências são desperdiçadas sob o discurso de que não há mais alternativas, sendo que a ciência social não contribui para conter esse desperdício e dá visibilidade as iniciativas e os movimentos sociais.

Outrossim, se faz mister a elaboração de um modelo diferente de racionalidade. Isso porque, segundo Santos (2002, p. 238), sem uma crítica ao modelo de racionalidade ocidental, as demais propostas apresentadas pela nova análise social poderão também reproduzir o efeito de ocultação e descrédito. Ao contrário de uma 'racionalidade indolente' ocidental que não nos permite ver tampouco valorizar a experiência que nos cerca, apenas porque está fora da razão com que a podemos identificar e valorizar, o autor propõe um outro modelo: a 'razão cosmopolita', que busca conhecer e valorizar a inesgotável experiência social que está em curso (id. p.239).

Para isso, Santos recorre ao que ela chama de sociologia das ausências, cujo objetivo é transformar objetos impossíveis em possíveis e com base neles transformar ausências em presenças. Desta forma, a sociologia das ausências visa substituir a

[18] Santos (2009) sustenta que estamos vivendo em um momento de transição paradigmática, no qual o paradigma da modernidade se encontra em declínio, em função do colapso do pilar da emancipação no pilar da regulação, fruto da convergência do paradigma da modernidade e do capitalismo. Segundo o autor, os pontos extremos do conhecimento-emancipação são o colonialismo (ignorância) e a solidariedade (saber), já do conhecimento-regulador são o caos (ignorância) e a ordem (saber). Assim, se o primeiro progride do colonialismo para a solidariedade, o segundo progride do caos para a ordem. No entanto, embora a modernidade propusesse um equilíbrio entre estes dois paradigmas, observou-se que a racionalidade instrumental da ciência e da tecnologia se sobrepôs às demais, contribuindo para que conhecimento-regulação conquistasse a primazia sobre o conhecimento-emancipador, de modo que a ordem transformou-se na forma hegemônica de saber e o caos na forma suprema de ignorância. Para Santos, urge sairmos dessa situação, daí o autor propõe reavaliar o conhecimento-emancipação e conceder-lhe a primazia sobre o conhecimento-regulação. (SANTOS, 2009, p. 78/79)

monocultura do saber por uma 'ecologia dos saberes', em virtude da existência de outros saberes que operam credivelmente em contextos e práticas sociais declarados não-existentes pela razão indolente. A sociologia das ausências consiste ainda na recuperação e valorização dos sistemas alternativos de produção da economia solidária, que a ortodoxia produtivista capitalista descredibilizou. Assim:

> O objetivo da sociologia das ausências é revelar a diversidade e multiplicidade das práticas sociais e credibilizar esse conjunto por contraposição à credibilidade exclusivista das práticas hegemônicas. Comum a todas estas ecologias é a idéia de que a realidade não pode ser reduzida ao que existe. Trata-se de uma versão ampla de realismo**,** que inclui as realidades ausentes por via do silenciamento, da supressão e da marginalização, isto é, as realidades que são ativamente produzidas como não existentes (SANTOS, 2002, p. 253).

Nesse sentido, Santos desnuda uma possibilidade de descortinarmos a realidade no sentido de percebemos outras perspectivas e ações de diversos grupos e atores que experimentam outras práticas culturais. Com isso, o autor busca dar visibilidade para suas questões e publicizar para a sociedade outras formas de se organizar a vida social. O interessante nesta discussão para o nosso trabalho, consiste no fato de o autor demonstrar, através de estudos sobre práticas associativas e movimentos sociais, ações envolvidas por sentimentos que vão além do auto-interesse material. Ou seja, corroboramos com sua idéia de que existem formas de organização social que, embora não desconsidere o interesse material, abrangem outros elementos não identificáveis pelo viés de uma explicação puramente instrumental, que estão vinculados ao fortalecimento da confiança e da criação de vínculos, em contraposição à busca por auto-satisfação e auto-preservação.

Tais características contribuem para visualizarmos formas de organização de produção e de distribuição de bens e serviços que não se encerram na lógica mercantil e estatal. A exemplo das organizações voluntárias que produzem bens e serviços que

não visam o lucro, sendo que apresentam um potencial de atuação maior do que os aparelhos burocráticos, pois, a partir da confiança e do compromisso entre os atores sociais e os parceiros institucionais, atendem a demanda de relações com o envolvimento pessoal, atenção, "amor". Sentimentos, estes, que não podem ser cobrados em contratos jurídicos e administrativos, mas que estão de modo insubstituível na disposição da ação voluntária.

Nessa perspectiva crítica a razão indolente, Santos (2009) aponta que estamos vivendo em um momento de transição paradigmática, no qual a teoria crítica constrói-se a partir de um conhecimento marginalizado: o conhecimento emancipação. Ao contrário de conhecimento colonizador que concebe o outro como objeto, nesta forma de conhecimento conhecer implica o reconhecimento do outro como sujeito, o que Santos designa solidariedade (SANTOS, 2009, p. 30). Daí, abre-se um espaço para a valorização de experiências descartadas pela racionalidade indolente e pelo o conhecimento científico hegemônico.

Santos desenvolve seu argumento estabelecendo os pilares que sustentam a modernidade: o conhecimento da regulação e o conhecimento da emancipação. Para esse autor, a situação sócio-cultural contemporânea é caracterizada pela absorção do pilar da emancipação pelo da regulação. Isso ocorreu em virtude da convergência entre modernidade e capitalismo e a conseqüente racionalização da vida coletiva baseada na ciência moderna e no direito estatal moderno (op.cit. 2009, p. 55). Ademais, à sobreposição da racionalidade cognitivo-instrumental sobre demais formas de racionalidade contribuiu também para que o conhecimento-emancipação fosse absorvido pelo conhecimento regulador. Nesta esteira, a ciência acaba tornando-se a racionalidade hegemônica, sendo que concomitante a este processo, assistimos ao desenvolvimento excessivo do princípio do mercado sobre os demais. Com isso, temos uma

hipercientificização da emancipação e a *hipermercadorização* da regulação. Enquanto o efeito da hipermercadorização é tornar o mercado, o único princípio regulador moderno, o efeito da *hipercientificização,* por sua vez, consiste na limitação dos saberes. Assim, a ciência acabou se transformando numa forma de conhecimento superior, desconsiderando qualquer outro conhecimento que não esteja sob sua tutela. Além disso, este processo contribui para a neutralização da perspectiva de uma transformação social profunda e de futuros alternativos.

Na sua construção teórica, Santos (op. cit, p.75) afirma que o princípio da comunidade, juntamente com a racionalidade estético-expressiva, por serem as representações inacabadas e abertas da modernidade podem contribuir para a consolidação de um conhecimento emancipatório. Ainda que os dois elementos do princípio da comunidade, a participação e a solidariedade tenham sido parcialmente colonizados pelo conhecimento científico que reduziu a participação a esfera política e a solidariedade ao modelo de Estado de bem-estar social, ficaram outros domínios da vida social em que a participação continuou a ser uma competência não especializada da comunidade. Fato que nos remete as organizações voluntárias que surgem das sociabilidades primárias e passam a ser representativas daqueles que não têm voz nos canais de participação estatal. Desta forma, emergiram várias ações associativas mais horizontais e abertas a novas modalidades de solidariedade e de cooperação, práticas essas que abre a possibilidade da consolidação de uma esfera cívica e pública politicamente consistente.

Por sua vez, a racionalidade estético-expressiva resistiu melhor a colonização do conhecimento regulador, como diz Santos "fora do alcance da colonização, manteve-se a irredutível individualidade intersubjetiva do *homo ludens*" capaz de manter "o prazer que resiste ao enclausuramento e difunde o jogo entre os seres humanos" (2009,

p. 76). Este tipo de racionalidade resistiu também a imposição da racionalidade ao *topos* da quantidade em favor do *topos* da qualidade que destaca a superioridade do que é intrinsecamente valioso e único.

Daí o autor propõe a análise das potencialidades epistemológicas do princípio da comunidade e da racionalidade estético-expressiva para que favoreça as energias emancipadoras que a modernidade deixou transformar em reguladoras. Assim, a opção epistemológica mais adequada ao momento de transição paradigmática é aquela que reinventa uma tradição marginalizada da modernidade ocidental: o conhecimento-emancipação. Tal conhecimento tem como base cinco elementos: a solidariedade, a participação, o prazer, a autoria e a artefactualidade discursiva. Sendo que as dimensões da solidariedade e da participação estão relacionadas ao princípio da comunidade e as outras três dimensões relacionam- se à racionalidade estético-expressiva.

Nessa perspectiva, muitas vezes, experiências que são marginalizadas têm que ser recuperadas e tornadas visíveis, tornadas presentes e disponíveis através de um outro tipo de racionalidade. Portanto, antes de suprimir a experiência das práticas do antigo voluntariado ao apostar num 'novo voluntariado' assentado na racionalidade instrumental, faz-se necessário perceber, por exemplo, como a personalização das relações que marca as práticas antigas é vital para a própria sobrevivência da organização. Orientado por estas ecologias de saberes, os agentes podem articular os diferentes saberes de uma maneira virtuosa, respeitando as experiências e as trajetórias de cada um, sem menosprezar, no entanto, aquilo que de novo se pode aprender, digamos, através de conhecimento científico e tecnológico, os quais também não podem ser de maneira nenhuma ignorados.

Neste contexto, podemos perceber a contribuição de Santos para o nosso trabalho, posto que, ao abordar a dimensão da participação, o autor, ao mesmo tempo em

que reconhece a limitação da definição de participação, tenta ampliar os espaços da ação política para além do Estado e da esfera pública. E ao ampliar esse espaço, podemos vislumbrar um aumento da participação dos cidadãos através do crescimento e relevância que as organizações voluntárias vêm obtendo nos últimos anos. Ademais, Santos não descarta também a dimensão do prazer presente na racionalidade estético-expressiva como dimensão relevante na construção de um conhecimento que visa substituir a racionalidade baseada em uma ética individualista.

É importante salientar que a sobreposição da racionalidade instrumental restringiu o campo de possibilidades de outros tipos de racionalidade, por conseguinte, diminuiu a apreensão da complexidade da ação social. Com sua proposta de buscar depreender outras formas de racionalidade, a exemplo da racionalidade estético-expressiva, e saberes nas práticas sociais, que são marginalizadas, o autor amplia a discussão sobre a ação social, possibilitando-nos entender as diferentes lógicas presentes nas organizações voluntárias e de seus agentes. Portanto, esta ideia permite-nos pensar o voluntariado não como um campo onde os agentes passaram a privilegiar as ações racionais instrumentais, mas como um espaço que sem, desperdiçar o conhecimento que estas possam trazer, não desconsideram a experiência das práticas tradicionais, a importância dos laços afetivos, sobretudo, a demanda por reconhecimento, valorização da pessoa e participação.

Com efeito, as análises de Santos, ajuda-nos a entender como a racionalidade instrumental hegemônica se impõem às demais esferas sociais. Fato que contribuiu para que a ciência e o mercado se tornassem os princípios reguladores da sociedade moderna. De certo modo, essa discussão aponta também para a questão de a ascensão do princípio mercantil e de o interesse material terem marginalizado outras motivações das ações humanas. Nesse sentido, é válido ressaltar a brilhante análise de Karl

Polanyi (2000) sobre o fato de o mercado ter consagrado a idéia utilitarista da natureza humana egoística e auto-interessada, transformando a sociedade em uma sociedade de mercado. Com isso, não apenas os valores são reduzidos, mas também as próprias instituições sociais, posto que elas acabam seguindo a lógica mercantil (POLANYI, 2000, p. 62,63). Essa valorização do mercado pode ser percebida no voluntariado na medida em que um campo da solidariedade passa a utilizar linguagens e ferramentas tipicamente mercantis a fim de se tornarem mais competitivas por recursos humanos e financeiros entre as congêneres.

Em suma, Boaventura critica a primazia da racionalidade instrumental e a marginalização das práticas sociais e saberes que revelam a complexidade da ação social, impossibilitando, desse modo, a emancipação do ser humano. Esta proposta teórica e a crítica ao reducionismo da ação social estão presentes na obra de Mauss. O autor, ao se debruçar sobre um sistema paradoxal que se assenta em motivos diversos da ação humana, como os de liberdade e obrigação, do interesse e do desinteresse – que cria alianças e vínculos, evidencia a complexidade da ação social. Sob este ângulo, Mauss, demonstra que é um erro reduzir as origens da vida social à idéia de uma "economia natural", fundada numa representação abstrata denominada de *homo oeconomicus*, como propõem os economistas clássicos. Nesta perspectiva, a crítica maussiana da modernidade demonstra proximidades importantes com a leitura anti-utilitarista de Boaventura na medida em que o autor sublinha que:

> (...) O princípio da comunidade foi, nos últimos duzentos anos, o mais negligenciado. E tanto assim foi que acabou por ser quase totalmente absorvido pelos princípios do Estado e do mercado. Mas também, por isso, é o princípio menos obstruído por determinações e, portanto, o mais bem colocado para instaurar uma dialética positiva com o pilar da emancipação. (SANTOS, 2009, p. 75)

A ideia de comunidade é entendida aqui como demonstração da lógica associacionista que mesmo sendo cooptada pela economia de mercado e pelo Estado moderno, ao longo dos últimos dois séculos, tem sido absorvida desde o seu surgimento, sobreviveu nos interstícios da vida local (MARTINS, 2006). Assim, as análises de Mauss e Boaventura Santos, ao reforçarem a presença de uma esfera própria das práticas associativas e democráticas, expressa pelo princípio de comunidade, denunciam o equívoco de toda tentativa de limitar as motivações humanas apenas à moral do interesse e do egoísmo e de privilegiar a economia de mercado como instância privilegiada na produção do bem-estar social.

A partir do dom, Mauss reintepreta outras noções sociológicas, revelando uma complexidade e diversidade das motivações humanas. À guisa de exemplo, reavalia a noção de contrato ao perceber que existe algo não contratual que institui vínculos e alianças entre os indivíduos. Esta observação é interessante para entendermos quais são os elementos que tornam o elo mais forte entre os agentes e a organização do que qualquer regra burocrática ou a maximização dos interesses pessoais. Por estas razões, sem negligenciarmos as contribuições esboçadas neste trabalho, consideramos que o sistema da dádiva ao mesmo tempo em que tece uma crítica ao reducionismo, aprofunda-se sobre uma circulação de bens simbólicos e materiais que induz o indivíduo a criar vínculos. Trata-se de um pensamento que se funda no movimento da vida e que se apóia numa pluralidade de lógicas, inclusive aquelas do interesse (mercado) e da obrigação (Estado), entretanto prioriza, na constituição do vínculo social, não apenas uma lógica, mas todas concomitantemente, provocando uma circulação paradoxal e incerta de interesse e desinteresse, de liberdade e de obrigação centrado no valor da relação. É o que iremos aprofundar a seguir.

1.4. A dádiva: uma leitura antiutilitarista da complexidade da ação social

A redução da ação social a uma esfera puramente instrumental, contribuiu para que o mercado se tornasse hegemônico e auto-regulável na nossa sociedade. Polanyi (2000, p. 77), demonstra como o advento da economia acabou transformando outras instituições sociais e passou a dirigir "a sociedade como se fosse um acessório do mercado". Desta forma, as organizações sociais atreladas aos costumes, à comunidade são esmagadas e modificadas para que seus formatos estejam de acordo com as leis do mercado. Assim, são transformadas em meras mercadorias que devem se orientar pela lógica da economia do mercado, valorizando o auto-interesse. Então, esta tese de Polanyi nos auxilia a compreender a inserção do mercado e de seus fundamentos utilitaristas nas organizações ancoradas em valores não mercantis e tradições.

O perigo desta predominância do mercado, segundo Polanyi (2000), vai além de questões econômicas, posto que acaba desintegrando o próprio ambiente cultural. Ou seja, tende a impor aos indivíduos novas formas de lidar com suas vidas, com seus modos de produção e distribuição dos bens, privando deles não apenas um vínculo comunitário e cultural compartilhado, mas chegando mesmo a negar-lhes outra forma de organização produtiva. Percebemos que isso impossibilita depreendermos outras motivações não econômicas que levem os indivíduos a produzirem bens e serviços em instituições produtivas que não visam lucro.

Vale salientar que destacamos nesse trabalho, partindo da exposição dos autores, não a liquidação da racionalidade instrumental ou o fim do mercado, mas que, embora haja uma expansão desses princípios sobre as práticas sociais, existem valores, afetos e códigos morais que se sobrepõem nas ações sociais, fazendo com que a própria

racionalidade instrumental seja subordinada e funcione segundo o princípio da solidariedade. Portanto, em virtude da complexidade da ação social, não podemos descartar a hipótese de encontrarmos práticas econômicas e não econômicas que organizam a produção e distribuição dos bens e serviços de forma diferente da lógica mercantil[19]. De modo que, através de estudos etnográficos, visualizamos outros princípios de integração econômica não ligadas a auto-interesse. Assim posto, percebemos como a economia de mercado, transformou-se em sociedade de mercado, marginalizando estes outros princípios. Fato que nos leva a indagar até que ponto realmente o mercado consiste no organizador da sociedade.

Polanyi (2000), ao analisar o processo de institucionalização do mercado, mostra outros princípios de integração econômica organizadores da sociedade. Um desses princípios é o da reciprocidade, que se refere à partilha entre as pessoas, correspondendo a um ato de dádiva. O autor destaca a complexidade do sistema que liga centenas de pessoas sem que existam registros ou qualquer motivação de lucro, barganha e permuta. Para o autor, a oferta do dom, normalmente, exerce um efeito significativo, posto que todo o processo é regulado pela etiqueta e pela magia (POLANYI, 2000, p. 69,70). Importa registrar que o tema da reciprocidade nos possibilita entender a ação voluntária, posto que se trata de uma doação de tempo, dinheiro e afeto a outra pessoa, sendo que esta retribui de alguma forma à primeira, estabelecendo, com essa, um vínculo ou não. Esta oferta de dons tem um efeito social significativo não apenas no caráter particular interpessoal, como para a coletividade, já que, muitas vezes, esta

[19] A exemplo do circuito do *Kula*, sendo interpretado por Polanyi, como uma economia não regulada pelo mercado bastante complexa. Estes princípios sócio-econômicos não se restringem a pequenas comunidades e grupos primitivos, segundo o autor: "O circuito Kula, da Melanésia ocidental, baseado no princípio da reciprocidade, é uma das mais complexas transações comerciais já conhecidas pelo homem; e a redistribuição esteve presente, em escala gigantesca, na civilização das pirâmides", exemplifica Polanyi (2000, p.65). No caso deste trabalho, podemos visualizar organizações que produzem bens e serviços não para fins lucrativos e enriquecimento próprio, mas para possibilitar a continuação do tratamento de crianças carentes com câncer

doação/recebimento/retribuição envolve outros sujeitos e, até mesmo, pessoas distantes e estranhas, por exemplo, a doação de órgãos para desconhecidos ou a retribuição de trabalhar voluntariamente numa instituição onde recebeu apoio num momento de doença.

Um dos grandes pensadores que investiga o fenômeno da reciprocidade é Marcel Mauss (1970), nas suas interpretações sobre os trobriandeses. Mauss discute a reciprocidade em três momentos - dar, receber e retribuir-, observando que o bem doado tem uma função simbólica que obriga a retribuição, permitindo a criação de laços sociais entre as pessoas. Assim, revela a irredutibilidade das relações sociais, no seio das sociedades arcaicas, aos parâmetros do mercado e do contrato.

Debruçando-se sobre a obrigação de retribuir, o autor revela que os ciclos da dádiva criam um compromisso contínuo e, com isso, um vínculo que se refaz permanentemente. Se observarmos o sistema da dádiva como um sistema de troca estritamente materiais, iremos considerá-lo como inconsistente, contudo, ele ganha sentido se retomarmos a ideia de 'vínculos espirituais' presente nas coisas trocadas. Mesmo porque existem muito mais elementos no sistema da dádiva do que a simples materialidade das coisas trocadas. Na realidade, trata-se de uma 'mistura' entre coisas e almas, entre objetos e pessoas.

Alain Caillé (2002) resgata as análises de Mauss para pensar uma teoria não reducionista da ação social que dê conta do paradoxo da dádiva: o seu caráter ao mesmo tempo livre e obrigatório. Ao se debruçar sobre o fenômeno da dádiva, o autor adota uma postura anti-reducionista que o leva a elaborar uma teoria multidimensional da ação social. Assim, considerando a dádiva como um fenômeno social irredutível ao interesse e à coerção, Caillé questiona o reducionismo tanto no pensamento sociológico holista quanto no pensamento utilitário. O autor sublinha a necessidade de

uma teoria da ação que concilie liberdade e obrigação, daí o paradigma da dádiva seria uma terceira possibilidade, entre os pólos do egoísmo e do altruísmo. Sendo que se trata de uma teoria anti-sistemática e anti-paradigmática, visto que deixa 'tudo aberto à investigação histórica, etnológica ou sociológica'. (CAILLÉ, 2002a, p.81).

Sob este ângulo, a dádiva aparece como uma teoria anti-utilitarista, por ser realidade irredutível ao mercado e ao Estado. De acordo com Caillé, no "*Ensaio sobre a dádiva"*, Mauss apresenta: "um indício, de que não são apenas os sociólogos da virada do século que criticam o utilitarismo econômico, mas os homens de todas as sociedades humanas" (idem, 1998). Desse modo, a dádiva revela a existência de relações entre as pessoas que são orientadas por outros princípios que não as leis abstratas da economia ou do Estado. Com isso, Caillé (op. cit) busca mostrar que a relação entre os indivíduos e os grupos, que não se ancora nem sobre o interesse econômico tampouco sobre o poder, consiste na verdadeira finalidade do processo de conjunto. Isso não significa uma defesa à abolição do Estado ou do mercado, mas uma alternativa política através de uma economia associativa, solidária, em que o equilíbrio entre o interesse e desinteresse, entre obrigação e liberdade se manifesta nas práticas dos associados, sendo assim, Mauss não clamou pela abolição do mercado ou do Estado, "mas por sua reinserção numa ordem social e política que faça um sentido global" (CAILLÉ,1998)[20].

Aliás o próprio Caillé esclarece-nos que nem a economia de mercado e nem o Estado são incomensuráveis e absolutamente estranhos à economia ou à sociedade da dádiva, mesmo porque o princípio da economia - o interesse – e o princípio do Estado

[20] Godbout (1999, p.239) ressaltou também o efeito libertador do mercado em relação à tradição, para ele, "o utilitarismo é a única moral possível comum a dois estranhos, e ele é pertinente para todas as relações nas quais se deseja que o interlocutor permaneça estranho. É a relação mínima, a alternativa a uma relação hierárquica de dominação exterior".

- a obrigação – não estão ausentes na dádiva. Portanto, a especificidade da dádiva não é o desprezo do interesse e da obrigação, da liberdade ou da reciprocidade, mas o fato de mesclar todos esses princípios. De maneira que a relevância da dádiva está na capacidade de regular os excessos destas esferas.

Cumpre mencionar a relação assimétrica da troca existente na dádiva, pois, enquanto numa relação mercantil a equivalência é necessária, na dádiva a equivalência seria o fim da relação. Portanto, ao contrário da troca mercantil que se ancora numa relação simétrica entre a entrega e o pagamento da mercadoria com o objetivo de fazer cessar a relação entre os envolvidos, a dádiva insere-se num sistema de troca não-simétrico, baseada na dívida. Por conseguinte, o paradigma da dádiva revela um aspecto constituinte e impalpável das relações sociais, existente na relação entre as pessoas que escapa a qualquer cálculo de equivalência. Isso significa dizer que as pessoas dão e recebem algo que não têm condições de retribuir, pois não são simples coisas, têm nome, história e alma, sendo portanto, únicas e contribuem para uma dívida contínua. Desta forma, apostar na dádiva, significa transcender o cálculo instrumental.

De certo modo, essa característica da dádiva revela o potencial que a solidariedade tem nas organizações que produzem bens e serviços não apenas pela lógica do mercado, pois o que eles trocam são objetos com valores imensuráveis. Como menciona Godbout (1999):

> Numa relação de dádiva, ou seja, uma relação onde cada um considere que recebe algo único, que em todo caso não poderá jamais retribuir tudo que o outro lhe dá, a desigualdade torna-se consubstancial à relação e alimenta sua dinâmica (p.207).

Nessa esteira, a dádiva ultrapassa os valores de uso e de troca do objeto que circula, inserindo o valor do vínculo que traduz a intensidade da relação entre os atores envolvidos. Os objetos doados, aceitos e retribuídos não são trocados em função de sua

utilidade, tampouco pela sua equivalência monetária, mas por significarem simbolicamente o desejo de construir uma relação. Outrossim, na dádiva, a relação conta mais que o bem doado, posto que essa circulação não está subordinada à racionalidade utilitária nem à racionalidade política, ela está a serviço dos vínculos sociais.

A troca no dom não é um substituto da troca mercantil, visto que os presentes não figuram de modo algum como bens mercantis, no sentido de coisas que podem ser compradas e vendidas, pois eles não valeriam alguma coisa fora dessa função de assegurar e de substituto da relação de reconhecimento mútuo. Isso porque, aqui, cruza-se duas problemáticas, a do dom e a do sem-preço, ou seja, os presentes dados e retribuídos entram numa categoria do sem preço. A fascinação exercida pelo enigma da retribuição conduz a negligenciarmos traços notáveis da prática do dom, tais como oferecer, arriscar, aceitar e, por fim, dar algo de si ao dar uma simples coisa, palavra ou gesto. Mauss havia percebido a importância desses movimentos quando relatava: "Nós nos damos ao dar, e se nos damos é porque nos devemos, nós e nosso bem, aos outros" (MAUSS, op. cit., p. 129).

Se, na esfera do mercado, há uma exigência de previsão dos riscos no sentido de evitá-los, numa relação de dádiva é justamente o risco do primeiro dom, com seu movimento de oferta, que mantém um caráter desinteressado quanto à expectativa de retorno. A própria expectativa de retorno, que pode ser adiada, até mesmo perdida de vista e esquecida, também pode se tornar expectativa de uma surpresa, colocando o segundo dom na mesma categoria afetiva que o primeiro, o que faz, desse segundo dom, algo diferente de uma restituição. Em vez de obrigação de retribuir, é preciso falar em resposta a um apelo proveniente da generosidade do dom inicial.

Neste sentido, a dádiva torna-se uma alternativa à racionalidade estratégica na superação da incerteza, desde que seja possível manifestar simbolicamente ao outro a

vontade de se comprometer livremente com o vínculo. Ou seja, "é dando que se declara concretamente disposto a tomar parte no jogo da associação e da aliança e que se solicita a participação dos outros nesse mesmo jogo" (CAILLÉ, 2002, p.19). A partir dessas observações, podemos notar o quanto a dimensão da confiança é relevante para pensarmos como o vínculo social, apesar da sua incerteza e imprevisibilidade, é possível.

Partindo do pressuposto de que o nosso trabalho se debruça sobre o fato de as pessoas se associarem para darem uma parcela de seu tempo e se empenharem pessoalmente em alguma tarefa (idem, 2002, p. 141), não podemos descurar da relevância da dimensão confiança para o engajamento associativo. Como bem diz Caillé, o engajamento voluntário só é possível pela crença no valor do próprio vínculo, de modo que a dádiva ao mesmo tempo em que permite as pessoas associarem-se, contribui para entendermos tal associanismo dentro de uma perspectiva mais ampla. O autor coloca que as associações se desenvolvem na interface das *sociabilidades primária* e *secundária*[21], produzindo *espaços públicos primários,* mesclando lógicas opostas, permitindo realizar alianças da macrossociedade, sem renunciar à forma da microssociedade (idem, p. 149). Daí sua importância para entendermos as várias faces do voluntariado.

Podemos verificar que o autor não descarta a ambigüidade do fato associativo, posto que se ele expressa os interesses particulares dos associados, não se restringe apenas a isso, visto que o valor do vínculo é primordial para que os próprios associados continuem na associação. Logo, o que mantém a sobrevivência da associação é o fato de ela representar algo maior do que a simples junção de interesses

[21] Segundo Caillé (2002, p.147), a *sociabilidade primária* caracteriza-se por um tipo de relação social "em que a personalidade das pessoas é mais importante que as funções que elas desempenham". Por outro lado, a *sociabilidade secundária* caracteriza-se por um tipo de relação submetida à lei da impessoalidade, "onde as funções desempenhadas pelas pessoas têm mais importância que a sua personalidade".

particulares. Portanto, a dádiva é uma aposta no próprio vínculo, de forma que o cálculo e a equivalência se tornam secundários, pois a associação ganha sentido na medida em que os seus membros compartilham um mesmo ideal e uma mesma missão.

A partir deste ponto, torna-se nítida a rica e frutífera noção de ação social na dádiva. O paradigma reconhece a força dos interesses e a efetividade da obrigação, mas dialetiza ambos, sugerindo como devem ser pensados dentro de uma teoria pluridimensional. Neste viés, a ação é simultaneamente interessada e desinteressada. Por meio da idéia de reciprocidade, notamos que a dádiva não desconsidera o interesse, até porque a relação não é totalmente desinteressada. Ou seja, existe um retorno, mesmo que não tenha sido desejado, imediato no prazer da mesma e isso explica porque a retribuição não é desejada, vinda por acréscimo. Por outro lado, tal prazer também está atrelado a um gesto espontâneo de se voltar para o outro para satisfazê-lo e construir com ele algum vínculo (GODBOUT,1999). Por conseguinte, o interesse no interior do regime da dádiva caracteriza-se pelo seu objeto, isto é, o próprio vínculo.

Como afirma Caillé (2002, p. 145), o dom não pode ser visto como isento de interesse ou fora dele, mas como uma circulação em que há uma supremacia de "interesses de amizade (de aliança, sentimento de amor, solidariedade, etc) e de prazer e/ou de criatividade sobre os interesses instrumentais e sobre a obrigação ou a compulsão. (...) Ele é o movimento que, para fins da aliança ou (e) da criação, subordina os interesses instrumentais aos interesses não instrumentais. Às paixões." Neste sentido, a ideia de subordinação tende a levar os móbeis da ação para uma outra perspectiva que não a que confirme a existência ou não de interesses.

Ao identificar o caráter ambíguo e contraditório da dádiva, Mauss (1970) contribuiu para a elaboração de uma teoria multidimensional da ação, que nos permite pensar a contradição da ação como algo constitutivo da própria prática dos atores

sociais. Ao que tudo indica, de certo modo, as categorias de ação que, em Weber, eram tratadas, sobretudo, como tipos ideais, acabaram sendo cristalizadas. Os agires e as motivações são sempre mesclados.

Assim, a dádiva consiste numa interpretação da ação dos atores, em que só é possível manter o vínculo num tênue equilíbrio entre interesse e gratuidade, entre liberdade e coerção. A teoria da dádiva é costurada também pela perspectiva de que os vínculos são construídos em função de um ato de confiança e comprometimento, por parte dos atores envolvidos, o que nos leva a crer que o ciclo da dádiva é assaz relevante para depreendermos acordos que não carecem da instrumentalização dos contratos formais ou que vão além destes nas associações voluntárias. Mesmo porque ela indica um tipo de racionalidade que escapa da explicação instrumental utilitária, já que está a serviço da construção de vínculos e do fortalecimento da solidariedade. Fato que de certo modo, remete-nos a análise de Santos (2009) que defende a elaboração de um conhecimento emancipador assentado numa racionalidade expressiva e no princípio de comunidade.

Nosso intuito não é restringir as motivações da ação social, até porque não podemos descurar que se, de um lado, existe uma expansão do utilitarismo no campo da solidariedade, por outro, há também motivações não utilitárias que passam a ser independentes da lógica mercantil e determinantes para a produção de bens e serviços. Cumpre enfatizar que não se trata somente de evidenciar a existência de outras motivações para as ações sociais, mas que, nas próprias atividades tidas como instrumentais, podemos observar a solidariedade como motivo orientador, do mesmo modo que ações solidárias podem também ser guiadas pelo cálculo utilitário. Aqui, evidencia-se a importância deste paradigma para o nosso debate, uma vez que, ao demonstrar que a ação social obedece a uma pluralidade de lógicas de ação não

redutíveis umas às outras, permite-nos pensar os elementos complexos que atuam na constituição das organizações voluntárias que não podem ser explicados por interpretações sociológicas unilaterais. O paradigma da dádiva impõe o princípio da pluralidade de lógicas instituintes da interação social (MARTINS, 2006, p. 111).

Com efeito, as teorias apresentadas possibilitam-nos depreender uma tendência a instrumentalização da solidariedade em virtude da crescente demanda por uma 'profissionalização do voluntariado' no intuito de transformar as organizações em 'empresas sociais', em contraponto com as antigas que viviam do amadorismo e da 'boa vontade'. A questão que emerge é saber até que ponto estas organizações conseguem administrar sob a lógica mercantil instrumental, sem que haja o aumento do utilitarismo nos mecanismos institucionais e de gestão, bem como, nas práticas dos próprios agentes, afastando-as da sua missão. Desta forma, de que modo a solidariedade obsta a invasão da racionalidade instrumental no interior das organizações voluntárias.

Em resumo, o debate que empreendemos acima, sobre a temática da ação social apresenta o mérito de permitir ultrapassar o reducionismo que dificulta sobremaneira a compreensão do voluntariado. Nessa direção, a abordagem weberiana nos auxilia a compreender a presença de motivos contraditórios coexistindo nas ações sociais, bem como o efeito da crescente expansão da ação racional referente a fins e, por conseguinte, o aumento da burocratização das relações sociais, o que nos permite entender a sistematização das atividades e a formalização das relações interpessoais no voluntariado. Habermas (1987) também nos alerta para o fato de essa expansão da racionalidade instrumental provocar a monetarização e burocratização das relações no mundo da vida. No entanto, o autor não sucumbe a esta imposição e elabora um conceito de ação comunicativa assentada na interação face-a-face mediada pela linguagem capaz

de produzir novas formas concretas de solidariedade. Nesse sentido, Habermas evidencia a presença de motivos variados da ação humana e o valor da emancipação do ser humano para além da mera racionalidade instrumental. Entretanto, nas suas formulações, não observamos uma análise mais profunda sobre aspectos não racionais necessários para a construção de vínculos, algo pertinente para a nossa discussão. Numa perspectiva crítica, Boaventura (2009) sublinha o fato de que na modernidade assistimos a absorção do pilar da emancipação pelo pilar da regulação, de modo que o mercado e a ciência ancorados na lógica da eficácia e da instrumentalização se associam em um projeto regulativo hegemônico capaz de anular potenciais emancipatórios.

Todavia, da mesma forma que Habermas, Boaventura não acredita que o pólo da emancipação se esgotou. Para ele, o princípio de comunidade por ter sido o menos susceptível à regulação instrumental é o que preserva algumas categorias emancipatórias – em especial as ideias de solidariedade e de participação (AVRITZER, 2002). Esta interpretação propicia-nos a apreender o aumento da participação dos cidadãos através do crescimento do voluntariado. Seguindo uma postura antireducionista, o autor reconstrói uma racionalidade alternativa – um empreendimento que nos recorda o esforço habermasiano – que ele define como racionalidade estético-expressiva, a qual manteve as suas características emancipatórias, entre elas, as noções de prazer. Desta forma, Boaventura (2009) busca legitimar um conhecimento-emancipação, que pudesse se opor à hegemonia da racionalidade cognitivo instrumental. Com isso, ele contribui para pensarmos as organizações voluntárias como potenciais emancipatórios que assentadas numa ecologia de saberes não descuram os novos conhecimentos sem desperdiçarem conhecimentos tradicionais e marginalizados, sobretudo, que reconhece o outro não como objeto, mas como sujeito.

Nesta perspectiva, a crítica de Boaventura à modernidade que o leva a destacar a importância do princípio da comunidade demonstra proximidades importantes com a leitura antireducionista e antiutilitarista maussiana, quando os teóricos maussianos, como Alain Caillé e Godbout, ressaltam que, embora algumas experiências associanistas assentadas no princípio de comunidade tenham sido sufocadas pelos os paradigmas modernos, o da obrigação (Estado) e o do interesse (mercado), conseguiram sobreviver nos interstícios da vida local. Além disso, a análise sociológica de Mauss, ao dar ênfase a ideia de uma totalidade simbólica, desfaz os dogmas dualistas e separatistas, de modo que a análise das ações humanas deve estar aberta a uma compreensão complexa. Desta forma, o sistema da dádiva fornece elementos para entendermos o voluntariado como um movimento que se funda numa pluralidade de lógicas não redutíveis umas às outras, mediados por significações circulantes (gestos, risos, presentes, apoio, sacrifícios, dor, vida, morte, etc.) que tornam o vínculo ainda mais intenso entre os agentes e a organização.

Com efeito, entendemos que a complexidade que envolve o voluntariado é maior do que em geral se supõe, haja vista que as diferenças entre as lógicas que o permeiam não são nitidamente delineadas na realidade. Nesta perspectiva, o paradigma da dádiva contribui para desvendarmos muitos enigmas e complexidades sobre o fato associativo, ou melhor, o estar junto coletivamente. Pertencer a alguma organização exige o sentimento comum de vivenciar emocionalmente juntos uma crença e confiança no ideal. Porém, a associação não é apenas um fenômeno emocional, trata-se também do fato que contém uma dimensão racional e instrumental, visto que envolve estratégias e planejamentos para perdurarem dentro de um espaço cada vez mais competitivo. Destarte, se a necessidade que, por vezes, impele os agentes a condutas utilitárias, constitui um elemento não desprezível na análise dessa realidade, por outro lado, tal

fator não pode ser considerado o motor exclusivo na explicação das condutas humanas, sobretudo em matéria de voluntariado.

1.5. A instrumentalização do voluntariado

Ao se pensar no voluntariado costuma-se equivocadamente vislumbrá-lo como uma ação caritativa, desprovida de interesse. Contudo, como podemos observar, não existe ausência de interesse, pelo contrário, pode existir até mesmo interesse puramente utilitarista. Ao mesmo tempo em que encontramos uma dimensão voluntária, gratuita, há também regras, contratos, busca de resultados, interesses. Essa complexidade pode ser vislumbrada nas organizações quando estas colocam a noção de dar sem nenhuma intenção de receber algo em troca, sem contrair dívidas, mas obtendo sempre créditos pela sua ação. Não obstante, o 'mercado caritativo' passa a ter tamanha cumplicidade com o mercado liberal que adota mecanismos deste como a concorrência e a profissionalização como elementos propulsores da eficácia organizacional.

A instrumentalidade do voluntariado intensifica-se com o discurso da crise do Estado de bem-estar, o qual passa a atuar num movimento de intercessão das redes formais e informais de solidariedade. Neste contexto, o discurso evocado prega a necessidade da atuação das organizações mobilizadas e construídas pela sociedade para ajudarem este Estado a cumprir as suas responsabilidades e compromissos. Desta forma, as organizações estariam exercendo sua função enquanto empresas sociais que mobilizam funcionários e voluntários para atender um determinado público alvo. De modo eficiente e racional, estas organizações que trabalham em parceria com o Estado tendem a absorver o modo de operação, transformando-se cada vez mais em organizações profissionalizadas.

Contudo, tal profissionalização não consiste num fator satisfatório para a qualidade dos serviços. Conforme salienta Gadrey (GODBOUT,1999, p.72), um serviço para ser bem prestado deve vir acompanhado de um complemento que seria relativo à lógica da dádiva. Neste sentido, a negação da criação ou manutenção dos vínculos constituídos pela dádiva torna essa relação entre instituição/profissional/voluntário/ beneficiário, algo inerte e frio que se restringe à satisfação dos direitos, ao cumprimento de regras. Situação difícil num espaço onde questões além dos direitos e regras surgem. Essa relação entre o Estado e as organizações pode não só desvirtuar o sentido da instituição, como também transformá-la num simples anexo do Estado.

Não obstante, a discussão sobre este trabalho distancia-se de uma perspectiva assistencialista, e ampara-se na ideia deste fundamentar-se numa obrigação moral, socialmente engajada na garantia do exercício da cidadania, mas, simultaneamente, inserida numa ótica motivacional em que interesses e preferências individuais estão em evidência e também devem ser relevados. A defesa de uma postura mais profissional a este trabalho consubstancia-se no propósito de entender esta prática do voluntariado como um instrumento necessário e estratégico à realidade das organizações do terceiro setor, em face da escassez de recursos e das exigências em obter resultados palpáveis e sustentáveis.

O trabalho voluntário passa a ser valorizado pela sua utilidade, no sentido de este objetivamente atender a demandas sociais específicas. Tendo como base, ainda, esta mesma linha de pensamento, não há espaço para improvisações e amadorismos. Este "profissional não remunerado" deve submeter-se a regras organizacionais, obedecer a uma hierarquia de tarefas e funções e se responsabilizar por desempenho e resultados. Há o entendimento do voluntariado como uma mão-de-obra não remunerada e que, analogamente a um profissional assalariado, submete-se a uma lógica de ação racional

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

Seguindo esse raciocínio, o voluntário também passa ser considerado um agente que busca assegurar os direitos daqueles que foram excluídos, exercendo, assim, a sua cidadania. Sem descurar a relevância dessa consciência de cidadania, não podemos ignorar, neste trabalho, o seu potencial nas relações interpessoais e na construção de vínculos. Existe uma diferença em relacionar-se com o outro, enquanto ser único, e estabelecer uma relação, e um como um beneficiário e o outro como um prestador de serviços. O voluntário acaba percebendo esse trabalho como uma obrigação, e, para o beneficiário, uma prestação de serviços. Portanto, o Estado, quando entra nesse circuito, acaba transformando o ato gratuito de alguém em trabalho não pago, mudando o seu sentido.

As organizações que têm parcerias com o Estado acabam sofrendo a pressão pela tecnocracia em detrimento deste mundo relacional construído pelo sistema dádiva. Algumas conseguem administrar diferentes lógicas sem perderem o seu caráter, outras adotam uma postura tecnicista e burocrática, restringindo as práticas voluntárias.

Normalmente, as organizações mantêm, em sua essência, a relevância dos vínculos na relação entre seus membros e as pessoas beneficiadas, dessa forma rompe com as barreiras criadas pelos indivíduos na condição de executores de papéis. É comum tais vínculos fazerem nascer, nas pessoas que participam do ciclo da dádiva um comprometimento, legitimado não pelo cumprimento das regras, mas por um querer estar envolvido, ligado ao outro. Este outro é visto enquanto ser de relação, com vida e

características únicas e não como um mero personagem despersonalizado. Os vínculos da dádiva existentes nessas organizações enriquecem as relações e acrescentam qualidade aos serviços prestados. Nenhuma técnica ou procedimento substitui a consistência e a afetividade imprimidas por esses laços construídos.

É, neste sentido, a partir da construção e manutenção de vínculos, que se vislumbra no trabalho voluntário elementos menos instrumentais que os faz ir além da mera relação salarial. Portanto, a forma de lidar com o outro por meio da dádiva, tende a ser diferenciada, uma vez que a relação existe pelo vínculo e não por normas externas a essa relação. As obrigações são criadas de modo espontâneo, o que vai de encontro à perspectiva de reduzir o gerenciamento do voluntariado ao cumprimento de regras organizacionais e distanciamento do assistido, negligenciando, assim, a busca do vínculo, característica singular do voluntariado. A responsabilidade, o compromisso do voluntário com a instituição nasceria também da relação que o voluntário estabelecesse com os beneficiários, os profissionais e a diretoria. Godbout (1999) demonstra a singularidade destas relações permeadas pelo circuito da dádiva que faz surgir um compromisso espontaneamente firmado com o outro:

> Uma comparação entre a dádiva e o Estado faz ressaltar dois princípios: a responsabilidade formal, definida contratualmente em referencia a direitos, e a responsabilidade dos vínculos, perante os que para são únicos e para quem somos únicos (GOUDBOUT, 1999, p.91).

No voluntariado, há a necessidade do vínculo, de modo que articular este trabalho voluntário a uma estrutura administrativa pode significar a quebra, a ruptura de um vínculo a depender da maneira como for direcionado. Seria talvez a grande questão do gerenciamento do trabalho voluntário para uma organização, o desafio de não permitir que esse vínculo seja quebrado. Com exceção de fatores adversos, externos a sua vontade,

quando um voluntário sai de uma organização é porque de alguma maneira ele não mais se identifica com a organização, os laços subjetivos que os unem foram cortados. Como afirma Godbout, "quanto mais se isolam as coisas de seu valor de vínculo, mais elas se tomam transportáveis, frias (congeladas ...), objetos puros que escapam ao tempo" (GODBOUT, 1999, p.201). Portanto, nenhuma administração nas organizações voluntárias, por exemplo, pode funcionar adequadamente caso não se atenda à expectativa de reciprocidade, de confiança implícita a respeito da continuidade da relação que é alimentada subjetivamente pelas pessoas envolvidas e que as levam a 'vestirem a camisa da instituição', dando um pouco mais de si.

O paradigma da Dádiva sugere uma ótica muito mais ampla das relações sociais edificadas por elementos como a doação, confiança, solidariedade e dívida, que não reduz as ações humanas e sociais à estreita visão da racionalidade instrumental. O sistema da dádiva evidencia os vínculos construídos entre os agentes e a intersubjetividade que emanam às relações de troca. Isso dá relevância ao significado simbólico do que circula e não do objeto em si. Estas relações estão constituídas por um sentido de não-ruptura, em que a condição dos atores de meros executores de papéis e funções transcendem para uma postura de maior envolvimento, proximidade e respeito às individualidades. O outro aqui, ainda que este outro seja um estranho, é percebido como um ser relacional e único, não como uma figura despersonalizada.

As relações não são pontuais, válidas apenas no momento da troca do objeto ou serviço prestado, como assim se expressam às trocas mercantis, baseadas na equivalência, na liquidação de dívidas. O voluntariado, entendido a partir desta perspectiva, está permeado por elementos menos instrumentais e que o caracterizam como um fenômeno traduzido e sustentado pela constituição dos vínculos. As responsabilidades e compromissos assumidos pelo voluntário configuram-se pelas

obrigações livremente constituídas através do rol de relações que este estabelece. A dívida, a importância da pessoa, a não- ruptura, as regras implícitas e a espontaneidade são elementos outros que permitem enxergar o Trabalho Voluntário por um distinto ângulo, mais denso e ampliado, pois não encenam sua discussão ao dualismo do interesse x desinteresse, ao altruísmo x egoísmo, a obrigação x a liberdade, a racionalidade x o irracionalismo. Esta dimensão marcada por características que traduzem, antes de tudo, uma concepção e prática do voluntariado mais complexa, subordina, mas não ignora, a existência de elementos instrumentais, visto que permite uma maior inteligibilidade acerca do tema em questão.

Desta forma, não seria o grau de imposição de regras que possibilitariam a qualidade do trabalho, elas existiriam, mas não como a razão de ser da permanência do voluntariado e do seu compromisso com a instituição. Na realidade, ao constatar a tendência em reduzir essa ação à lógica instrumental e em trabalho gratuito, Godbout adverte para o risco de transformá-la em 'exploração'. Nestes termos, a perspectiva utilitarista concebe o voluntariado como uma ação de servir que deve ser lapidada através de técnicas de gestão, tornando o voluntário em um 'profissional não remunerado', devendo se submeter a regras organizacionais, obedecer a uma hierarquia de tarefas e funções e se responsabilizar por desempenho e resultados. Contudo, a dimensão da Dádiva oferece uma leitura muito mais ampla das relações sociais edificadas por elementos como doação, confiança, solidariedade, que não reduzem as ações humanas e sociais à estreita visão da racionalidade instrumental.

De modo geral, entendemos o aumento da ação racional instrumental no voluntariado a partir da burocratização, formalização das relações interpessoais e da gestão empresarial, sendo que tal racionalidade se depara com outros tipos que valorizam a participação e o princípio de comunidade. Assim, o voluntariado acaba

fomentando um tipo de conhecimento emancipador que reconhece o outro não como objeto, mas que o eleva a categoria de sujeito cujas demandas ultrapassam o ganho material ou o saber científico. Trata-se, portanto, de uma ação complexa e plural, mediada não apenas pela linguagem, mas, sobretudo, pela dádiva, isto é, mediada simbolicamente pela circulação de dons e contradons que cria vínculos e um compromisso com a missão da organização, por parte dos agentes, não registrado nos contratos formais.

CAPITULO II

A institucionalização do voluntariado

Nos últimos anos, observamos um aumento das ações voluntárias que se deve em grande parte ao crescimento das organizações sem fins lucrativos. Tais organizações voluntárias têm crescido em número, em pressuposto global, em qualidade e volume de suas atividades, em capacidade de negociação com os poderes públicos. Ao mesmo tempo tais associações ficaram imersas num processo de institucionalização. De modo que não é possível compreender um dos seus principais agentes, o voluntariado, sem refletir sobre este processo.

Algumas explicações acerca da institucionalização do voluntariado apontam, por um lado, a 'crise do estado de bem estar social' e as razões que esta expressão oculta. Por outro lado, a institucionalização desta prática social expressa também a condução das atividades prestadas ao circuito da economia de mercado. Se considerarmos que a atividade do voluntariado é gratuita, ela tende a ser cada vez mais valorizada economicamente, pois o voluntariado não é relevante pela sua bondade ou sua generosidade, tampouco por nenhum dos seus componentes éticos, mas porque

contribui a amenizar o funcionamento das dinâmicas excludentes tanto do mercado como do Estado.

Entretanto, apesar dos interesses econômicos e políticos que explicam a institucionalização do voluntariado, o seu sentido não se restringe a tais interesses. O objetivo deste capítulo é contextualizarmos a prática do voluntariado, a fim de entendermos esse processo de institucionalização e seus efeitos no campo da solidariedade.

2.1. A relação entre o Estado e o voluntariado: caminhos para sua institucionalização

A palavra filantropia deriva do termo grego *philanthropía e* configura-se a "amor à humanidade". Significa de modo restrito o sentimento de preocupação do favorecido com outro, sem intenção de lucro, sendo que, no sentido amplo, implica a intenção de que o sujeito tenha garantida a condição digna de vida, confundindo-se com a solidariedade (MESTRINER, 2001, p. 14). No Brasil, a prática da filantropia e do voluntariado esteve atrelada aos interesses dos nossos colonizadores que, ao chegarem aqui, instalaram os aparatos burocráticos da Coroa, dentre estes, as estruturas hierárquicas da Igreja Católica.

De acordo com Landim (1993), nos primeiros séculos da nossa história, onde quer que encontremos as organizações voluntárias encarregadas da assistência, do ensino e da educação, encontraremos a Igreja - com o mandato do Estado- na sua promoção. Nesse campo as ações voluntárias escreveram grande parte de sua história, marcada pela tradição de "generosidade" baseada nos valores da caridade cristã e da "solidariedade

pessoalizada" segundo o sistema hierárquico do dom e da lealdade. Em 1543, é fundada a primeira Santa Casa de Misericórdia no Brasil, na Vila de Santos.

Segundo Landim (1993), as Santas Casas de Misericórdia, mediadoras entre o Estado e a Igreja, foram às primeiras instituições de assistência a pessoas carentes, responsáveis pelos primeiros hospitais, manicômios e encarregadas de assistência social no Brasil, sendo consideradas como a origem do voluntariado no Brasil. O voluntariado, resultante daí, esteve marcado por fortes sentimentos religiosos.

As Santas Casas eram mantidas por "beneméritos", gente de bem da sociedade colonial, formando, assim, uma "filantropia senhorial". Os primeiros filantropos foram formados inicialmente por pessoas da elite ou novos adeptos ao Cristianismo, interessados em benefícios espirituais e privilégios concedidos pela Coroa (ORTIZ, 2007). Assim, foi, nesse contexto, de relações entre Igreja e Estado que se desenvolveram os valores na cultura da sociedade brasileira com relação à ação voluntária, estimuladas por um "amplo campo para valorização de caridade, do altruísmo, da solidariedade personalizada, da abnegação, do envolvimento e da escolha pessoal na doação" (LANDIM, 1993, p.43).

No entanto, de acordo com a literatura, somente a partir de 1930, com Getúlio Vargas, o Estado passa a ter um papel central na prestação direta dos serviços em áreas como educação, cultura e saúde e, ao mesmo tempo, a regulamentar as organizações voluntárias. Apesar do controle do Estado sobre a sociedade, as associações sem fins lucrativos proliferaram. A revolução de 30 e o Estado Novo forneceram um apoio instrumental sobretudo às instituições de caráter religioso através de isenções, incentivos fiscais e financiamentos governamentais. Paralelamente ao incentivo ao crescimento de organizações destinadas à prestação de serviços à população, o governo buscou assegurar a ampliação de seus instrumentos de controle sobre as organizações

mutualistas. Em 1935, foi promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, que passou a regular a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas.

Historicamente, a assistência social no Brasil vai se estruturando mediada por organizações sem fins lucrativos ou por voluntários. Estabelece-se, neste campo, uma relação complexa, primeiro, porque o repasse de recursos estatais às organizações, mesmo com benefícios fiscais, não é suficiente tampouco afiança a qualidade dos serviços; segundo, tal relação acaba escamoteando o dever do Estado e subordinando a atenção à benesse do setor privado. (MESTRINER, 2001)

Em 1942 foi fundada a Legião Brasileira de Assistência (LBA) a ser presidida pela primeira dama do país, com o objetivo de coordenar a política de assistência social. A LBA vai organizar a participação do voluntariado numa série de ações assistenciais promovidas pelo Estado para amenizar as tensões sociais. Assim, implementa-se o primeiro programa de voluntariado brasileiro que tinha como diretriz a execução de ações de assistência social. O interesse do governo para a criação da instituição nacional de assistência social foi em virtude do estado de pobreza em que se encontrava uma parcela da população brasileira nos seus grandes centros urbanos (ARAÚJO, 2008).

A Legião Brasileira de Assistência caracterizava-se como uma entidade de filantropia laica, mas ancorada em princípios humanitários e de cunho religioso, assemelhando-se as entidades filantrópicas confessionais que tinham uma função pública de assistência social. Dentre outras ações, a LBA subsidiava as entidades filantrópicas, fortalecendo as suas presenças na sociedade civil. Como verificamos, o Estado também se orientou pelos princípios da caridade, da benemerência e da doação, oriundos das instituições privadas, praticando, com estas, a subsidiaridade, através de pagamentos, de contratos e de convênios, como contrapartida aos serviços que executavam. Trata-se, sobretudo, de um modo de agir subsidiário à ação privada, isto é, uma prestação de

serviços por meio do co-patrocínio do fundo público às ações das entidades beneficentes. Landim (2002) sublinha que a era anos 30-40 caracteriza-se pelo papel reservado às entidades sem fins lucrativos, as quais foram em grande parte, responsáveis pela prestação de serviços a amplas camadas da população que ficavam à margem das políticas sociais corporativas.

A política do governo Vargas com a LBA era de abrangência nacional. De maneira que o Estado buscou estimular os mais providos para fazerem o bem àqueles que necessitavam. Os valores e princípios humanitários também compunham o elenco do cenário populista para incentivar o voluntariado e a doação. Numa perspectiva crítica, Araújo (2008) enfatiza que o Programa de Voluntariado tinha como objetivo minimizar a pobreza que se propagava, entretanto o governo direcionava-o politicamente para seus interesses. Assim, para o autor, o voluntariado, ao atender ao chamamento do governo, foi capciosamente utilizado por ele para a mobilização de ações assistencialistas. Enquanto o Estado deixava a população excluída a mercê da boa vontade, o voluntariado alinhava-se na perspectiva de doação, personalizando a sua ação, e involutariamente, tutelando e paternalizando as populações destituídas de renda e amparo social.

Vargas a partir da Lei nº 1.493/51, regulamenta o Registro Geral de Instituições no Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), o qual passa a regular tanto a concessão de auxílios como reconhecer oficialmente as instituições sem fins lucrativos. Sendo que a regulação de tais instituições, continuou sendo exercida pelo CNSS e LBA, posteriormente, no governo de Juscelino Kubitschek. Segundo Mestriner (2001, p. 129), o alargamento das vantagens fiscais foi utilizado como justificativa para a omissão do Estado e a transferência de suas responsabilidades à sociedade civil. Vale lembrar que a década de 50 é apontada como a Era Damista do Voluntariado, em virtude do assistencialismo estatal e da segregação elitista imposta pela elite aos mais necessitados.

Com a tomada do poder pelos militares, em 1964, o cenário político passou a ser de repressão aos movimentos reivindicativos e às organizações da sociedade, num contexto de centralização de políticas públicas nas mãos do Estado. A Igreja rompe com o governo militar e aproxima-se dos movimentos sociais.

Já em 1979, houve a implantação do segundo Programa Nacional do Voluntariado (Pronav/LBA), que se inspirou no projeto anterior da LBA. Este programa direcionava-se para atender à população que ficava à margem dos benefícios previdenciários: os desempregados, os trabalhadores informais e as suas famílias. Uma outra diretriz era intensificar a interiorização dos serviços da LBA no país no sentindo de promover a presença do voluntariado, visto que suas ações privilegiavam apenas os grandes centros.

O programa delegava ao voluntariado promover tanto providências administrativas como de prestação de assistência social em nome da participação social, podendo organizar grupos de apoio, compostos por voluntários para atuarem nas comunidades, como também poderiam sensibilizar as instituições especializadas (clínicas, asilos, etc) para que aderissem ao programa, por meio de contratos e acordos, tendo como contrapartida subsídios. Ao voluntariado, cabia unir os brasileiros em torno da boa vontade.

A implementação do voluntariado era de competência das diretorias estaduais da LBA, as quais ficavam responsáveis pela observância de suas atividades, devendo fornecer orientação técnica e suporte financeiro. A ação voluntária foi concebida como um ato de vontade em atender aos estímulos colocados pelo programa de levar as pessoas sensíveis à problemática social a participarem de ações assistenciais, sem qualquer remuneração. Araújo (2008) sublinha que, semelhante ao modelo anterior, este programa

também ocorreu sob a intenção de estímulo à dependência dos usuários aos serviços, enquanto os voluntários desconheciam que também estavam sob o controle do Estado.

Diante do exposto, observamos que desde os tempos coloniais, fortaleceu-se um conjunto de organizações voluntárias de caridade, sendo a maioria atrelada a religião, que consolidou práticas assistencialistas, clientelistas, de apadrinhamento e de tutela. Assim, no Brasil, o voluntariado tradicional é vislumbrado como o oposto de cidadania, já que contribui para a manutenção da pobreza e, não, de promoção da igualdade. Todavia, como defende Lessa (1992 apud LANDIM, 1993), é preciso ter cuidado para não referirmos apenas aspectos negativos ao voluntariado tradicional em virtude de este desempenhar um papel insubstituível na área social. Ou seja, por trabalhar com grupos fragilizados, este tipo apresenta um potencial de atuação maior do que os aparelhos burocráticos, pois se trata de uma dimensão de compromisso que demanda relações com o envolvimento pessoal, compaixão e amor. Sentimentos estes, caros nas situações de crises como doenças, normalmente, não ofertados pelos tradicionais espaços de serviços públicos e, até mesmo, por organizações que priorizam a defesa dos direitos sociais dos marginalizados.

Não podemos esquecer, que nesta década de 1970, atreladas a um maior ativismo político, novas organizações emergiram da sociedade e buscaram se distanciar das tradicionais práticas filantrópicas. Com o apoio das ONG's internacionais, promoveram projetos de desenvolvimento no país[22]. Com efeito, paralelamente à existência de um voluntariado caritativo, surgiram, neste período de

[22] Embora a cooperação internacional já estivesse presente no Brasil, foi no contexto da resistência ao regime autoritário, inaugurado com o golpe militar de 1964, que o apoio dessas às entidades da sociedade civil e aos movimentos sociais ganhou relevância política. Nesse sentido, em face de um compromisso político que se estabelecia entre elas e entidades/movimentos que estavam engajados na luta contra o regime autoritário, o tema da democratização dominava a agenda. Essas relações contribuíram tanto para formação de um *know how* que distingue essas entidades de outros setores da sociedade civil brasileira, como exigiram, por parte das organizações, uma maior profissionalização (FERNANDES, 1994).

ditadura, movimentos populares assentados em um voluntariado de contestação à ditadura militar vigente e alinhados ideologicamente às esquerdas.

Segundo Fernandes (1994), este período configura-se como um momento em que os movimentos sociais e as associações estiveram unidos e buscaram se distanciar das formas tradicionais de ajuda mútua. Além disso, devido à repressão imposta pelos militares, reforçou-se a necessidade de redes de cooperação com iniciativas impulsionadas pela própria sociedade. Desse modo, começou a formar-se o "Terceiro Setor"[23], constituído por iniciativas particulares em benefício do bem público, sendo, portanto, uma forma de atuar voluntariamente para ajudar a todos e se distinguindo do mercado e do Estado. A partir da década de 70, as organizações reassumem uma participação mais ativa, com um voluntariado mais politizado, menos assistencial e voltado para a defesa da cidadania. Nesta fase, surge um voluntariado mais "combativo", trazendo consigo uma idéia de luta por direitos. Nesse processo, é interessante observar também que foi fundamental a participação da Igreja Católica.

No início da década de 80, período pós-ditadura, os trabalhos tornaram-se mais politizados e diversificados com relação às atividades e aos objetivos. Nessa linha, os agentes investiram mais na institucionalização e profissionalização do trabalho. Essa foi a forma encontrada para lidar com os problemas sociais que enfrentavam. Desse modo, essas organizações passaram a ser "espaços de exercício de valores ligados ao ativismo e

[23] Fernandes (1997, p.27) define esse setor como um "conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil". Para Landim (1999), se essa expressão floresce em culturas políticas como a norte-americana, no contexto brasileiro em que se combinam tradição estatizante e caridade pessoalizada, ela encontra vicissitudes para seu reconhecimento. Ademais, a idéia de "setor" é ampla, tendendo à homogeneização, diluição ou ocultação de diferenças que podem ser social e politicamente significativas. Todavia, essa denominação enquanto termo descritivo, ganha operacionalidade quando referida a presença e interação de diversos atores em uma esfera pública.

à inserção profissional de seus integrantes" (FERREIRA, 2001, p.11). Segundo Fernandes (1994), a transição democrática foi acompanhada por uma perda da credibilidade das leis e do sistema estatal. Com a ineficiência dos serviços públicos, buscaram-se alternativas autônomas, que mesmo não enfrentando os problemas em toda a sua extensão, reforçavam as ideias de ajuda mútua e de iniciativa espontânea.

Não obstante, o Estado continuou promovendo o voluntariado de maneira que a Constituição de 1988 estabelece como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública. Embora a lei defina claramente a responsabilidade do Estado enquanto normatizador e financiador das políticas sociais e seguridade social, paradoxalmente, favorece as entidades sem fins lucrativos com isenções (MESTRINER, p. 47). Neste momento, o Estado procura redefinir seu papel como fomentador e não necessariamente como executor das políticas sociais. Assim, o Estado passa a admitir a participação das organizações voluntárias em "programas de assistência integral à saúde da criança e do adolescente" (art. 227, inciso 1º). Entretanto, ao mesmo tempo em que o Estado convoca a participação dessas organizações na sociedade, procurou também regulamentá-las:

> As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurando o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa (art. 37, inciso 6º)

De acordo com Mestriner (2001), o Estado buscava diminuir o seu tamanho, ampliando e fortalecendo as organizações civis. O que se observa é uma tendência do Estado de relacionar-se com as organizações sem fins lucrativos, como se fossem seu instrumento de ação. Não podemos esquecer outros mecanismos utilizados pelo Estado para fomentar e, ao mesmo tempo, regular tais organizações, como as imunidades e isenções de impostos, imunidades de contribuições fiscais e incentivos fiscais para

doações. Sendo que, para usufruírem da imunidade e isenções de impostos, as entidades precisam cumprir algumas exigências como não distribuírem a renda e nem parcela desta e utilizarem os recursos para os fins da entidade.

Apesar de a imunidade de impostos ser direito assegurado pela Constituição e pelo Código Tributário Nacional, na prática, muitas dessas instituições passam por uma série de exigências que dificultam o acesso ao benefício (BARBOSA e OLIVEIRA, 2003,p. 54). De qualquer modo, a partir do exposto, observamos que as intervenções do Estado contribuíram de modo significado para o fortalecimento e a regulação das organizações voluntárias, sobretudo, aquelas direcionadas à prestação de serviços assistenciais.

Por fim, como podemos notar, não existe unidade ao se falar de voluntariado no Brasil, pois este tem se expressado ora como caridade religiosa, ora como manifestação de boa vontade, ora como prática de cidadania e, em alguns momentos, combinando esses tipos, o que termina delineando novos tipos de atuação voluntária. A confluência de antigas e novas concepções e práticas de ações voluntárias no Brasil, segundo Landim e Scalon (2000), propicia uma combinação entre "lógicas de cultura cívica e a de relações tradicionais, da igualdade e da hierarquia" (LANDIM e SCALON, 2000, p.18), de maneira que as duas partes acabam formando um tipo específico que se diferencia de outros países que possuem a prática do voluntariado. Em outras palavras, temos um voluntariado que se caracteriza pela ambigüidade, pois de um lado, é visto como uma ação que remete a práticas clientelistas ou de assistencialismo paliativo distintas da lógica dos direitos sociais; e, por outro lado, o voluntariado é considerado como protagonista de transformações sociais na medida em que contribui para a construção de uma nova cidadania baseada em valores como a solidariedade (LANDIM, 1993). Interessante é que essa complexidade revela-se na forma de atuação das organizações,

pois, sem abandonar totalmente as práticas assistencialistas, estas buscam incorporar atividades que emancipem os seus beneficiados e atendam as exigências de um 'novo voluntariado' que rompe com a imagem de mera "ocupação de tempo" e se profissionaliza para prestar um serviço de qualidade.

2.2. O Novo Voluntariado e os aspectos legais para sua emergência

A configuração atual do voluntariado se inicia nos anos oitenta e se confirma durante a década de noventa do século XX. Cresce quantitativa e qualitativamente o número de entidades não lucrativas, aumenta o número de voluntários, incrementam-se consideravelmente as contribuições econômicas a estas entidades, transforma-se seu papel social, político e econômico e se reforçam as políticas de fomento público do voluntariado. Embora o voluntariado não seja uma prática recente, como vimos, ainda responde a continuidade de preocupações estatais que de modo algum são novas. A persistência destas preocupações deve ser considerada para se explicar o modelo oficial de voluntariado.

Na década de 90 do século XX houve significativas mudanças no que se refere às políticas sociais no Brasil. O Estado retraiu seguindo uma tendência mundial do neoliberalismo, ao mesmo tempo em que o mercado promovia um aumento nas disparidades sociais, provocando uma série de conseqüências nefastas. Organizações antigas ganham atualidade e relevância no atual contexto, marcado pela preocupação de responder aos problemas com que se defrontam as sociedades – o desemprego, a pobreza e a exclusão social, dentre outros.

Sobre isso, Godelier (2001) ressalta que se, por um lado, a economia provoca a exclusão dos indivíduos não apenas do mercado, mas da própria sociedade;

por outro, o Estado tem a tarefa de recompor a sociedade e diminuir os males que interpelam os indivíduos cotidianamente; no entanto, mostra-se insuficiente para esta tarefa. É, neste contexto, que surge um apelo para dar, partilhar, expandindo, assim, o número de organizações voluntárias. Com isso, a caridade retorna, mas não se apresenta enquanto uma virtude teologal, e, sim, como um gesto de solidariedade entre os seres humanos. Para o autor, essa ação que tinha diminuído quando existiam menos excluídos, "retorna e volta a ser necessária quando existem cada vez mais excluídos e o Estado já não é capaz de fazer com que haja menos injustiça" (GODELIER, 2001, p.10).

Portanto, com a crise do Estado, a sociedade civil é chamada a desempenhar funções que tinham sido deslocadas para a esfera estatal. Urge um retorno à benevolência e ao voluntariado, contudo, assumindo novos contornos sociais. Nesse cenário, os agentes da sociedade civil passam a ser percebidos como agentes ativos. Pierre Rosanvallon (1997) adota uma perspectiva segundo a qual se deve dar existência a uma sociedade civil mais densa e desenvolver espaços de troca e de solidariedade. O autor advoga que o Estado já estaria falido, se a sociedade fosse apenas uma pura coleção de indivíduos radicalmente atomizada. Assim, Rosanvallon defende a tese de que a sociedade só funciona porque contradiz, nos fatos, mesmo que de modo parcial, a plenitude do esquema individualista através do qual ela se representa. Nesse sentido, advoga que o desenvolvimento de ações da sociedade civil num momento de crise revela, em parte, a capacidade do tecido social de produzir modos de resistência aos choques exteriores. Sintetiza o autor: "são todas estas formas de socialização transversais, que vão da associação formalizada à ação comum informal para se prestarem serviços, que podem permitir reencaixar a solidariedade na sociedade" (ROSANVALLON, 1997, p. 93).

Diante desse quadro, tudo indica que a sociedade vem mobilizando seus recursos, multiplicando-se em progressão geométrica para o enfrentamento das carências cotidianas da população, além de renovar seus discursos na atual conjuntura e combinar a lógica da cidadania e da cobrança ao Estado com a resolução dos problemas (LANDIM, 1993). Esse contexto perturbador fomentou algumas ações em busca de algumas soluções possíveis. Uma das campanhas que mais se destacou foi mobilizada pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho) que se empenhou em mobilizar a sociedade no combate a fome, com a Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida (idem)[24].

Todavia, não se pode compreender o modelo oficial de voluntariado, no Brasil, sem a intervenção do Estado, o qual dispõe de mecanismos que mobilizam e orientam recursos voluntários. A percepção instrumental da doação voluntária tem estado presente nas políticas estatais de assistência social ao longo dos anos. O primeiro passo na institucionalização da colaboração social responde a preocupação do Estado por convertê-la em um coadjuvante dos fins estatais. Conforme o exposto, a autoridade estatal compreendeu, há muito tempo, que se poderia satisfazer necessidades coletivas mediante a organização da colaboração social gratuita. Daí o apelo à benevolência e à generosidade dos cidadãos.

Um fato importante na década de 90 foi a substituição da Legião Brasileira de Assistência pela criação, em 1995, do Conselho da Comunidade Solidária, presidido

[24] Em 1993, Betinho articula a Campanha Contra a Fome, que, sem ajuda financeira do governo, em dois anos estabelece cinco mil comitês por todo o país e distribui toneladas de alimentos para a população carente.Por essa iniciativa, em 1994, o ex-presidente Itamar Franco indica Betinho para o Prêmio Nobel da Paz. No governo Fernando Henrique, torna-se membro do Conselho da Comunidade Solidária, que substitui a Legião Brasileira de Assistência (LBA) e é presidido pela primeira-dama Ruth Cardoso. Em 1995, a Ação da Cidadania, através da campanha Democracia na Terra, passa a dar prioridade à luta pela democratização da propriedade agrícola como forma de combater a fome e o desemprego (LANDIM, 1998b).

pela, então, primeira dama Ruth Cardoso. Este conselho instituiu, em 1997, o Programa Voluntários, cuja missão era 'promover e fortalecer o voluntariado no Brasil', através da criação de uma rede de Núcleo de Voluntários (Centros de Voluntários) em grandes cidades de várias regiões do país. Sendo que um dos principais objetivos era difundir uma moderna cultura do voluntariado, preocupada com a eficiência dos serviços e a qualificação de indivíduos e instituições (FERREIRA, 2001). Com essa proposta buscou-se formar um novo voluntariado, mais profissionalizado e eficiente, distante daquela imagem de senhoras amadoras ocupando seu tempo ocioso. Assim, o voluntariado era considerado o elemento de ligação entre a sociedade e o Estado.

Como se pode notar, ainda que o Programa Voluntários buscasse fortalecer a sociedade civil e despertar a participação consciente dos indivíduos em ações voluntárias, o governo não se conteve em aguardar que a própria sociedade tomasse a iniciativa e fomentou vários Centros de Referência do Voluntariado, locais em que se cadastravam e organizavam as pessoas interessadas em exercer uma ação voluntária, encaminhando-as para alguma organização.

Na verdade, estes Centros surgiram após um levantamento sobre o voluntariado nacional, no qual detectou-se a necessidade de qualificar tanto os voluntários como as próprias organizações. Assim, uma das principais funções dos Centros era buscar formar, sistematizar a atividade, preparar as organizações e estimulá-las a incluir voluntários mais eficientes. Portanto, nesta parceria, entre Estado e sociedade civil, a preocupação maior é com a eficiência dos serviços e a qualificação dos voluntários e das organizações (Ibid.).

Em virtude das parcerias entre o Estado e as organizações sem fins lucrativos, sentiu-se a necessidade de ser instituído um marco legal, criando a lei das Organizações Sociais e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Com a

aprovação da Lei Federal 9790, de 23 de março de 1999, o governo brasileiro acenou o apoio às organizações. Além de visar estimular o crescimento do Terceiro Setor, a Lei 9790/99 regula a relação de parceira entre o Estado e as organizações. Ou seja, é um instrumento destinado à formação de vínculo de cooperação entre o poder público e as organizações voluntárias, desde que estas atendam os princípios da transparência, da competição, da cooperação e da parceria propriamente dita[25].

Neste termo de parceria entre as cláusulas essenciais, sobressaem, além do objeto e a previsão de receitas e despesas, a estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos, com critérios objetivos de avaliação de desempenho e a obrigação da organização em apresentar, ao término de cada exercício, relatório final de acompanhamento de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizadas. Tais critérios exigem, por parte das organizações, uma atuação mais profissionalizada, sendo conduzida, sobretudo por profissionais aptos a trabalharem com sistema contábil, jurídico e administrativo.

Contudo, esta nova configuração do voluntariado não supõe uma transformação radical quanto ao tratamento governamental da colaboração social. Manteve-se basicamente a concepção instrumental da atividade voluntária. O novo marco constitucional e, sobretudo, as práticas governamentais supuseram a confirmação do voluntariado como um recurso social que colabora pondo em prática as políticas sociais públicas. O conteúdo deste recurso seguiu sendo o mesmo: a utilização do trabalho não remunerado.

[25] Vale destacar que, para ser estabelecido o termo de parceria, é preciso que o órgão público interessado publique edital de concurso de projetos para que as Oscips interessadas concorram entre si. Esta lei, além de selar parcerias entre o Governo Federal e as organizações, possibilita a remuneração de dirigentes e o recebimento de doações de mercadorias apreendidas pela Receita Federal e bens móveis da União.

No estado democrático a intervenção das administrações públicas tem intensificado, a crescente institucionalização deste modelo de doação social. Mediante normas específicas se têm determinado quais são os campos de atuação do voluntariado, quais são os seus fins, em que consiste esta atuação, o que é ou não voluntariado. Conforme a lei que regulamenta esta atividade, a ação voluntária é vista como:

> Serviço Voluntário: a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade (Lei, nº 9.608, Diário Oficial da União, 18/02/98).

Podemos perceber que a lei introduz a novidade de uma precisão conceitual e a vinculação entre o voluntariado e a prestação social. Em outras palavras, a lei passa a estabelecer o local onde este serviço pode ser prestado. Neste caso, observamos um deslocamento do foco voluntário em si para o serviço prestado por ele restringido a entidades organizadas públicas ou privadas. Tal formalização contribuiu para a formação de um novo modelo de voluntariado diferente dos preexistentes.

Neste mesmo artigo, o trabalho voluntário é visto como um serviço *que não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.* A Lei do Voluntariado enfatiza, portanto, o vínculo contratual não trabalhista entre as instituições e o voluntário que presta algum serviço, sendo que, para evitar futuras ações judiciais, o serviço deverá ser exercido mediante um termo de adesão que consta o objeto e as condições do exercício. Desta forma, a relação do voluntariado com a organização inicia-se por um exercício de vontade individual, contudo, logo após fica submetida aos conteúdos obrigatórios do contrato.

Outra questão que foi introduzida nesta regulamentação é a compreensão do tempo dedicado a atividades de voluntariado sob determinadas condições. Assim, a lei

corroborou ao processo de institucionalização e instrumentalização da colaboração social. Podemos evidenciar a conveniência governamental de buscar sistemas alternativos de prestação de serviços que facilitem a redução de encargos estatais. Ora, como verificamos, anteriormente durante a nossa história houve uma promoção dessas ações, por parte do Estado, sendo que, com esta nova lei, buscou-se fortalecer um novo modelo de voluntariado eficaz na prestação de serviços mediante a sua profissionalização.

Os esforços do Estado em ampliar a divulgação[26] e fortalecer as organizações voluntárias, foram incrementados com o Ano Internacional do Voluntariado em 2001 (AIV 2001), declarado pela Organização das Nações Unidas. O projeto do AIV 2001 consistia em encarregarem os governos de produzirem estudos para quantificar a contribuição dos voluntários, bem como extraírem empecilhos que impossibilitassem a realização do trabalho voluntário. Recomendava-se, ainda, que cada país adequasse à legislação para que o trabalho voluntário fosse reconhecido como atividade não remunerada e sem vínculos empregatícios. A proposta era promover o voluntariado para que cooperasse com o poder público. Conforme vimos, o governo brasileiro já vinha adotando várias medidas para dar visibilidade e estimular a participação da sociedade em atividades voluntárias.

[26] Um efeito que pode ser observado com a divulgação do voluntariado não apenas durante o AIV 2001, mas diante de campanhas e programas que estimulam a 'boa vontade' é a espetacularização do dar gratuito. Isso porque a convocação de ações voluntárias pela mídia, coexiste com o mesmo discurso que supervaloriza o bem-estar e a felicidade individual, de maneira que o 'outro' é apenas um meio para que o 'eu' esteja feliz. A ação voluntária apresenta-se muito mais como um bem de consumo para a felicidade individual do que um gesto espontâneo de se voltar para o outro. Assim, forma-se um contingente grande de pessoas buscando atuarem como voluntários desde que ocupe apenas um tempo ocioso e não altere sua rotina pessoal. Qualquer dificuldade que se apresentar durante esta atividade, será suficiente para interrompê-la. Desta forma, ao invés da necessidade de ajudar o outro, encontramos uma vontade débil em que o outro é apenas um objeto de satisfação pessoal ou proporcione algum benefício. Na verdade, os indivíduos são tocados de uma forma epidérmica, sem qualquer compromisso com regulações normativas tampouco com o outro, trata-se de uma solidariedade utilitária (SILVA, 2004). Comumente, o resultado destas tentativas de ações solidárias pode ser participações esporádicas, em grupamentos frágeis e transitórios onde o indivíduo vai buscar respostas às suas necessidades, num ciclo de adesão/evasão a causas e projetos.

A partir do exposto, fica evidente uma instrumentalização do voluntariado, tanto através de capacitações que qualifiquem e profissionalizem as organizações e seus voluntários, como por meio da legalização desta atividade. A lei cruza estas duas noções, profissionalização e gratuidade, quando reconhece o trabalho como uma prestação de serviço "não remunerado". A gratuidade no voluntariado não se limita a ausência de uma contraprestação econômica, mas engloba também o reembolso dos gastos oriundos para desempenhar esta atividade. Neste sentido, a atividade do voluntariado é qualificada como 'atividade desinteressada', sendo que o desinteresse, segundo esta lógica, define-se em termos econômicos, pois implica a falta de interesse do indivíduo em receber alguma recompensa financeira. No entanto se, de um lado, aponta-se para o desinteresse desta ação, por outro, evidencia-se também que ela não constitui apenas uma ação desinteressada, pois se trata de uma via de mão dupla: não só generosidade, mas também oportunidade de aprendizado, prazer de ser útil, abertura para novas experiências (FERREIRA, 2001), além de outros incentivos como melhorar as expectativas profissionais, aumentar a auto-estima, obter promoções internas em empresas privadas e órgãos públicos, e ocupar o tempo, dentre outros. Essa instrumentalização das motivações pessoais poderá ter um efeito contrário, pois, ao entrar numa instituição, movido somente por interesses utilitaristas, possivelmente, o indivíduo não permanecerá face às dificuldades com que irá se deparar no cotidiano da mesma.

De toda forma, a institucionalização do voluntariado expõe algumas contradições entre a pretensão de reforçar a capacidade integradora da solidariedade e as políticas estatais. Isso porque, essa regulação tende a burocratizar tais organizações, de modo que o voluntariado, em vez de ser uma alternativa a burocratização da vida social, pode-se converter em um instrumento de burocratização das relações sociais (MADRID, 2001). Ademais, o estímulo a ação voluntária pode suscitar respostas esporádicas sem

qualquer envolvimento com a instituição e seu público alvo, de maneira que, ao invés de incentivar práticas que promovam a emancipação do indivíduo, pode provocar um retrocesso às ações assistencialistas e incitar uma disputa entre as organizações por parcerias e recursos.

Assim posto, a regulação do voluntariado pode conter sua espontaneidade e provocar uma burocratização da solidariedade. Portanto, a transferência de atividades assistenciais do setor estatal ao setor não lucrativo, não constitui, a priori, nenhuma garantia extra de integração social muito menos a execução de serviços de qualidade a uma parcela da população. Alguns dos erros do modelo assistencial público já foram cometidos por suas estruturas e nada impede que sejam reproduzidas pelas estruturas do voluntariado.

A noção geral de que toda argumentação até aqui desenvolvida supõe é a de que as organizações voluntárias repousaram sobre as bases de uma filantropia regulada inicialmente pela Igreja Católica e depois pelo Estado. No entanto, sem descurar do fato de que esta relação pode converter as organizações voluntárias em meras executoras de funções estatais, não podemos deixar de evidenciar o fato de que algumas procuram exercitar sua autonomia e definir o significado de suas ações (MEDEIROS, 2008, p. 155). Assim, mesmo que haja uma regulação estatal que impele as organizações voluntárias a adotarem um tipo de voluntariado e ações estratégicas para concorrerem ao financiamento e benefícios do Estado, algumas buscam salvaguardar sua autonomia, elaborando suas atividades e preservando sua missão e objetivos.

Cumpre destacar que, embora percebemos a contribuição do Estado para a institucionalização do voluntariado, não podemos descurar um espectro comum que ronda esse campo e o impele a incorporar, ao seu gerenciamento, conceitos, princípios e procedimentos vindos do mercado. A partir da década de 90 do século XX, essa prática

passou a ser alicerçada pelas ideias do mercado, dentro de um campo cada vez mais competitivo, o que exigiu das organizações demonstrações de resultados para aqueles que financiavam suas atividades. Com isso, ocorreu uma demanda por um corpo de profissionais aptos a lidarem com burocracia, parcerias, parcos recursos e demonstrações de resultados exitosos, além da adoção de lógicas típicas do mercado.

2.3. A gestão nas organizações voluntárias

É fato que as organizações voluntárias vêm cada vez mais buscando ser eficientes para gerarem as condições minimamente necessárias para assegurar seu crescimento e continuidade na prestação dos serviços de sua especialidade. Em essência, elas devem criar os meios necessários para garantir sua perenidade no contexto em que atuam. No entanto, o êxito destas, no alcance de seus objetivos organizacionais, no sentido de crescimento e profissionalização, pode contribuir para uma mudança em seu perfil.

A ideia de que a eficiência e a eficácia de resultados consistem no desafio das organizações, difere do que se observava nas décadas recentes, quando a simples existência de uma organização ou a validade da causa defendida por esta seriam suficientes para justificar a doação de recursos sem exigências dos resultados a serem atingidos com o emprego destes. Os diversos atores que compõem o setor sem fins lucrativos vêm passando gradualmente por esse processo de racionalização.

De acordo com Falconer (1999), esse crescimento e profissionalização podem ultrapassar a imagem idealizada do terceiro setor como composto por organizações lideradas por voluntários abnegados tão freqüente nos apelos de captação de recursos e na motivação das pessoas. O risco desse processo seria o setor adotar formas

burocráticas muito rígidas, fechando, em si mesmo, e perdendo, assim, a dimensão social correspondente aos princípios do associativismo voluntário e da participação dos associados na vida da associação. Por conseguinte, pode levar ao esfriamento da participação de voluntários, à sobreposição do objetivo de autoperpetuação sobre os outros e à adoção de comportamentos mais parecidos com os dos outros setores.

O processo de profissionalização intensifica-se na medida em que as instituições que financiam as atividades destas organizações exigem uma contraprestação em termos de prazos, quantidade e qualidade no atendimento ao seu público alvo. Com essa nova forma de trabalho nas organizações, a exigência de contratos de gestão e de um maior controle das ações das mesmas aumentou. Daí a necessidade de ter profissionais especializados e experientes para prestar serviços de qualidades, bem como funcionários aptos para manejar um sistema contábil e financeiro que exige o abandono do caráter amador de prestação de contas. Logo, precisam racionalizar suas ações no intuito de atender a esses requisitos, inspirar confiança e reforçar sua credibilidade (SALAMON,1997).

Observa-se que a profissionalização refere-se ao aspecto técnico e especializado de como gerir, planejar e executar as atividades da organização sob o viés de técnicas de administração. Nesse sentido, nos últimos anos, ocorreu um aumento de profissionais nestas organizações, face a uma busca por especialistas que a pudessem gerir tecnicamente a fim de que as mesmas não apenas tivessem mais oportunidades de financiamento, mas também rompessem com a prestação de serviços assistencialistas, típicos das antigas organizações.

No Brasil, podemos visualizar essa nova realidade no universo sem fins lucrativos, a partir da criação de cursos que têm como foco o Terceiro Setor. Desde 1995, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio

Vargas oferece um curso para administração de organizações não-lucrativas. Esse curso possibilita uma preparação de dirigentes com uma sólida formação de técnicas aliadas a um alto grau de consciência social. Existem outras universidades com cursos voltados para organizações do Terceiro Setor, além de diversas capacitações e assessorias que buscam capacitar tais organizações para captarem mais recursos financeiros e humanos. Como sublinha Melo (2009), as organizações estão, cada vez mais munindo-se de profissionais qualificados em diversas áreas do conhecimento, sendo que algumas delas tem sido instituídas por profissionais especializados.

Salamon (1997) sublinha que o setor não lucrativo não é apenas uma força econômica maior que o que normalmente se admite, mas também tem experimentado um extraordinário dinamismo nos últimos anos no que se refere à geração de emprego. Entre os anos de 1990-1995, o emprego no setor não lucrativo aumentou uma média de 24%, isto é, mais de quatro por cento anual. O aumento de profissionais no terceiro setor é algo constatado em todo o país. No Brasil, em termos de aumento da oferta de emprego, segundo Landim (1999), é no terceiro setor em que o crescimento tem sido proporcionalmente maior. Portanto, esse setor já não é um campo de atuação apenas privilegiado de ações voluntárias, mas também de trabalhadores remunerados. Desta forma, as organizações necessitaram se adaptar a um sistema trabalhista que inclui termos de adesão de voluntariado, contratos de experiência e o cumprimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BARBOSA E OLIVEIRA, 2003).

A proposição de sistematizar a estrutura organizativa das instituições, reflete diretamente no trabalho voluntário. Ainda que pareça contraditório, a "profissionalização" do voluntariado está em curso no terceiro setor. Isto implica, entre outras coisas, em desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas a atuar como voluntárias, definir eficientes planos de trabalho e acompanhar a sua atuação para que o

trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar brechas para o amadorismo que, muitas vezes, caracteriza o voluntariado. A ação voluntária, aos poucos, feita por um impulso próprio e isolado, sem uma maior organização das ações, na sociedade hodierna, muda. Muitas pessoas que desejam realizar uma atividade voluntária, passam a buscar as organizações para poderem ingressar nesse tipo de prática.

No que se refere à profissionalização do trabalho voluntário, defende-se não somente a noção de um trabalho organizado, sistemático, mas também no que tange ao seu modelo de gestão. Dessa forma, a prática do voluntariado, dentro de uma organização que já possui uma estrutura administrativa definida, pode torná-lo uma adequação de práticas de gestão de recursos humanos, limitando-o a regras. Contudo, o próprio setor se depara com dificuldades que estes conceitos e práticas gerenciais não tem condições de atender. A evasão de voluntários, muitas vezes, compromete a continuidade do resultado destas ações mais sistemáticas, fazendo com que a organização restrinja-os a atividades simplórias, repetitivas e sem criatividade.

Considerando a importância de se ter um engajamento pautado em um compromisso efetivo, as instituições vêm impondo ao voluntário uma espécie de contrato com cláusulas[27] que regulamentam seu compromisso com as mesmas e, por conseguinte, essas iniciativas livres passam a ser regulamentadas, perdendo em parte o caráter da espontaneidade. A boa vontade não é suficiente, daí exigem-se algumas seguridades que permitam uma sistematização da atividade.

Trata-se de uma ação rotineira e circunscrita dentro de uma lógica determinada e não mais de uma atividade que recorre à criatividade para formular alternativas aos

[27] O contrato trata-se de uma legislação específica da instituição composta por direitos e deveres de ambas as partes envolvidas. Por um lado, o voluntário se conscientiza de suas responsabilidades e direitos. Por outro, a instituição impõe suas regras e estatutos, assegurando seus direitos e buscando garantir que o trabalho seja executado com êxito.

problemas sociais. Esta aproximação com modelos racionais do mercado é um aspecto importante na lógica do "novo voluntariado", através da qual o trabalho voluntário é tido como uma atividade profissional não remunerada que deve ser eficiente e dar resultados (FERREIRA, 2001). Com isso, a atividade se vê sob a lógica da produção, assumindo a forma de um trabalho contabilizado e calculável, de modo que todas as necessidades da instituição tomam a forma de demanda mercantil.

Outrossim, a corrida da profissionalização e captação de recursos a leva a agregar a lógica do capital, transformando-se numa "empresa social", conforme propõe a nova lógica do voluntariado. Como advogam Laville e Sainsaulieu (1997), as organizações, para continuarem funcionando e realizar o bem comum, necessitam assumir uma atividade econômica, entretanto a maximização dos recursos é para dar um tratamento de qualidade aos beneficiários e não para gerir lucros para os dirigentes e associados. Portanto, o cálculo, aqui, está a serviço da solidariedade e dos objetivos primários da instituição. Assim posto, para os autores, o espírito utilitarista que baseia a competição na esfera mercantil deve ser utilizado nas iniciativas privadas que visam o benefício do outro.

A concepção de uma gestão profissionalizada para as organizações, traz a ideia de que elas têm como especificidade a firmeza de uma causa compartilhada por todos e que esta mesma causa é a que se traduz numa missão organizacional. Ou seja, a missão transforma-se num instrumento de gerenciamento, na medida em que pode ser operacionalizada e traduzida em resultados claros e específicos. Destarte, ao se ter firmado esta grande causa, há uma necessidade de materializá-la em resultados. Considerando que os recursos são escassos e necessitam ser otimizados, a ação racional instrumental que prioriza os meios para alcançar os fins é cada vez mais reforçada, no sentido de utilizar a sustentação da missão como justificativa para esta

instrumentalidade. Sob este ângulo, não há missão, nem valores que se sustentem sem estarem ancorados na racionalização dos recursos humanos e financeiros, visto que seria a otimização que produziria resultados e, por conseguinte, crédito diante da sociedade (DRUCKER, 1997).

Deste modo, embora a missão seja capaz de mobilizar pessoas e fazer articulações, numa perspectiva utilitarista, ela deve ser traduzida para um nível operacional e filtrada em doses progressivas de cálculo, decisão, deliberação para não haver excessos e perdas. Nesta esteira, Drucker (1997) analisa a relação entre uma organização e a sociedade como sendo uma relação de troca, ou seja, de compra e venda, sendo que tanto o doador como o beneficiário são vistos como clientes. Assim, faz-se necessário produzir resultados, lidar com riscos, estabelecer estratégias e lidar com as novas tecnologias. Trata-se de demonstrar desempenho, isso significa que elas têm o dever de 'alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser íntegra' (DRUCKER, 1997, p. 82).

O que se observa no discurso sobre o gerenciamento das organizações, é a tese que estas necessitam estar inseridas na mesma lógica mercantil que valoriza as habilidades gerenciais e a capacidade de viabilizar resultados. Isso implica a utilização eficiente dos recursos e o direcionamento desses para atingir a finalidade proposta pelos membros da organização. Nesta perspectiva, Tenório (2004, p.21) também sublinha que a sobrevivência da organização depende de atender às expectativas de seus clientes, de encontrarem a melhor forma de realizar o trabalho necessário à produção desses bens e à prestação de serviços. De tal modo que a sobrevivência da organização depende de uma gerência comprometida com a eficiência, a eficácia e a efetividade. Assim, necessita de um planejamento das suas ações, traçar seus objetivos e definir recursos e meios para atingi-los. Ademais, o gestor não pode deixar de exercer um controle interno no sentido

de monitorar e avaliar do ponto de vista da eficiência e eficácia se os resultados serão alcançados ou não.

Drucker (op. cit.) acrescenta ainda que a relação entre as pessoas deve estar pautada pela consideração formal das responsabilidades atribuídas a cada um, no sentido de que se sabe o quer esperar do outro na relação, pois tudo está explicitamente firmado. Neste sentido é preciso que cada um defina e coloque por escrito a contribuição e os resultados pelos quais a organização deve responsabilizá-lo. Com isso, estabelece-se a confiança, sendo que o elemento confiança não significa amor mútuo ou respeito mútuo, mas previsibilidade. A previsibilidade seria um fator relevante para a garantia das trocas e para a manutenção dos laços. O enfeixe final desse processo de estabelecimento de regras, seria a avaliação do desempenho, o que é visto também como um fator motivacional, pois a sensação de realização e êxito, acaba sendo a recompensa para aqueles que trabalham de forma voluntária.

É interessante percebermos como essa perspectiva instrumentaliza e modifica o sentido de se trabalhar por uma causa e "voltar-se para outro" para o benefício e auto-desenvolvimento individual. Com isso, para que os gestores exijam mais do voluntário ou do funcionário, a organização precisa fazer com que estes se sintam essencial para uma meta e dê o máximo de si para si mesmo. Isso porque, ao desenvolver um trabalho nestas organizações, o indivíduo promove o autodesenvolvimento, adquirindo mais capacidade e uma visão maior de si mesmo (DRUCKER,1997, p.139).

Seguindo esta orientação utilitarista, o trabalho voluntário deve se adequar aos modelos de profissionalização, sendo revestido por técnicas de gestão que produzam resultados e evitem amadorismos. A combinação do trabalho voluntário com o trabalho assalariado na prestação de serviços requer o estabelecimento de uns critérios mínimos de harmonização entre ambos. Do ponto de vista prático, as atividades voluntárias

ficaram abaixo da supervisão dos profissionais, numa clara distinção entre o trabalho voluntário e o trabalho profissional. Desse modo, reproduz-se a noção dominante de que o voluntariado se singulariza por sua gratuidade, por seu caráter esporádico, pela falta de qualificação profissional, pela ausência de horário estável e continuado.

Com efeito, diante da busca pelo atendimento a demandas, o voluntário que realiza um trabalho norteado por uma causa, deve ter a preocupação de efetivá-lo de uma forma exitosa. Assim, o voluntário não pode ser qualquer um que faz algo em beneficio de outrem na hora que quer, mas de um profissional que deve atuar eficientemente. Neste contexto, percebe-se que, embora a causa seja nobre, a instrumentalidade como lógica da ação prevalece. Diante deste viés utilitarista, decorre a idéia de delegar tarefas ao voluntariado no sentido de estimular sua efetividade na organização. Teodósio (2002) sublinha a importância de estruturar um plano de carreira para os voluntários, que possibilite aos mesmos assumirem maiores responsabilidades na instituição e demonstrarem maior eficiência e comprometimento diário com o trabalho. Para ele, a alta rotatividade de voluntários ocorre pelo fato de serem repassadas aos voluntários apenas tarefas menos qualificadas e desprezadas por todos da organização. Com relação ao quadro técnico e administrativo, Tenório (2004) destaca a dificuldade de as organizações motivá-los, já que tais profissionais, por não se identificarem com a missão, tendem a demandar remunerações e benefícios mais satisfatórios, o que é difícil para as organizações haja vista que as mesmas dispõem de parcos recursos.

Destarte, ao que se atribui como gestão do voluntariado na literatura que aborda este tema, observe-se a tentativa de instituir um conjunto de técnicas gerenciais empregadas para a eficácia nos resultados. Com isso, o "ideal generoso e altruísta presente na sua criação deve ser acompanhado pela visão gerencial e por rigor financeiro para a obtenção dos frutos almejados" (THOMPSON, 1997, p. 122). A percepção

vigente para as organizações sem fins lucrativos é a de que sua capacidade de pressão e mobilização social, de reivindicação e proposição de novos caminhos, cede lugar à pressão pela profissionalização de sua estrutura e ações, adquirindo um caráter predominante de prestadora de serviços ao Estado e ao mercado (idem, op.cit.). Cumpre destacar que o próprio crescimento da organização e o aumento da demanda por seus serviços coagem as organizações a adotarem instrumentos provenientes do campo empresarial, até mesmo para manterem um mínimo de ordem e sistematização das atividades e dos seus agentes (diretoria, funcionários, voluntários e público-alvo).

Como se constata, a eficiência e a eficácia exigidas na atuação das organizações ancoram-se na melhor adequação dos meios para se atingir determinados fins, isto é, na racionalidade instrumental, ou, como a denomina Max Weber, a 'racionalidade com relação a fins'. Por outro lado, pela própria especificidade do setor, há uma demanda por ações mais horizontais e dialógicas no cotidiano das organizações, além disso, o alvo das ações são as necessidades humanas. Parece-nos que o grande desafio é ver como, a partir da solidariedade, as práticas mercantis podem ser reinventadas, para que satisfaça às necessidades de bens e serviços das pessoas atendidas. Portanto, há vários caminhos que permeiam o cotidiano das organizações, o que impossibilita pensarmos em uma única direção.

De qualquer forma, apreendemos que a profissionalização das organizações pode ser entendida como um processo em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzido em termos do alto nível de escolaridade de seus gestores; da adoção de métodos racionais e impessoais; das atividades serem realizadas por especialistas e da divisão hierárquica e burocratizada de funções. Ademais, as relações de trabalho não são reduzidas apenas a relações primárias de sociabilidade, mas

asseguradas tanto pela legislação trabalhista como por termos de adesão ao trabalho voluntário.

Partimos do pressuposto de que a profissionalização meramente utilitária pode impelir algumas organizações a desempenharem atividades puramente técnicas, afastando-as de suas missões e levando profissionais e/ou voluntários a deixarem de agir em conformidade com seus valores para fazer valer a técnica e a burocracia. Com isso, pode ocorrer um fluxo de pessoas entrando e saindo das organizações com interesses pessoais, como a busca de ganhos materiais, sem qualquer vínculo com a causa.

A fim de sintetizar o processo de institucionalização das organizações voluntárias, podemos dizer que estas surgiram no Brasil sob a tutela da Igreja Católica, ocupando muitas vezes espaços deixados pelo Estado. Não obstante, a partir do século passado, os governos passaram a formular programas de voluntariado no intuito de que a sociedade civil desenvolvesse ações sociais às populações carentes. Neste processo, pudemos observar a institucionalização do voluntariado sendo substanciado não só pelo seu tipo de atuação organizada, mas também pela tentativa de sua configuração legal. Ou seja, as tentativas de normatização desde de 1916, ano em que foi formulada pela primeira vez uma lei para regular as organizações voluntárias (MEREGE, 1998, p. 131), passando pela Constituição Federal de 1988, até chegarmos a nova lei do voluntariado e das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) são exemplos dessa busca de institucionalização das organizações e, por conseguinte, do voluntariado.

Sob esta regulação estatal, o trabalho voluntário não é mais uma simples ocupação de tempo, mas uma atividade exercida por um profissional não remunerado que deve prestar um serviço de qualidade no local estabelecido e obedecendo as regras da instituição. Acrescenta-se, ainda, que, nesse processo, sob o viés de uma sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1981), as organizações devem ser eficientes para alocar

seus recursos de modo exitoso a fim de prestar um serviço de qualidade e sobreviverem num campo cada vez mais disputado. Para tanto, é indispensável que as mesmas adotem técnicas e procedimentos do mercado. Nesse ínterim, as organizações deixam de ser planejadas numa perspectiva da emancipação do homem e passam a trabalhar sob o enfoque de 'consumidor', 'cliente' e 'meta' a ser atingida. A partir desta epistemologia gerencial do setor mercantil, as organizações passam a ter o seu desempenho planejado e avaliado, através de técnicas gerenciais fundamentadas no mercado.

A questão que inferimos a partir do que foi ilustrado, é que as organizações voluntárias se 'vejam' na contingência de assumir responsabilidades além de suas capacidades e/ou finalidades para as quais foram criadas (TENÓRIO, 2004, p. 59). Deste modo, corre-se o risco de substituir sua atividade fim, pela atividade meio, já que essa procura por profissionalização, muito mais do que tornar efetiva suas ações enquanto agentes sociais, tem buscado antes as estratégias de sobrevivência organizacional. Fato que remete ao processo de colonização do mundo da vida, analisado por Habermas (1987). Daí a necessidade das organizações atuarem sob uma lógica diferente daquela do mercado e do Estado, de modo que suas ações sejam implementadas não através do enfoque estratégico e utilitarista, mas que submeta estas estratégias ao valor do vínculo, ao princípio de personalização e solidariedade que mantêm a sobrevivência da associação e legitimam a sua própria existência.

Concluindo, mesmo que haja um movimento de legalização e monetarização do voluntariado, estas concepções não se ajustam a todas dinâmicas geradas pela circulação de bens e serviços dados, recebidos e retribuídos nesta atividade. Assim, a profissionalização do voluntariado pode suprimir a sua complexidade, reduzindo-a a uma forma contratual e mercantil de prestação de serviços. A ação voluntária envolve elementos que constituem pontos de interrogações ante a racionalidade instrumental, ou

seja, aponta comportamentos da vida coletiva que ficaram marginalizados e que exigem teorias pluridimensionais para serem apreendidos.

CAPITULO III

Novo voluntariado: do amadorismo à profissionalização

Abordamos, até aqui, as teorias que fundamentam nossa análise, o surgimento e a institucionalização do voluntariado. Para tanto, mostramos a emergência do voluntariado, sua relação com o Estado e com o mercado, e a transformação desta prática de mero amadorismo para uma ação profissionalizada. Neste capítulo, examinaremos as características das organizações estudadas, o surgimento, o processo de gerenciamento e os mecanismos institucionais, dentre outros aspectos relevantes na apreensão da profissionalização do voluntariado.

3.1. Breve Histórico das Organizações Pesquisadas: Núcleo de Apoio à Criança com Câncer (NACC)

O Núcleo de Apoio à Criança com Câncer (NACC) foi fundado em outubro de 1985, na cidade do Recife, por um grupo de pessoas sensibilizadas com o problema do câncer infantil. O Núcleo nasce com o objetivo de prestar suporte aos serviços de oncologia pediátrica da cidade de Recife a fim de que todas as crianças portadoras de câncer tenham assegurado o seu tratamento. Esse Núcleo proporciona aos pacientes e

familiares as condições necessárias para que possam resolver as dificuldades inerentes ao tratamento.

A criação do NACC está diretamente ligada à história de vida dos sócios fundadores que são atuantes hoje na instituição, por questões profissionais, ou por ter um familiar que já teve câncer. Nas entrevistas fica evidenciado o tipo de atendimento dado pelo sistema público e as necessidades dos pacientes com câncer. *O* NACC "surgiu da inquietação de um médico oncologista, Dr. Francisco Pedrosa, que na época fazia atendimento em Recife e percebeu a necessidade de ter uma casa de apoio, onde os pacientes pudessem ficar" (Coordenadora do Voluntariado-entrevista cedida em agost/2007).

Os mentores do projeto de criar uma casa de apoio conheciam os problemas e as soluções necessárias para melhorar o atendimento dos pacientes, até porque atuavam como prestadores de serviços médicos nos hospitais públicos do Recife. Deste modo, almejavam um objetivo, metas e mobilizaram toda a energia para alcançá-los. Ademais, o fato de a maioria dos fundadores ser constituída por pessoas com formações profissionais vinculadas à área de saúde, evidencia também que, no encontro entre ação profissional e intervenção, um intervalo não podia ser preenchido pela ação técnica, denunciando tanto os limites dessa prática como da própria ação do Estado.

A partir de exemplo de outros países, Dr. Pedrosa percebeu que o tratamento não podia ter continuidade quando as pessoas não disponibilizavam de um local onde pudessem ficar para aguardarem o resultado. Da necessidade dos pacientes e dos profissionais que tinham a idéia de desenvolver uma assistência mais integral e organizada aos pacientes com câncer, começou o planejamento e a organização do NACC. Assim, é fundada uma casa de apoio que tem como público crianças com câncer,

cujas famílias vivem em situações limite de vulnerabilidade social e financeira, fato que as impossibilitavam muitas vezes de darem continuidade ao tratamento da doença.

A primeira casa onde a instituição funcionava era doada por um membro do NACC, coordenada pela Sra. Otília Bogéa de Oliveira Rodrigues. A estrutura era muito pequena e oferecia serviços limitados aos pacientes. As atividades não eram feitas a partir de uma sistematização, de maneira que os voluntários executavam funções em que exerciam alguma habilidade. As ações do NACC reduziam-se em abrigar pacientes e acompanhantes oriundos do interior, ou seja, eram ações assistencialistas típicas das primeiras organizações voluntárias surgidas no Brasil.

Sede antiga. Fonte: Arquivo do NACC.

A missão inicial consistia em prestar suporte a toda e qualquer criança com câncer e seus familiares, disponibilizando Albergue, Transporte e Alimentação. No entanto, à medida que o NACC se desenvolvia, aumentava também a demanda, o que exigia um esforço em ampliar o espaço físico, bem como, em oferecer um número maior de serviços ao público alvo. Desse modo, a missão da instituição se amplia, abrangendo: Fortalecer a imagem institucional por meio de articulação interna e externa; Integrar e acompanhar ações junto ao câncer infantil; Fortalecer núcleos regionais; Desenvolver ações informativas e educacionais a cerca dos sinais e sintomas que possam sugerir o diagnóstico precoce do câncer infanto-juvenil; Estreitar laços com instituições parceiras; Capacitar pessoas e organizações.

Na perspectiva utilitarista, uma organização voluntária deve estar disposta a mudar continuamente e a rever sua filosofia para poder assegurar sua sobrevivência e

aproveitar as oportunidades que venham a surgir (DRUCKER,1997; TENÓRIO, 2004). Embora existam algumas ampliações na missão que apontem para uma necessidade utilitária, por exemplo o fortalecimento da imagem e a capacitação de pessoas, a entidade não modificou seu foco de atuação desde o surgimento, pois continuou se dedicando a proporcionar um suporte à criança com câncer, contemplando públicos e problemas sociais cada vez maiores.

A exigência de ampliar o espaço físico e diversificar as atividades trouxe para o grupo a ideia de que deveriam ir além da oferta de ações assistencialistas e dar um tratamento de qualidade. Sendo assim, era preciso qualificar os seus agentes e fomentar ações que fizessem com que a entidade tivesse uma melhor articulação diante das oportunidades de financiamento. Como afirma uma das fundadoras:

> A gente viu também que não bastava só abrigar, a gente precisava também cuidar dos pacientes. E cuidar significava o quê? Oferecer mais alguns recursos técnicos onde eles pudessem ter uma qualidade de vida melhor. E pra isso, começamos a mostrar nosso projeto e chamar as pessoas pra participarem dele também. (Coordenadora do voluntariado. Entrevista Cedida em agost/2007)

O cuidar ao mesmo tempo em que está vinculado a uma perspectiva técnica, não deixa de ser operacionalizado sob uma perspectiva de dádiva, uma vez que para a instituição adquirir tais recursos foi preciso que as pessoas aceitassem esse convite de doar tempo, conhecimento e dinheiro. Do mesmo modo, podemos perceber a necessidade da entidade se profissionalizar e adotar estratégias para oferecer um serviço de qualidade, atender as demandas pela expansão do trabalho e um aumento quantitativo da clientela atendida. Tudo isso, proporciona uma maior visibilidade das ações e concomitantemente uma maior captação de recursos que garante a sua sobrevivência.

Esse crescimento do NACC na sua tarefa assistencial, acabou provocando não só uma demanda por profissionalização, mas remuneração de quadros no interior da

entidade. Neste contexto, o grupo precisou mostrar-se eficiente na execução das suas atividades a fim de conquistar a confiança de possíveis doadores. Com isso, a instituição começa a investir na modernização dos equipamentos, aumentar gastos na parte administrativa, implantar novos serviços, adotar outras fontes de arrecadação a exemplo do telemarketing e a buscar novas parcerias.

A racionalização estratégica das ações do NACC para que este se tornasse ainda mais eficiente, foi intensificada com a eleição da nova presidente Drª Arli Melo Pedrosa, pois a instituição passou por algumas mudanças que resultaram numa maior sistematização das atividades e numa busca maior por parcerias e recursos. O grupo se articulou para tecer alianças com parceiros de renome e contratar profissionais capazes de colaborarem na elaboração e execução do projeto, como também para ter um material consistente e o apoio da mídia, das empresas privadas e da comunidade em geral.

Para alcançar as metas, o grupo buscou parceiros não apenas no Estado, mas em todo o país e até mesmo, nas cooperações internacionais. Desta forma, o NACC mantém parcerias tanto com grandes empresas como a Bauducco, o Hiper Bom Preço, McDonald quanto com financiadores e colaboradores de projetos como o BNDES, CEHOPE e St. Jude Research Hospital (U.S.A). Essas parcerias exigiram um quadro de profissionais habilitados a trabalhar não apenas com administração e desenvolvimento de projetos para a captação de recursos humanos e financeiros, mas também atuando diretamente com a criança com câncer. Tal mobilização contribuiu para que o NACC fosse registrado na International Confederation of Childhood Câncer e no guia Filantropia 400 como a segunda maior instituição do Estado de Pernambuco.

Seguindo essa lógica de ser eficiente e atender o maior número possível de pacientes que não disponibilizavam de recursos para dá continuidade ao tratamento do câncer, os gestores do NACC arrecadaram fundos suficientes para construírem uma sede

própria com amplas instalações e com diversos equipamentos modernos, instalado num dos endereços mais valorizados de Recife. A sede mantém um albergue que abriga, alimenta, desenvolve atividades educativas e terapêuticas, oferece apoio psicológico e atendimento médico básico. Dispõe de 120 leitos e um pavimento destinado exclusivamente a pacientes de transplante de medula óssea, que precisam de isolamento e cuidados especiais.

Sede atual. Fonte: Arquivo do NACC

A casa de apoio recebe crianças carentes, provenientes do interior do Estado de Pernambuco e de Estados vizinhos, e que estejam em tratamento nos Serviços de Oncologia Pediátrica credenciados à rede hospitalar do Estado. Os serviços prestados são: Hospedagem; transporte para levar o paciente ao hospital; alimentação, auxílio-transporte; cesta básica; atendimento e acompanhamento psico-social; atendimento de fisioterapia e terapia ocupacional; programas de reabilitação para pacientes amputados.

O NACC atende pacientes do IMIP, HUOC, HEMOPE[28]. Sendo que na proximidade com estes pacientes, os fundadores reconhecem que o tratamento deve se estender também à família. Nessa perspectiva, alguns projetos são direcionados para as residências dos pacientes, com o objetivo de melhorias na qualidade de vida deles, como o Projeto água é vida, que fornece um filtro e informações simples e práticas sobre os cuidados que se deve ter com a água indispensável à vida e à saúde de todos, e o Projeto

[28] Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira (IMIP); Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC); Fundação HEMOPE

Habitação, que consiste na aquisição de material de construção para os usuários cadastrados conforme a renda.

Além desses serviços, a instituição oferece Programas educativos; Programas profissionalizantes para pacientes adolescentes, pais e acompanhantes; Elaboração de material educativo e informativo a respeito da doença e do tratamento para ser distribuído com os pais. O NACC mantém convênios com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), para oferta de estágios curriculares nas áreas: Serviço Social; Terapia Ocupacional; Fisioterapia; Biblioteconomia e Hotelaria. Tais convênios possibilitam à instituição não apenas uma troca de conhecimentos entre estudantes destas áreas, os profissionais e os voluntários, mas, sobretudo, um credenciamento maior junto à sociedade, levando-a a se destacar entre as demais associações voluntárias.

Sabemos que algumas transformações levam inevitavelmente os pequenos grupos informais a se institucionalizarem, passando a adotar elementos organizacionais e administrativos típicos de empresas e instituições estatais. Sobre essa dimensão institucional, é esclarecedora a leitura de Simmel (1993):

> Admitimos imediatamente que um grupo, depois de chegar a um certo tamanho, tem de desenvolver formas e órgãos que sirvam à sua manutenção e promoção, do que antes não precisava como grupo menor. Por outro lado, também admitiremos que os grupos menores têm qualidades (...) que desaparecem quando os grupos aumentam (p. 90).

Essa consideração simmeliana, possibilita-nos entender os dilemas que as organizações voluntárias enfrentam de crescer e se profissionalizar e, ao mesmo tempo, não romper com a missão original. Ou seja, a idéia de crescer/profissionalizar dos pequenos grupos traz consigo a preocupação de que o aumento do público-alvo vem acompanhado com a ampliação de profissionais e voluntários na organização, o que

pode gerar uma descaracterização de um trabalho que prima pela qualidade e não quantidade. A qualidade, neste caso, refere-se aos tipos de interação e aos vínculos que sofrem modificações com o crescimento da organização (SIMMEL, 1983).

Não obstante, a partir das entrevistas e da pesquisa de campo, a qualidade para os agentes do NACC consiste numa prestação de serviços eficaz. Ou seja, a busca por um número maior de voluntários, funcionários e recursos financeiros, ocorre em função da demanda pelos serviços da instituição. Neste contexto, à medida que aumenta o número de pessoas envolvidas com a causa, a instituição poderá oferecer um acolhimento melhor ao seu público. É claro que esse aumento de pessoas e recursos na instituição traz um ganho material para a mesma, pois possibilita o fortalecimento e a sua visibilidade, podendo trazer mais doações. Porém, mesmo que seus gestores não desconsiderem esse ganho material, pois, como o diretor financeiro colocou, "a sociedade quer números e a gente precisa apresentar isso pra que ela continue doando", não observamos uma tendência a uma valorização da quantidade em detrimento da qualidade, pelo contrário. Vale salientar que a preocupação com a qualidade da ação está sempre presente nas falas dos seus gestores e se revela no compromisso estabelecido não apenas com seu público, mas com os demais agentes como voluntários, doadores e profissionais. Por conseguinte, não percebemos, nesse processo de crescimento da instituição, um desvirtuamento de um projeto que surgiu ancorado na proximidade dos vínculos e na solidariedade para com a dor do outro.

Em suma, notamos que, ao longo da história, a instituição foi impelida a ser eficiente, pautar suas ações segundo critérios racionais e utilitaristas em virtude do próprio aumento da demanda. O efeito desse processo foi um alto grau de profissionalização que contribuiu para que a instituição torne-se uma das maiores do Estado de Pernambuco. No entanto, nesse processo, os seus fundadores não guiaram

suas ações apenas por ações racionais instrumentais, mas por valores solidários que os levaram a se colocar no lugar do outro, sentir sua dificuldade e buscar que este tivesse uma qualidade de vida melhor. Nesse sentido, uma das razões para o crescimento da instituição está relacionada ao fato de as pessoas aceitarem um convite para ajudar alguém que necessita, ou seja, fazerem parte de um circuito de dádivas a um estranho, marcado pela doença e pela pobreza.

De qualquer maneira, ainda permanecemos no campo de uma racionalidade que ultrapassa a instrumentalidade, haja vista que os depoimentos indicaram que o crescimento, a busca de parcerias e a diversificação das atividades decorrem em função da missão do NACC em prestar apoio às crianças carentes em tratamento do câncer e a seus familiares. A missão aparece como um elemento direcionador das atividades da instituição, indicando, portanto, quais os melhores serviços devem ser prestados. Vejamos, então, como os agentes da instituição buscam operacionalizar suas atividades.

3.2. Mecanismos institucionais e de gestão do NACC

Como pudemos observar, a instituição, que surgiu de redes primárias, precisou institucionalizar-se para oferecer serviços a um público maior de crianças com câncer e a seus familiares. Para tanto, teve que se profissionalizar, adotar estratégias racionais que provocaram um aumento do utilitarismo no sentido de aproveitar todas as oportunidades para tornar-se visível, mais competitiva e aumentar sua captação de recursos. Para aprofundarmos mais no entendimento desse processo de profissionalização do voluntariado no NACC, é preciso analisarmos alguns elementos que contribuem para identificarmos até que ponto a racionalidade instrumental invade este campo impondo

uma lógica contrária à criação de laços solidários e como estes impedem uma total cooptação deste setor.

O NACC, sendo uma organização burocrática, tem a disposição dos cargos sob o princípio da hierarquia, de modo que cada cargo inferior está sob o controle e a supervisão de um posto superior. Assim, o controle maior fica a cargo da presidente Drª. Arli Pedrosa, que foi eleita pelos membros da direção[29]. Através das entrevistas, notamos que a razão pela qual a presidente foi eleita ao posto, é o conhecimento da área em virtude da experiência acumulada de vários anos de atividades no trato com crianças com câncer, como psicóloga do IMIP e voluntária do NACC.

É perceptível que o estilo da presidente é de dividir o poder apenas entre a direção e os coordenadores dos setores específicos, de maneira que se prima por certa hierarquia dentro da instituição. Essa hierarquia é visível nas reuniões, pois, mesmo que todos tenham voz, não ocupam o mesmo nível que os dirigentes, havendo, portanto, uma distinção específica de autoridade. Trata-se de uma gestão que se exerce através de um quadro administrativo burocrático. Seguindo o pensamento weberiano, poderíamos dizer que é uma dominação racional legal, haja vista que somente a presidente ocupa o lugar central em virtude de ter sido eleita para a função, ademais o quadro administrativo é constituído por funcionários que obedecem às obrigações objetivas de seu cargo, possuem a qualificação comprovada mediante o currículo e entrevistas e são remunerados. Portanto, as atividades são orientadas para fins expressos, sendo que os meios envolvem normas, regras e rejeitam o arbitrário.

[29] A diretoria do NACC é eleita através de eleição direta em assembleia dos sócios contribuintes. Para concorrer, é preciso registro da chapa junto à instituição, ser sócio-contribuinte há pelo menos um ano e ter prestado serviços relevantes ao NACC. O tempo de permanência no cargo é de dois anos, com possibilidade de reeleição. O exercício de qualquer um dos cargos de diretoria do NACC, como atividade voluntária que é, não contempla ao seu ocupante nenhum tipo de remuneração salarial ou de qualquer outra espécie.

Entretanto, vale lembrar que no momento da fundação de uma organização voluntária, está em jogo um campo de valores, experiências e ideais que possibilitam a reunião de pessoas de modo informal e que fazem parte das redes primárias como parentesco e amizade do próprio fundador. Nesse sentido, a diretoria do NACC não é composta apenas por especialistas, mas por familiares e amigos da dirigente, que contribuíram para a consolidação da instituição. Assim, se, de um lado, encontramos aspectos da racionalidade instrumental, por outro, as dimensões de afetividade e familiaridade não estão ausentes nessa gestão.

Na pesquisa de campo, identificamos que, embora a presidente frequente a instituição durante um curto período de tempo, sempre costuma fazer uma inspeção em todos os pavimentos. Mais ainda, ela aparece, nos relatos de alguns funcionários, como figura central do processo administrativo, que planeja, organiza e controla o trabalho dos seus subordinados. Um dado interessante quanto a esta centralização é que alguns funcionários acreditam que ela atrapalha a dinâmica de uma organização voluntária. Sobre a falta de autonomia, relata uma funcionária:

> Em termos de autonomia, eu não sei o restante dos outros setores, mas existe a limitação. Que então às vezes esta limitação eu posso dizer que, às vezes, atrapalha, porque, às vezes, você não sabe se acata uma coisa, se faz assim ou assado. Isso, você vai adquirindo com o tempo. Mas, qualquer coisa, você tem que sempre estar pedindo o aval da parte presidência, entendeu? (...) Não se chega aqui e cada um faz por si só, existem assim as coordenações de cada setor. Mas o coordenador também precisa do aval da presidência, para saber se aquilo pode ser feito ou não. Você pode ter boas ideias, você pode passar ideias para a presidência, ou o grupo, ou o conjunto, dependendo do setor. Mas você precisa saber se pode ser feito. E, às vezes, você passa a ideia, mas nada é feito. (Coordenadora pedagógica – entrevista cedida em out/2007)

Ora, sabemos que essa centralização pode ser altamente danosa para o funcionamento de uma organização voluntária, se considerarmos que no cotidiano surgem questões que devem ser resolvidas com criatividade, além do fato de que à medida em que as ideias são desvalorizadas, funcionários e voluntários também ficam

desmotivados em participar ativamente das atividades. Assim sendo, a tendência é cada um fazer somente o que é ordenado, pois, como colocou outra entrevistada: “a gente tem mais coisa a cumprir do que sugestões nossas a serem realizadas”.

A figura de um protagonista que organiza e preside a instituição é um tema polêmico. Existe um dissenso relacionado à forma como o NACC é gerido. Para alguns funcionários e voluntários, a presidente é admirada e valorizada por sua história e pelo fato de esta ter se doado a uma causa, contribuindo para o próprio crescimento da instituição. Já, para outros funcionários, essa figura central é questionada em virtude do risco de impossibilitar o surgimento de outras lideranças e, até mesmo, de impedir um modelo de organização mais participativa e democrática. De modo que sua gestão é legitimada, por um lado, pela a doação de si e o amor pela causa, por outro, pela capacidade de operacionalizar a missão na forma de resultados esperados pelos membros e necessários ao público.

Na verdade, a crítica à centralização da gestão se dá pelo fato de que nem todos participam do processo de decisões importantes da instituição, tampouco tem a liberdade para tomar decisões sem consultar os responsáveis pelo setor. Contudo, isso não significa que a gestão seja tão rígida que impossibilite a comunicação, haja vista que existem espaços para os agentes exporem suas opiniões, por exemplo a participação nas reuniões e até os encontros informais que permitem uma aproximação maior destes agentes e uma abertura para o diálogo.

Diante do exposto, afirmarmos que a gestão se expressa puramente no tipo weberiano de dominação racional burocrática, no qual o princípio da formalidade impõe um modelo ideal de especialista sem ódio e paixão, sem considerações pessoais e sob a pressão de simples conceito de dever (WEBER, 2000), seria uma interpretação simplista demais. Neste contexto, dada à complexidade que envolve a ação, é preciso

destacarmos outros elementos não racionais presentes nesta gestão. Isso porque a presidente e alguns diretores fazem parte do grupo que fundou a instituição, de modo que, mesmo sendo adotado um modelo de gestão racional, a mesma não rompeu com as interações informais, de caráter familiar e de amizade, marca de sua origem. Ademais, o fato de que, na diretoria, alguns membros já trabalham juntos há um certo tempo faz com que a gestão, baseada nas relações interpessoais, prevaleça sobre uma gestão centrada no cumprimento de metas.

Vale ressaltar que a gestão numa instituição sem fins lucrativos para sustentar-se por muito tempo faz-se mister que se estabeleça não apenas as regras e a impessoalidade, mas atenda também a demanda de relações de confiança para que os demais agentes se doem a uma causa para além de seus ganhos materiais. Isso significa dizer que a liderança amparada pela repressão não é legitimada numa organização voluntária, de modo que, mesmo sendo eficiente, ocorre um desgaste gradual nas relações interpessoais que tende a corroer a autoridade e, por conseguinte, afeta o desempenho da organização. Portanto, nesse processo, há o incremento da confiança através de um circuito de trocas onde a reciprocidade é reforçada e estimulada.

Podemos vislumbrar essas relações de confiança se considerarmos que a presidente e os principais diretores não se dedicam de modo integral à instituição, por conta de suas atribuições particulares, de modo que a sua gestão acaba se sustentando nessas relações, na integridade e na credibilidade com os diversos agentes - funcionários, doadores, voluntários, e o público - do que somente nos contratos formais. Ademais, existe uma preocupação em preservar as relações face-a-face, a proximidade entre quem está gerindo e representa a instituição e quem cotidianamente a constrói durante os atendimentos ao público, pois, tanto a presidente como alguns diretores, não

ficam apenas nos seus escritórios, mas circulam quase sempre pelos corredores da instituição permitindo uma aproximação com os demais membros.

Sendo assim, a instituição não funciona somente a partir das relações burocráticas, mas, também, por relações assentadas na confiança. Até porque ela ganha sentido na medida em que os envolvidos compartilham um mesmo ideal e missão. Portanto, ainda que a racionalidade instrumental opere a gestão, as pessoas exercem suas funções não apenas pelo 'dever', mas também pela causa que abraçaram, sendo mobilizadas por questões afetivas e pessoais.

Desse modo, é preciso dizer que o NACC, embora se institucionalize, ele não deixa de ser um espaço híbrido onde coexistem lado a lado pensamento gerencial, hierarquia, burocracia, com uma informalidade das relações de amizade e familiaridade que confere uma dinâmica ao cotidiano dos funcionários e voluntários. Desta forma, mesmo com o poder centrado na presidência e diretoria, a busca de acordos, consensos entre funcionários, voluntários e pacientes, que facilitem o cumprimento das tarefas e atendam, ao mesmo tempo, a própria missão da instituição, promove uma forte presença da busca por entendimento, como também um senso de equipe entre esses agentes.

3.3.Controle social e regulação

Se a instituição conserva laços primários, isso não significa dizer que não há uma busca por uma formalização das relações que toma corpo no processo de elaboração e estabelecimento de normas, que é realizado pela diretoria e pelos coordenadores de cada setor. Tal formalização surge da necessidade de padronizar o trabalho a ser realizado. De maneira que existem regras gerais e regulamentos específicos para cada setor. No entanto, as normas e regras escritas não são garantias de seu cumprimento,

assim, o objetivo maior destas não seria estabelecer uma maneira rígida de fazer as atividades, mas registrar a sistemática de trabalho de modo que os agentes saibam o que fazer.

Em virtude do grande número de atividades no NACC, o exercício do controle é delegado aos coordenadores de cada setor, sendo que estes estão subordinados ao setor administrativo. A responsabilidade do controle das despesas e das receitas, do controle financeiro, é da diretoria e do gerente administrativo. A instituição possui cerca de 06 gerentes que administram a arrecadação e distribuição de alimentos e roupas, além de serem responsáveis pelo controle dos funcionários da limpeza, da cozinha e da organização da casa. O serviço social coordena as atividades dos voluntários e dos acompanhantes.

Os funcionários, além de seguirem as leis trabalhistas, devem orientar suas funções também pelo estatuto do NACC. Quando algum funcionário comete um desrespeito às regras, segundo a assistente social:

> Primeiro é feita uma reunião com esse funcionário, dependendo do erro que ele cometeu. Porque têm erros que há correção, que dá uma segunda oportunidade, e têm erros que, às vezes, não dá, e tem que ser demitido. Mas a direção daqui, ela não é de demitir, ela conversa muito, dialoga muito, dá uma advertência, dá uma segunda advertência, quer dizer, assim, evitando chegar à demissão. (Assistente social-entrevista cedida em set/2007)

Ainda que haja quebra de alguma norma e penalidades, em virtude do número de pessoas que trabalham e freqüentam o NACC, notamos que tais normas não engessam o diálogo, uma vez que o infrator tem a possibilidade de argumentar e, até mesmo, de ser poupado de alguma penalidade. Essa busca do entendimento acaba contribuindo para diferenciar a gestão do NACC de gestões mais instrumentais. Ademais através das entrevistas e da pesquisa de campo, percebemos que não existe um controle efetivo para que as regras sejam cumpridas à risca. Portanto, os gestores, mesmo dotados

de instrumentos adquiridos pela formação superior e experiência em organizações mercantis, consideram a questão do controle das regras como algo secundário, manifestando a necessidade de desenvolver uma gestão mais flexível e dialógica que atenda a própria dinâmica da instituição. Sobre isso, uma funcionária enfatiza que,

> A administração daqui é mais assim, chama você, conversa. Eu acho que outras empresas por aí são mais rígidas. Eu acho que o NACC não é tão rígido com os funcionários, nem com paciente, nem com mães. Eles procuram ajudar sempre de um lado, do outro. Eu acho que outras empresas são mais taxativas, são mais rigorosas do que aqui. Aqui eles levam mais assim, sabe, conversando, tentando resolver os problemas (Gerente-entrevista cedida em Nov/2007)

Nesse sentido, reconhecemos que a normatização indica um alto grau de profissionalização, haja vista que acaba promovendo uma rotinização das funções e dos comportamentos esperados pelos membros da instituição. Assim, nessa questão da regulação, identificamos elementos instrumentais, pois a sistematização das ações tem, ao mesmo tempo, a finalidade de maximizar melhor o tempo e os recursos, e manter a ordem na instituição. No entanto, com base nos dados provenientes das entrevistas, a aplicação dessas normas é permeada por ações de entendimento. Há uma combinação da ação racional instrumental com ações orientadas pela solidariedade que priorizam o entendimento, de modo que a adoção de práticas típicas do mercado, não enrijece o andamento das atividades, em virtude de a instituição não descurarem de valores não econômicos que estão presentes desde a sua fundação.

Os voluntários, por sua vez, são conduzidos por um manual do voluntariado, o qual é apresentado na seleção e contém itens como: a ética no trabalho voluntário; obrigações da instituição para com o voluntário; direitos e deveres dos voluntários para com a instituição; deveres do voluntário para com os outros voluntários. Nesse manual, as normas escritas buscam disciplinar e sistematizar o comportamento do voluntário no

trato com os demais agentes, bem como delimitar claramente sua função e o seu espaço dentro da instituição. Um dos dirigentes explicou-nos que o não, cumprimento destas regras implica na advertência e, em alguns casos, no desligamento do voluntário.

A determinação de uma nova norma é comunicada tanto ao voluntariado quanto para o paciente como uma necessidade da Casa de Apoio que precisa ser respeitada e compreendida pelos mesmos, uma vez que estes são vistos como parte da instituição. Isso acaba exigindo dos voluntários e do público alvo um compromisso com a organização. Todavia, observamos que há uma flexibilidade maior das atividades desempenhadas pelo voluntariado, ou seja, eles são monitorados pelo coordenador do setor em que estiver realizando alguma atividade e pela coordenação do voluntariado, mas há uma liberdade tanto para se comunicarem com seus superiores em busca de um entendimento como para desenvolverem ações que atendam a dinâmica da instituição. A própria natureza da atividade impede um controle maior, porque os voluntários são livres para exercerem esse trabalho e não existe um contrato formal como elemento coercitivo.

Na verdade, a partir dos nossos dados, o voluntário, antes de assumir um compromisso com as regras da instituição, se obriga livremente com o paciente através de um circuito de dádivas. Ou seja, ao aceitar o convite de ajudar uma criança adoecida, ele passa a doar tempo e afeto, sendo retribuído com bens simbólicos que acabam criando e fortalecendo vínculos, levando-o a estabelecer um compromisso com esta e, por conseguinte, com a instituição que a atende. Como afirma uma voluntária: “eu vim porque queria ajudar essas crianças, e quando eu cheguei aqui tinha algumas regras que a gente tem que obedecer, mas eu não vejo como algo que prejudica a minha relação com as crianças(...) assim, elas servem mais pra manter alguma ordem” (entrevista cedida em mar/2007). Nesse sentido, a reciprocidade inerente à ação de oferecer algo a alguém e o retorno desse ato para quem oferece, cria alianças que levam o indivíduo a se obrigar as

regras do jogo e, ao mesmo tempo, a ter a liberdade de se desligar desse circuito. Assim, as lógicas organizacionais burocráticas não chegam a descaracterizar as relações de proximidade entre este agente e as crianças atendidas no NACC. Outrossim, a instituição acaba experimentando relações que reúnem organização e informalidade, afeto e rotinas burocráticas, de maneira que poderia ser vislumbrada como um laboratório para o exercício de experiências de sociabilidades híbridas.

No que se refere aos pacientes e acompanhantes, quando chegam à instituição recebem todas as orientações sobre as normas e o cotidiano. As regras, para os pacientes e o acompanhamento, são estabelecidas pela diretoria e pelo serviço social, sendo escritas num manual que deve ser seguido por todos os albergados. Neste manual, têm-se uma apresentação da Casa de Apoio, o que ela fornece, noções de higiene, informações sobre o tratamento, o que é proibido e como se deve comportar-se no interior da instituição, os horários de refeição e da lavanderia. O acompanhante é responsável pelos horários em que o paciente deverá dormir, acordar, alimentar-se, fazer higiene pessoal adequada, orientar nos horários da medicação, acompanhá-los no deslocamento dentro da cidade para a realização de exames, orientar seu comportamento dentro e fora da Instituição; ademais deve participar, como voluntário da escala de afazeres domésticos da Casa.

Dentro da casa existe uma série de normas como: os hóspedes sempre que se ausentarem do NACC devem deixar a chave do armário no serviço social ou na recepção; a criança não poderá ficar desacompanhada na casa de apoio; uso de batas é obrigatório; evitar estar transitando nos quartos que não seja o seu; colaboração das mães para que as crianças freqüente as atividades do NACC; acompanhantes e pacientes não poderão se ausentar do NACC, exceto mediante autorização médica. Em virtude do NACC ser um ambiente estranho à própria casa dos assistidos, a convenção de obedecer

a regras e normas, no sentido de terem discernimento do que é aceito ou não dentro do grupo, ganha mais força.

Nas observações, notamos que as regras são bastante rigorosas para os acompanhantes dos pacientes, de modo que a não obediências as mesmas, leva-os a serem convocados pelo serviço social para esclarecimentos sobre o ocorrido Caso aconteça novamente a infração, eles são desligados da casa. De acordo com a assistente social, "o acompanhamento é mais rígido no dia-a-da pra não acontecer problema algum". Sendo que alguns foram desligados, em virtude de,

> Maus tratos, sem dar medicação correta, sem obedecer às normas da casa, envolvimento com algum funcionário ou outro acompanhante. Então, infelizmente, esse acompanhante é convidado a não vir mais ao NACC. Aí, a criança permanece e o médico passa a chamar outra pessoa pra acompanhar o paciente. (Assistente social- entrevista cedida em set/2007).

Como se nota, os benefícios dados às famílias fazem parte de uma série de mecanismos de monitoramento, fazendo com que a retribuição por parte destes, na forma dos compromissos que assumem com a melhora na qualidade de vida e saúde de seus filhos, seja monitorada. Isto significa que, ao concordar com o apoio social, a família precisa se engajar em um processo de obrigações recíprocas com a instituição e seus membros, conquistando, assim, um sentido de pertencimento.

Um ponto relevante nas falas de alguns entrevistados é que a obediência a regras é uma forma de retribuírem os bens e serviços recebidos. A dívida com a instituição e o entendimento de que eles fazem parte desta, leva-os a fiscalizarem uns aos outros, sendo que, quando um acompanhante faz algo errado, os demais comunicam ao setor de serviço social. Nessa relação de reciprocidade hierárquica, o benefício recebido (a dádiva) gera a obrigação moral da contradádiva (cumprir as regras), e a sanção pelo não cumprimento dessa obrigação consiste na exclusão da comunidade.

Assim, encontramos alguns casos em que há um certo medo manifesto pelos acompanhantes de serem desligados por não cumprirem com seus compromissos.

A nosso ver essa regulação convive com o circuito de dádiva que, a partir da ação de doação, encontra contrapartida em um 'receber' e uma 'retribuição', por parte dos assistidos, que vem por intermédio não apenas do cumprimento de diversos compromissos, mas também de participar de grupos informativos sobre o câncer, engajar em cursos profissionalizantes, desenvolver atividades de terapia que promova a auto-estima e atenda algumas exigências quanto ao tratamento da criança. Cumpre destacar que, embora seja contraditório, a nosso ver, essa vigilância e controle sobre os beneficiados traz uma perspectiva de uma 'emancipação. Ou seja, algumas regras buscam informar sobre a doença e os cuidados necessários, bem como desenvolver a auto-estima e a auto-confiança para que as famílias sintam-se mais seguras e possam oferecer um tratamento mais adequado a seus filhos.

Desse processo, faz parte um caminho de empoderamento destas famílias de participarem de modo mais ativo na cura da doença. Essa convivência entre campo de idéias aparentemente opostas em um espaço de ação serve para expressar o quanto a instituição é um campo híbrido e complexo. O que revela o fato de que uma das características da ação social reside no seu dinamismo que não se caracteriza pelo objetivo de perseguir 'coerências', sendo, portanto, um campo fidedigno de produção da realidade como um espaço múltiplo.

3.4. Reuniões:

A partir de uma lógica instrumental, um dos instrumentos valiosos utilizados pela instituição são as reuniões, pois permite acompanhar o trabalho, verificar o cumprimento de prazos e identificar os fatores que estão facilitando ou dificultando sua execução. A reunião acontece uma vez por mês em cada setor. Existem reuniões gerais, mas comumente as reuniões acontecem segundo cada grupo e setores: diretoria, funcionários, voluntários e acompanhantes dos pacientes.

Nas reuniões sempre é discutido o funcionamento da Casa. Observamos que é feito um esboço da ata para uma futura elaboração final. São registrados aspectos que ocorrem durante o encontro. Nas reuniões com os funcionários, normalmente, estão presentes a presidente, diretoria, o administrador e os coordenadores dos setores. Nessas reuniões são informadas novas regras internas e externas, são feitas avaliações dos trabalhos realizados em cada setor e enfatiza-se a necessidade destes setores serem vigilantes das normas da casa para evitar desordem, ademais são discutidas algumas solicitações dos hospitais para o NACC; por fim, cada setor coloca as dificuldades encontradas, presta contas das atividades realizadas e do público atendido.

As reuniões, segundo uma funcionária, servem para "colocar em pauta o que está errado, o que está certo, o que a gente precisa melhorar" (Terapeuta-entrevista cedida em out/2007). Notamos, nessas reuniões, uma comunicação mais aberta para o entendimento, pois se abrem espaços para funcionários colocarem suas opiniões:

> Toda a direção, tanto a presidente como a vice, a coordenação do voluntário, todas elas ouvem a opinião do funcionário, depois elas pedem sugestões, e se cada funcionário ficar calado, ela fica forçando, perguntando, porque se algum funcionário sentir medo, receio, elas perguntam, puxam daqui, a pessoa acaba falando, sugerindo. Eu falo assim mais do pessoal da limpeza, porque quando é feita uma reunião geral com todos os funcionários, que vai todos os setores, também o pessoal da limpeza participa. Mas os outros

> setores, assim como eu já te falei, o serviço social, em toda reunião a gente participa, fala, discute, se não concordar a gente diz por que não concorda, dá nossa opinião até chegar a um acordo. (Assistente social-entrevista cedida em set/2007)

Destarte, existe uma abertura para a participação de todos os funcionários, mas apenas aqueles que se sentem em posição de igualdade, expõem suas opiniões, argumentando os motivos pelos quais discordam de algo no intuito de chegarem a uma melhor decisão. Logo, nem todos os funcionários ainda se sentem à vontade em darem sugestões à diretoria, sobretudo, funcionários que ocupam cargos mais baixos até por sentirem receio. A partir das observações, verificamos que o processo de hierarquia que inibe um maior contato da presidente e demais diretores com funcionários, voluntários e, até mesmo, acompanhantes, acaba impossibilitando uma maior abertura para que esses agentes exponham suas dificuldades e sugestões. De maneira que estes sentem-se mais à vontade para se comunicarem com o coordenador do setor ou com pessoas mais próximas, fato que permite uma flexibilidade neste sistema hierárquico e contribui para um formato de organização dialógica e menos instrumental.

Notamos nas reuniões com os funcionários que a diretoria centra-se em questões técnicas, até porque o próprio processo de profissionalização traz uma perspectiva de que se deve exigir dos profissionais somente que cumpram suas funções com eficiência técnica, assim, nessas reuniões, buscam-se avaliar o cumprimento das mesmas e as dificuldades que impendem sua execução. Por tais razões, comumente, a diretoria não se atenta em atender as demandas simbólicas dos funcionários. Ou seja, identificamos que se a abertura do diálogo é valorizada entre os funcionários, parece que a valorização da pessoa também é. Alguns entrevistados afirmam que um dos motivos para não participarem das reuniões se deve ao fato de a diretoria não reconhecer o trabalho realizado por eles:

> Até agora eu não vi tantas reuniões com os funcionários pra incentivar o trabalho, reuniões de motivação, como a gente vê que hoje em dia é tão importante motivar, fazer o funcionário participar, a gente não vê muito aqui não. Eles não agradecem muito o nosso empenho, não. As reuniões é mais pra cobrar, né? Aí o funcionário trabalha insatisfeito, acaba, muitas vezes, fazendo um serviço não como deveria e podia, né, Fica sem querer participar das coisas, por estar, muitas vezes, insatisfeito com a empresa, né.(Gerente-entrevista cedida em out/2007)

Podemos perceber neste caso que os comportamentos funcionais se sobrepõem sobre as relações pessoa-pessoa. Isso poderia ser interpretado como um indício normal de crescimento e de profissionalização da organização. Contudo, o enfraquecimento das relações primárias tem impactos negativos para a própria gestão da organização como a insatisfação do funcionário. Nesse sentido, numa organização voluntária não é tão simples adotar procedimentos do mercado sem ajustes, pois isso pode acarretar até mesmo o esfriamento da ação por parte daqueles que são remunerados e trabalham sob a lógica mercantil. Do mesmo modo, percebemos que a questão simbólica não está dissociada de uma racionalidade utilitária, uma vez que o fato de o profissional sentir-se ou não valorizado pela instituição tem implicações direta na forma como este desempenha o seu trabalho, conforme as discussões do segundo capítulo.

O que está por trás das críticas feitas pelos profissionais a esta postura utilitarista e formal, por parte dos gestores, é a ideia de que não apenas os argumentos e as melhores justificações devem ser valorizados nas relações interpessoais, mas as pessoas reais e a doação que fazem de si. Desta forma, há um deslocamento do foco no diálogo, para o processo de sensibilização das necessidades do outro, colocando-se no lugar dele e reconhecendo o seu trabalho não exclusivamente como uma atividade profissional, mas como uma doação da sua *pessoa*. Neste caso, quando isso não ocorre, a dádiva falha, pois a doação ao não ser retribuída impede o fortalecimento de vínculos e, por conseguinte, provoca o não envolvimento com a instituição. Daí a necessidade

de esta lógica racional que permeia o processo de profissionalização está submetida a uma valorização do sujeito, antes mesmo das funções que eles executam, para que haja uma sensação de pertencimento e uma promoção maior da solidariedade entre todos os membros.

Nesta perspectiva, este processo tem um momento discursivo, mas o transcende. Isso porque tal sensibilidade conduz a um novo patamar de intersubjetividade, ou seja, a uma comunhão de necessidades e solidariedades, na qual os sujeitos tomam consciência de que, apesar de suas diferenças e cargos, são mutuamente dependentes em suas fragilidades, na medida em que todos carecem, de alguma maneira, de reconhecimento.

Todavia, nas reuniões de prestação de contas de algum evento para a arrecadação de recursos, notamos que a direção de algum modo busca atender essa demanda de valorização e o reconhecimento da pessoa, posto que é comum a direção agradecer aos envolvidos, sobretudo, àqueles que demonstraram claramente através das ações que se doaram para que o evento tivesse êxito, contribuindo para a missão do NACC. Embora as atividades sejam distribuídas livremente entre os participantes da instituição, sempre ficam sob a responsabilidade daqueles que têm um compromisso com a causa e que já tenha demonstrado fazendo o melhor possível.

Com relação às reuniões com os voluntários são coordenadas pela diretora do voluntariado, sendo que em algumas delas, a presidente do NACC também está presente. Nestas reuniões, há a prestação dos serviços ofertados aos beneficiários, sendo ressaltada a relevância do voluntariado para que as atividades sejam mantidas pela instituição. A comunicação é bastante aberta para que o voluntariado exponha suas dificuldades, demandas e sugestões. A participação é mais efetiva de antigos voluntários, os quais geralmente expõem dúvidas, elogios e críticas sobre o setor em que atuam.

Observamos que, nas reuniões, a direção geralmente coloca a necessidade de a ação voluntária ser cada vez mais profissionalizada no sentido de oferecer um melhor serviço ao paciente. Quando se enfatiza essa necessidade de profissionalização, ela está comumente relacionada à missão do NACC. Ou seja, é passada a ideia de que a profissionalização deve ser feita para que haja uma continuidade das atividades oferecidas pelo NACC, bem como para que o voluntário tenha conhecimentos sobre o público alvo e o câncer infantil, podendo, dessa forma, atender melhor a missão da instituição. Enfatiza-se ainda que à medida que se oferece um serviço melhor para o assistido, existe um retorno da sociedade em termos financeiros. Portanto, ao mesmo tempo em que se busca a profissionalização sob o prisma utilitário, não se desvincula do plano simbólico da missão.

Outro ponto que se destaca nas reuniões com os voluntários é a valorização da pessoa. Se não percebemos essa postura nas reuniões com os funcionários, com os voluntários, a direção expressa claramente o reconhecimento destes para que a instituição consiga atender toda a demanda. Tal valorização de certo modo é uma forma de retribuírem o tempo e os recursos doados e fortalecer os vínculos com o voluntariado. Ainda que os voluntários enfatizem que a retribuição maior do seu trabalho vem dos beneficiários, notamos nas falas que existe também a necessidade de que o NACC os percebam como fundamentais.

Este sentido de importância contribui para que ele se sinta parte, por conseguinte e continue com suas atividades. Portanto, a relevância que a instituição dá ao trabalho voluntário, ao que tudo indica, pode estimular o voluntariado ou frustrá-lo quando isso não ocorre. Pois, o fato de terem esse reconhecimento da instituição, leva-os a se sentirem parte da mesma e a 'vestirem ainda mais a camisa'. Assim, sobressaem nas falas o prazer

e a satisfação em serem reconhecidos pela ação que realizam, sobretudo, por vivenciarem uma experiência única e diferente das que vivenciaram no mundo do trabalho.

A sistematização e regulação das ações pode ser vislumbrada também nas reuniões com os pacientes, sendo estas realizadas pelas assistentes sociais e os voluntários do setor, semanalmente. Constatamos, nas pautas das reuniões, que normalmente se enfatiza as normas da instituição, a quebra de alguma regra, a convivência com os outros e de assuntos que surjam na semana. Mesmo estimulados a darem suas opiniões, é comum os acompanhantes escutarem as recomendações e se manterem calados. Segundo um acompanhante, "a gente vai falar o quê? Porque eles tratam a gente bem, tratam os meninos bem. Tem de tudo aqui pra os meninos, aqui a hora que a gente precisar deles, eles dão, então, não tem o que falar, né?". Neste caso, por receberem os bens e serviços da instituição, os beneficiários acreditam que devem respeitar o que é dito nas reuniões, de modo que não se sentem no direito de reclamar ou fazer alguma sugestão. Mesmo assim, a dimensão simbólica da dádiva possibilita o estabelecimento de vínculos num espaço onde há, ao mesmo tempo, antagonismo, hierarquias e poderes desiguais.

Vale lembrar que a reciprocidade pensada por Mauss (1970) jamais se referiu unicamente a uma reciprocidade igualitária, mas, sim, reciprocidades que seguem e consolidam hierarquias sociais (MACHADO, 2006). A hierarquia entre os gestores e os beneficiários ocorre não apenas pelo fato de estes últimos acreditarem que não têm condições de retribuírem o que recebem - daí assumirem uma dívida impagável -, mas também se dá através das diferenças de saberes e por pertencerem a realidades sociais distintas. Assim posto, são criadas barreiras invisíveis que dificultam a participação dos beneficiários. O modelo maussiano da reciprocidade propicia pensarmos tanto o estabelecimento dos laços, quanto das relações hierárquicas destes laços.

É corrente o entendimento, por parte da diretoria e do serviço social, de que devido à instrução e ao nível sócio-econômico baixos, os beneficiários não se sentem encorajados a darem suas opiniões nas reuniões ou expressá-las diretamente à direção. Na fala da coordenadora do voluntariado, isso ocorre "até pelo nível dos usuários que são pessoas que são muito carentes, são do interior, então, às vezes, elas não têm essa abertura de chegar pra falar, não" (Entrevista cedida em agost/2007). O que se nota é que a instituição enfrenta o desafio de promover um diálogo mais emancipador, haja vista que os silêncios, as necessidades e as aspirações impronunciáveis só são captáveis quando se analisa as hierarquias entre os membros e os vazios que tais hierarquias produzem, isto é, quando existe uma relação horizontal que eleva o outro à condição de sujeito capaz de manifestar-se, até mesmo, por gestos inaudíveis (SANTOS, 2009, p.30).

A nosso ver, um dos fatores que explica esse silêncio é o fato de eles serem temerosos quanto ao desligamento da instituição. Ou seja, existe um receio implícito de dizer algo sobre a instituição e serem notificados ou desligados do NACC, sobretudo aqueles que são novatos na casa. Isso não deixa de ser um reflexo das próprias normas, já que cabe a eles as aceitarem sem reclamações, o que acaba inibindo-os a fazerem qualquer sugestão. Portanto, isso é um forte indício que o princípio de regulação pode estar se sobrepondo ao princípio de emancipação nesses espaços de solidariedade. De qualquer forma, como há uma hierarquia consolidada na instituição, os pacientes e acompanhantes têm mais abertura para se direcionarem individualmente ao serviço social, que está diretamente ligado a eles e fazer suas reclamações e solicitações, do que à direção ou a outro setor que eles não tenham muito contato.

3.5.Contradições do processo:a busca de autonomia

Diferentemente das tradicionais organizações filantrópicas, os gestores do NACC estão cada vez mais próximos da lógica empresarial, visto que são mais focados em resultados, desenvolver projetos que gerem recursos para subsidiar as suas atividades, mobilizar vontades e difundirem novos valores e práticas de gestão. Para garantir as atividades desenvolvidas, a instituição mobiliza diversas fontes de recursos, desde parcerias realizadas com empresas, doações de sócios até a utilização de mecanismos de auto-sustentabilidade. Nesse sentido, o espírito utilitarista que baseia a competição na esfera mercantil vem sendo utilizado nas iniciativas privadas que visam o benefício do outro. Vejamos as fontes de financiamento da instituição.

3.5.1.A relação entre o NACC e o Estado

A parceria com o Estado é uma das principais fontes de financiamento de diversas organizações da sociedade civil, sobretudo para a execução de políticas públicas (SALAMON, 1999)[30]. No entanto, no NACC, a doação de recursos estatais ocorre de forma indireta, em virtude do título de utilidade pública que a instituição possui e que lhe assegura benefícios como a isenção fiscal. Embora haja algumas indicações de emendas de deputados federais que destinam verbas públicas para o NACC, não existe nenhum contrato formal entre a instituição e o Estado. Segundo o diretor administrativo, isso

[30] De acordo com Salamon (1999), no Brasil o governo investe pouco no terceiro setor – o índice atinge cerca de 15,5%, enquanto a média mundial é de 40%.

impossibilita que o Estado interfira nas atividades e na forma de atuação da instituição, nas suas palavras:

> O NACC é uma ong. Aqui não, aqui quem manda é a diretoria, a assembléia, o governo não mete o dedo aqui não. Agora, se tivesse parceria tinha a vantagem de ter mais facilidade, de receber projetos do Estado, mas tem essa desvantagem do governo interferir e chegar, "não, não quero isso, não quero aquilo e tal". Isso aqui ele não faz. (Diretor administrativo – entrevista cedida em novembro/2007)

Isso sugere que a autonomia do NACC impede que certos aspectos da instituição jamais sejam objetos de barganha, até porque eles têm a ver com sua própria razão de existir. Neste sentido, buscam exercer sua autogovernabilidade quanto a definição das ações a serem desempenhadas e como devem ser. Contudo, considerando as limitações impostas pela carência de recursos financeiros, tal autonomia deve ser relativizada, de modo que há uma tensão entre esse ideal de independência total e as dificuldades que encontram para desenvolverem suas atividades.

Vale lembrar que o NACC direciona suas atividades para pacientes atendidos em hospitais públicos, o que revela que, apesar de não existir uma parceria formal entre a instituição e o Estado, ela acaba atendendo os interesses dele. Diante desses usos estratégicos e políticos, Godbout afirma que o Estado quando entra nessas redes de solidariedade provoca uma perversão, haja vista que transforma um "ato gratuito de alguém em trabalho não pago, mudando o seu sentido" (GODBOUT, 1999, p.74).

Embora, a instituição busque oferecer um tratamento humanizado, não podemos deixar de acentuar os efeitos negativos tanto para a instituição quanto para os próprios beneficiários, os quais têm os seus direitos na forma de doação e não de obrigação estatal, ocorrendo assim uma descaraterização do direito. Sobre isso, Montaño (2002) afirma que nessa transferência das responsabilidades estatais, atribui-se ao próprio portador de necessidades a responsabilidade pela satisfação de suas carências.

Com isso, o cidadão ao invés de ter direito de políticas sociais e assistenciais universalistas e igualitárias, passa a ter suas necessidades atendidas por atividades localizadas ou adquirindo os serviços no mercado. Na verdade isso ocorre desde o surgimento do voluntariado aqui no Brasil, conforme vimos no segundo capítulo[31].

Por outro lado, os gestores, ao valorizar essa autonomia diante do Estado, evidenciam que a concepção que eles têm da instituição e da razão para ela existir foge da ideia de que ela seja uma mera prestadora de serviços que deveriam ser feitos pelo Estado. Segundo uma das fundadoras: "A gente não tá aqui pra fazer um trabalho do Estado, a gente nem pode fazer isso. O que a gente quer é que o paciente tenha condições emocionais e materiais pra obter a cura" (Entrevista cedida em agosto/2007). Desse modo, o fato do Estado não financiar diretamente as atividades desenvolvidas pela instituição, possibilita que seus gestores definam suas ações guiados pela missão, não se desvirtuando do projeto original que é prestar um serviço de qualidade e humanizado ao paciente com câncer.

Todavia, como essa autonomia é relativa, o NACC acaba dependente de outras fontes de recursos. Assim, a instituição mantém parcerias com algumas empresas e vem se esforçando para atender os critérios impostos por estas.

3.5.2.A relação entre o NACC e o mercado

Se o processo de alianças com o Estado ainda é tímido no NACC, observamos que o mesmo não ocorre com relação às empresas. Nos últimos anos, é crescente o número de empresas que investem em organizações e projetos sociais. As razões, para isso, são várias: desde convicções pessoais e filantrópicas de seus proprietários, até

[31] Embora não possamos desconsiderar as críticas aos usos estratégicos do voluntariado para a retração do Estado, esse não é o nosso foco, de modo que para ter uma visão melhor dessa discussão ver MONTAÑO, (2002); MESTRINER, (2001); ARAÚJO, 2008.

mesmo como forma de melhorar a imagem pública e agregar valor a seus produtos e serviços, por meio do chamado "marketing social" (THOMPSON, 1997). Todas as empresas que desenvolvem parcerias com o NACC obtêm o direito de utilizar o selo de empresa solidária com a marca da instituição, nos seus produtos agregando valor a este.

A instituição possui parcerias com várias empresas, dentre essas encontramos: Hiper Bompreço; Banco Rural; Diário de Pernambuco; Projeto Casa Cor; Sky; Tim-Empresa de Telefonia; Unibanco. Uma dos principais parceiros da instituição é Instituto Ronald McDonald, que realiza através do Mc Dia Feliz, uma campanha anual em que repassa para o NACC o dinheiro arrecadado com a venda de sanduíches Big Mac. A parceria com estas empresas busca arrecadar recursos para serem investidos na estrutura do prédio e no melhor atendimento ao paciente.

Na busca por recursos, o NACC criou um setor definido como "desenvolvimento de projetos e que trabalha mais nessa linha da busca da doação, né, desde o recurso financeiro até o alimento*",* segundo o diretor financeiro. Sob esta relação, é possível que a posição das empresas doadoras acabe moldando as ações, estratégias e projetos do NACC, primeiro porque a instituição deve se adequar às exigências burocráticas cobradas para se firmar a parceria; segundo porque o dinheiro investido deve ser aplicado de acordo com o projeto aprovado pelas empresas, já que este consiste num compromisso que a entidade assume diante do financiador.

Tal influência do mercado revela-se por meio dos indicadores de qualidade exigidos pelas empresas que estão relacionados à empregabilidade racional e útil dos recursos, conforme nos esclarece o diretor administrativo:

> Todos os projetos são na área da captação de recursos. Alimentos, vestimenta... Hoje tem um projeto muito bom que é o do McDia Feliz, que o NACC tá participando no ano de 2008 pela décima vez consecutiva. Agora são projetos carimbados, são verbas carimbadas, né. Carimbadas por que? Já vem destinada

> a um determinado projeto, e existem auditorias. O NACC hoje na participação do McDia Feliz ele passa por três auditorias. A primeira delas é do próprio instituto Ronald McDonald, que indica uma empresa do Banco do Brasil pra fiscalizarem pra onde vai a aplicação de recursos. A segunda é uma auditoria externa que o NACC tem, através dos processos contábeis, e vem aqui pra ver se realmente foi aplicado, vai no físico. É uma coisa certa. E a terceira é o Ministério da Justiça. Se tiver alguma coisa aqui errada eles vão cassar o título de Utilidade Pública Federal, porque tem que estar tudo certinho, a verba aplicada tem que tá aplicada.(Entrevista cedida em novembro/2007)

Como podemos verificar, o fato de o NACC manter a parceria com empresas, exige que a instituição demonstre resultados e atenda os critérios impostos pelas empresas. Os recursos devem ser aplicados conforme descrito no projeto. Portanto, as empresas intervêm na aplicação desses recursos, de maneira que as doações quase sempre são destinadas à manutenção da estrutura do prédio e das atividades. Logo, cabe à instituição exercer a função de administrar da melhor forma possível estes recursos, o que de certo modo diminui sua autonomia na aplicação dos mesmos.

Outro ponto que chama a atenção é o fato de que a instituição passa por diversas auditorias que demanda um corpo técnico formado por profissionais habilitados para lidarem com a burocracia, procedimentos administrativos e contábeis, tenham conhecimentos de gestão social e leis referentes às instituições voluntárias, sobretudo, que saibam aplicar de modo racional os recursos para que os resultados sejam os esperados e cheguem ao paciente.

Neste sentido, não cabe o improviso das antigas organizações, posto que o êxito significa a continuação de parcerias ou sua ruptura, ou seja, a captação de recursos. Assim, ainda que a missão seja capaz de mobilizar as parcerias, sob a concepção utilitarista, a organização precisa mostrar resultados quanto ao dinheiro investido na mesma. Nessa relação de troca, os financiadores são ‘clientes’, sendo que a organização deve oferecer o melhor serviço e resultado para que estes continuem ‘comprando’ sua

causa. Como defende a perspectiva utilitarista, o atendimento aos clientes é essencial à sobrevivência da organização (TENÓRIO, 2004)

Mesmo que a instituição tenha estabelecido parcerias com empresas, nessa busca por sustentabilidade, o apoio da sociedade e os mecanismos próprios para arrecadar recursos necessários são essenciais para a manutenção de seus serviços. Com isso, para desenvolver suas atividades, o NACC é cada vez mais obrigado a pensar em formas estratégicas de alocação de recursos e realizar planejamentos para que estes sejam aplicados com eficácia, já que isso implica numa maior probabilidade não apenas de ampliar suas atividades, mas, até mesmo, de continuar existindo.

3.5.3.O NACC e os seus mecanismos de auto-sustentabilidade

Como o número das organizações vem crescendo juntamente com as demandas por seus serviços, cada vez mais estas buscam meios para a sua sobrevivência. O NACC dispõe de contribuições associativas em que os sócios-contribuintes todo mês fazem uma doação. Essa rede social de apoio, se traduz em doações de recursos e bens de pessoas físicas. É importante frisar, aqui, que a instituição do mesmo modo que presta contas às doações empresariais, também faz essa prestação para seus contribuintes através de boletins informativos nos quais informam as atividades realizadas, o número de pessoas atendidas e a aplicação dos recursos.

Não obstante, a disputa acirrada por doadores e recursos entre as organizações, acentuam-se as pressões por estratégias inovadoras, inclusive, a de geração de recursos próprios, como meio para a sobrevivência da organização. A geração de recursos próprios consiste em atividades de produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pelas organizações na busca por recursos financeiros que serão investidos nas mesmas. Ser auto-sustentável passou a ser o desafio primordial para

muitas organizações, a partir da lógica gerencialista e profissionalizada imposta às mesmas. No entanto, este caminho mostra-se paradoxal, na medida em que atinge diretamente a missão, os valores, os objetivos das organizações, pois quanto mais recursos é gerado, mais as organizações se parecem com uma empresa.

Entre as alternativas de auto-sustentabilidade do NACC, encontramos a venda de produtos (camisetas, adesivos, livros, canetas, artesanatos feitos pelos voluntários); o telemarketing e eventos para arrecadarem recursos. O telemarketing é uma das principais fontes de recursos, que exige também uma contraprestação da instituição em termos de resultados e transparência para que tenha credibilidade e, por conseguinte, coopte um número grande de doadores.

Nesse contexto a organização precisa também trabalhar com transparência quanto à aplicação dos recursos para que tenham legitimidade. Daí, observarmos a preocupação do NACC em demonstrar, inclusive por meio de auditorias, que todo o dinheiro arrecadado é investido nas atividades filantrópicas. Acrescenta-se a essa necessidade de ser transparente, o balanço do aumento de pacientes atendidos. Esses indicadores, juntos, revelam que à medida que a arrecadação cresce e se sistematiza o trabalho, a quantidade de pacientes e familiares atendidos pela instituição aumenta, o efeito disso é o aumento da credibilidade da instituição e maior captação de recursos.

Observamos que o NACC desenvolve atividades aliadas à sua missão como a venda de livros didáticos que abordam o cuidado com a criança com câncer. Contudo, nem todas as atividades de geração de recursos remetem diretamente à missão, sendo que há muito esforço empregado para a execução de atividades geradoras de renda própria, pois a "busca da captação de recursos financeiros e de doações de alimentos envolve vários profissionais" (Diretor administrativo. Entrevista cedida em Nov/2007).

Por conta disso, verificamos uma formação de uma cultura empresarial na captação e administração dos recursos humanos e financeiros.

Outrossim, como a instituição vem crescendo, o risco é que a busca de auto-sustentabilidade sobreponha-se sobre a sustentabilidade dos valores e da missão da organização. No entanto, embora a instituição venha aderindo a soluções estratégicas e profissionalizadas, não observamos um desvirtuamento da missão, pois a oferta de serviços e produtos é uma forma de subsidiar suas atividades, mas não é o seu foco. De maneira que, mesmo o NACC operando sob diferentes lógicas e possuir diferentes metas, não notamos uma sobreposição da lógica mercantil em virtude de haver um maior gasto de energias com suas atividades fim do que com as atividades meio. O que significa que, a busca por recursos, é para proporcionar um suporte melhor aos pacientes.

Dessa maneira, a própria lógica da instituição na sua origem não permite a circulação do dinheiro destituído de sua condição de dádiva. Ou seja, os recursos financeiros são fruto de uma doação oferecida a um outro, oriundo de outra condição financeira e de saúde, com o qual, à princípio, não se teria contato a não ser através da instituição. O dinheiro não circula como na lógica mercantil, cujo lucro e o ganho calculado é o grande objetivo. Circulam, sim, bens que permitem às famílias cuidarem de suas crianças e aos membros gerirem os gastos necessários relacionados às atividades.

É importante destacar que, o processo de racionalização não se restringe somente na busca por recursos, pode ser visualizado também no planejamento anual que acena diretrizes, informações e as estimativas que possibilitam à organização ordenar os recursos financeiros e humanos com maior eficácia. No final de cada ano, as ações dos setores são avaliadas buscando identificar as falhas, as dificuldades e o cumprimento do

que foi estabelecido. A partir daí, realiza-se um planejamento para o ano seguinte que será seguido pela direção e pelos demais setores. Esse processo de gestão revela uma atuação bastante profissionalizada, se considerarmos que o planejamento é um instrumental que quando adequadamente aplicado, de forma participativa, traz aportes importantes para o desenvolvimento da instituição. Entretanto, é preciso se ater também a realidade específica destas instituições, pois "nem sempre ocorre como foi planejado, os recursos são escassos e a gente tem que, às vezes, fazer aquele pequeno recurso gerar um atendimento bem maior lá na frente, então...Vai se adequando de acordo com as dificuldades que aparecem", como afirmou a presidente.

Segundo os gestores, o planejamento é feito para que sejam determinados os recursos e responsabilidade de cada setor da instituição, sendo que, embora haja esse planejamento, não significa que os setores devem segui-lo à risca, em virtude da própria dinâmica da instituição que exige uma flexibilidade no que foi estabelecido. Mesmo que a instituição não siga o planejamento com rigidez, vislumbramos uma atuação estratégica que se revela no equilíbrio de habilidades, recursos financeiros e humanos, diante das oportunidades e limites que enfrentam.

Esse encadeamento entre os objetivos da instituição e a realidade cotidiana permite que seus agentes reajam com eficácia às mudanças internas e externas, bem como realoquem recursos e estabeleçam novas estratégias. Portanto, o planejamento é uma ferramenta adaptada do mercado considerada útil para a gestão, pois contribui para que sejam feitos os necessários ajustamentos à obtenção dos resultados esperados e operacionalize melhor a missão (TENÓRIO, 2004).

Com efeito, identificamos que nesse processo de sistematização das atividades para que se obtenha um resultado proveitoso de todos os setores, a instituição acabou agregando às funções que possuem afinidade de propósitos. Como o trabalho dos

profissionais é especializado, cada qual atende seus respectivos públicos e demandas (fonoaudióloga, psicólogo, assistente social, terapeuta, pedagoga, administrador), além de profissionais exercendo atividades de manutenção das instalações da sede, limpeza e auxiliares administrativos.

Na divisão de funções, pode-se constatar uma preocupação para que voluntários e funcionários ocupem papeis definidos, de modo que saibam "exatamente qual é a sua função ali, porque voluntários e funcionários são totalmente à parte. O voluntário quando ele vem pra cá, ele assina um termo, ele sabe qual o setor que vai ficar, é feito todo um trabalho com o voluntário, e ele sabe muito bem qual a função dele" (Idem). Trata-se de um caminho indicado pelos teóricos de gestão administrativa (DRUCKER, 1997; TENÓRIO, 2004; TEODÓSIO,2002), segundo os quais, cada um desses agentes deve estar cientes de suas responsabilidades, pois, deste modo, estabelece-se relações de previsibilidade.

Entretanto, esta departamentalização de funções tende a interferir no cotidiano da organização, visto que os voluntários e funcionários conversam, trocam ideias apenas nos setores em que atuam. Não há uma interação maior entre eles, de modo que muitos voluntários não conhecem os demais e funcionários de outros setores. Se, por um lado, a própria verticalização do prédio contribui para que haja a departamentalização das funções, por outro lado, a nosso ver, trata-se mais de uma estratégia para possibilitar que se tire proveito dos conhecimentos específicos que cada funcionário e voluntário detém em seus respectivos campo do saber, garantindo, assim, máxima eficiência, eficácia e efetividade das ações desenvolvidas. O efeito é um distanciamento e um isolamento das partes, conseqüentemente, se esta estrutura é vantajosa sob o ponto de vista da especialização, tende a ser prejudicial à integração das atividades e dos membros da instituição.

Ao fim desta exposição, cabem algumas observações que possibilitem a articulação sobre a racionalidade instrumental, regulação, emancipação, dádiva e reciprocidade. Essas discussões se fazem presentes uma vez que a origem da organização, o caráter voluntário e as relações primárias, não deixam de paradoxalmente introduzir o NACC em dilemas que interrogam qual a dimensão da institucionalização do voluntariado, ou melhor, até que ponto esse crescimento desvirtua um projeto que nasceu em busca de um acolhimento melhor e proximidade com as crianças com câncer.

Nesse sentido, identificamos uma exigência para que o NACC adotasse procedimentos burocráticos, em virtude da demanda por seus serviços e possibilitar um atendimento de qualidade. Contudo, ainda que a instituição tenha agregado uma lógica empresarial contratando especialistas para gerirem suas atividades, estabelecendo normas a fim de sistematizar suas ações para conseguir melhores resultados, desenvolver todas as formas possíveis de arrecadação de recursos e realizar planejamentos, pudemos verificar que esse processo não consegue eliminar as experiências, os valores pessoais e a busca pelo entendimento. Assim, a organização acaba experimentando relações que reúnem informalidade, proximidade e rotinas burocráticas. Se pensarmos com Weber (2000), identificamos uma tentativa, no âmbito da mesma ação, de combinar racionalidade de meios, valores, tradição e afetividade.

É evidente que há o risco do processo de regulação se sobrepuser sobre a valorização do sujeito, e, observamos, isso, quando os canais de interlocução nem sempre são horizontais, de modo que, muitas vezes, os acordos são mais ancorados numa racionalidade estratégica do que num debate consensual. Como sublinha Vizeu (2009), nesse caso, as estruturas hierárquicas da instituição acabam promovendo uma comunicação em que se usa a fala para atingir um determinado objetivo, servindo como mecanismo para a despersonalização da relação, em que não há um diálogo entre

sujeitos e reciprocidade. Daí a necessidade de fomentar práticas mais emancipadoras que visualizem o outro como sujeito e não como objeto. Nesse sentido, observamos que, a comunicação informal por sugerir uma aproximação mais pessoal tende a ser mais preferida e utilizada pelos membros da instituição, sobretudo, os beneficiados, do que os processos formais de comunicação. Desse modo, mesmo com essa regulação, existem espaços para o dialogo e o entendimento, o que torna a gestão do NACC mais flexível e menos instrumental.

Outro fator que evidencia esse risco, no NACC, é o processo de profissionalização priorizar os conhecimentos técnicos em detrimento da pessoa, levando os gestores a não retribuição de algo a mais ofertado pelos funcionários que vai além do caráter utilitário das suas funções. Por conseguinte, deixa de atender a uma demanda simbólica manifestada por estes, enfraquecendo os vínculos e o compromisso dos mesmos com a instituição. Isso demonstra que uma organização voluntária não consegue sustentar-se somente por técnicas administrativas e contratos burocráticos, sobretudo, evidencia-se que tais procedimentos devem estar guiados por valores solidários e emancipatórios.

Dessa maneira, na base da estrutura de trabalho do NACC encontramos elementos racionais e utilitaristas, mas que precisam estar fortemente associado ao princípio de comunidade e reciprocidade como garantia possível de que seus agentes compartilham da sua missão. Esse fato aponta para outras formas de racionalidades que considera o prazer e o sentido de pertencimento, destacando não apenas o ganho material e o dever, mas aquilo que é valioso e único, que são os vínculos. Ou seja, um tipo de racionalidade que se constitui a partir do vínculo e que contribui para entendermos que, mesmo nas relações formais, as pessoas sentem a necessidade de se tratarem como sujeitos próximos e personalizarem suas relações.

Apesar de o conhecimento especializado ser bastante u-tilizado dentro da organização, em virtude de ser eficiente na resolução de problemas, devemos salientar que outros tipos de conhecimentos que são baseados em valores tradicionais ou na experiência, não são desprezados dentro desta. Mesmo com o processo de institucionalização, notamos que o NACC ainda mantém as relações primárias baseadas na confiança, marca de sua origem. Desse modo, a partir de Santos (2009), entendemos que esses agentes conseguem articular distintos conhecimentos, respeitando as experiências que obtiveram ao longo de sua história e os laços criados, não descurando daquilo que de novo se pode aprender com esse processo de profissionalização do voluntariado. O efeito é uma atuação híbrida, que se situa entre a sociabilidade primária e a sociabilidade secundária. Nesse sentido, desenvolvemos nosso argumento nos afastando das leituras reducionistas da ação social e nos aproximamos de leituras mais adequadas ao terreno híbrido dos valores, das práticas e dos discursos humanos, que nos auxiliam a entender uma instituição que conserva as relações informais e as quais caminham passo a passo com a institucionalização.

Assim, como se trata de um sistema de produção de bens e serviços que não visam o lucro, a dimensão da cooperação e o valor confiança tornam-se essenciais à continuidade, estabilidade e eficiência da organização, pois, como o próprio Mauss (op. cit. p, 196) sublinha, para construir alianças, é preciso que os indivíduos saibam "depor suas lanças". Nessa perspectiva, não temos uma troca mercantil com figuras impessoais, de modo que nem o doador e nem o beneficiário podem ser considerados clientes, mas sujeitos que aceitaram participar de uma circulação de bens simbólicos e que acreditam que contraíram uma dívida mútua, visto que o principal valor considerado dos bens não é a sua utilidade ou valor do bem em si, mas, sim, o valor do vínculo firmado a partir da troca.

Em contrapartida, a organização também necessita desenvolver estratégias instrumentais para manter suas ações. Logo, precisa demonstrar êxito e eficiência no desenvolvimento de suas atividades. Dessa forma, verificamos que, nos projetos mantidos por algumas empresas, estas definem como deve ser aplicado o recurso doado para que haja resultados, portanto, são relações mediadas também pelo cálculo e orientadas para fins expressos. No entanto, tais projetos são desenvolvidos de acordo com a missão da instituição. Destarte, mesmo num espaço em que predomina uma racionalidade para além da instrumental, esta permanece presente, formando um cenário híbrido, cujas ações dos agentes ora são regidas por uma lógica ora por outra e, muitas vezes, por ambas ao mesmo tempo. Como sugere Godbout (1999), a dádiva moderna é compreendida quando assumimos sua coexistência com a lógica utilitarista do mercado e do Estado, mesmo sendo esta lógica antagônica ao princípio de sociabilidade primária presente na dádiva. Seguindo esse pensamento, podemos afirmar que o NACC consiste numa organização que se ancora numa pluralidade de lógicas e que prioriza na constituição de alianças não apenas uma, mas todas simultaneamente.

Com efeito, a solidariedade está a nosso ver operacionalizada através do circuito de dádivas, posto que, ainda que haja uma expansão de ações racionais e utilitárias no cotidiano da organização, notamos que tais ações não estão desvinculadas da sua missão, pois visam proporcionar um suporte necessário para a melhoria do tratamento do câncer e da qualidade de vida dos beneficiados. Portanto, existe uma circulação de valores e gestos que se sobrepõem nas ações sociais, contribuindo para que a racionalidade instrumental funcione segundo o princípio da solidariedade não apenas para com os assistidos, mas entre os próprios agentes. Nesta perspectiva, mesmo identificando um alto grau de profissionalização do NACC, trata-se de uma forma de

organização de produção de bens e serviços que funciona de forma diferente da lógica mercantil.

3.6. História e trajetória do Grupo de Apoio à Criança com Câncer de Sergipe (GACC).

A segunda organização a ser analisada nessa tese é o GACC/SE, localizada em Aracaju. O GACC foi criado por cinco pessoas da mesma família que já faziam trabalho voluntário na Associação dos Amigos da Oncologia (AMO)[32], a qual direcionava suas atividades para pacientes adultos e crianças da Fundação de Beneficência Hospital de Cirurgia em Aracaju. Em função da demanda que vinha aumentando, a instituição não estava mais conseguindo suprir, levando a uma família de voluntárias a abrigarem crianças em suas próprias casas. A partir daí, inicia-se um movimento associativo com a reunião de um pequeno grupo de pessoas, referidas a uma rede de sociabilidade informal e de caráter familiar. Assim, forma-se uma rede de apoio social entre sujeitos pertencentes a condições sociais e de saúde diferentes.

Em virtude da necessidade de um trabalho mais organizado, no dia 21 de outubro de 1999, o GACC foi legalizado, tendo como objetivo oferecer melhores condições de tratamento a crianças e adolescentes com câncer. Desde então, com o crescimento da instituição foram sucessivas mudanças de sede, sempre com o objetivo de acolher mais crianças. Na verdade, os fundadores enfrentaram dificuldades de captar

[32] A instituição nasceu da preocupação de alguns voluntários e profissionais de saúde da Fundação de Beneficência Hospital de Cirurgia que prestavam assistência aos pacientes, nos diversos setores de atendimento do Hospital de Clínicas Dr. Augusto Leite. Assim, em 21 de novembro de 1996 é fundada a Associação dos Amigos da Oncologia - AMO com objetivo de colaborar com a promoção da qualidade de vida dos pacientes portadores de câncer e somar-se a outras instituições não governamentais que defendem a causa, dessa instituição surge a iniciativa de fundar o GACC.

recursos desde o seu surgimento, uma vez que, em Aracaju já existiam instituições voltadas para esse público, sendo que uma delas se destacava mais e recebia o apoio do Estado e de grandes empresas de Sergipe.

Nesse sentido, os fundadores do GACC tiveram que se empenhar bastante para tornar a instituição visível e, ao mesmo tempo demonstrarem que desenvolviam um trabalho de qualidade, credível de receber doações. Segundo a presidente, *o* "trabalho dos nossos voluntários foi fundamental, porque a gente não tinha dinheiro para contratar funcionários, então se não fossem eles pra junto com a gente fazer esse trabalho pequeno, de grão em grão, de tá pedindo a um e a outro, eu não sei se a gente tinha conseguido". (Presidente do GACC. Entrevista cedida em jul/2008).

Para operacionalizar sua missão, a instituição buscou mobilizar ainda mais voluntários a fim de arrecadar recursos financeiros tanto para contratar novos funcionários como para manter suas atividades. Notamos que o crescimento do GACC ocorre a partir da mobilização das relações primárias, sendo que as pessoas, ao aceitaram o convite de participarem de um circuito de dádivas, doando tempo e recursos, possibilitaram que um projeto de acolher crianças com câncer se solidificasse e se tornasse uma organização legalizada. Portanto, a partir de um sentimento de solidariedade para com o sofrimento do outro, a instituição conseguiu superar as dificuldades enfrentadas em virtude de seus membros partilharem de um mesmo ideal.

A união entre dedicação e compromisso com a causa, promoveu um crescimento e, por conseguinte, uma institucionalização das atividades que implicou a introdução de elementos organizacionais e metodológicos que não caracterizam as relações de pequenos grupos informais. Desse modo, se antes o grupo iniciou suas atividades atendendo cinco crianças, tendo no seu quadro funcional somente voluntários,

hoje o GACC atende 74 crianças portadoras de câncer e diferentes tipos de neoplasias, assistidas por funcionários especializados e voluntários.

Atualmente, a instituição ainda não tem sede própria e funciona em duas casas alugadas, mantidas por doações. Numa das casas, funciona a parte administrativa e o telemarkentig. Na outra, funciona a Casa de Apoio em que são oferecidas hospedagem, refeições, passagens, medicamentos, cestas básicas, exames e consultas, transporte para o hospital, atividades recreativas, atendimento psicológico, ajuda de custo no tratamento fora domiciliar, como também apoio emocional. A missão do GACC/SE continua a mesma desde a sua origem, que é humanizar o tratamento da criança e do adolescente com câncer. A instituição atende crianças que são pacientes do Hospital João Alves Filho.

Sede Atual.Fonte: Arquivo do GACC.

O GACC é dirigido por pessoas jovens, a idade média da diretoria é de 26 anos. Esse dado nos chamou a atenção uma vez que, mesmo vivendo numa sociedade que estimula os jovens a buscarem a maximização dos seus interesses, a se especializarem e se destacarem no mercado de trabalho, um grupo de jovens decide atrelar a suas atividades profissionais e às exigências do mercado, a dedicação voluntária a uma causa, deixando de lado, muitas vezes, o próprio interesse. O crescimento e a visibilidade que a instituição conquistou no Estado de Sergipe expressa o comprometimento e a dedicação dos diretores a esta causa. Segundo o diretor financeiro, o GACC se diferencia de outras instituições pela seriedade da própria direção. Para ele,

> Existe o trabalho voluntário que se chama pilantropia, onde as pessoas estão ali só pra querer ganhar dinheiro, se promover, e fazer o status dela, né, e

> existe o trabalho filantrópico mesmo, que é aquele que realmente você procura recursos pra ajudar as crianças. E o que não estiver ao alcance da instituição, arregaçar as mangas e cair em campo. Não ser diretores ou supervisores de estar só dentro de sala com ar-condicionado, tal, estar comandando, não. Eu acho que tem que arregaçar a manga e todo mundo cair em campo, que é isso que eu vejo aqui no GACC e foi devido a esse esforço que eu vi da presidente, de todos os diretores, em procurar sempre estar dando o melhor pra essas crianças, que me fez me apaixonar pelo trabalho e eu tô aqui até hoje. (Entrevista cedida em set/2008)

Observamos que diferentemente de um modelo organizacional burocrático e estratégico em que os gestores busquem o cumprimento de regras ou alguma satisfação pessoal e material, aqui o que se destaca é a doação de si e o comprometimento com a causa. O empenho destes é para que a instituição continue atendendo as necessidades materiais e emocionais destas crianças ao longo do tratamento. Portanto, a solidariedade para com o sofrimento do outro, continua motivando não apenas seus fundadores a se doarem à causa, mas solidificam os laços primários que marcam sua origem. Nesse sentido, no processo de crescimento do GACC, preservam-se a missão inicial, como também as interações face-a-face.

Entretanto, isso não implica afirmar que os seus gestores não deixaram de buscar, no processo de institucionalização, o reconhecimento social necessário e requisitado para que conseguisse captar recursos e voluntários. Assim, o GACC deixou de ser meramente voluntário e passou a adotar uma lógica organizacional no intuito de racionalizar as atividades e fazer com que o mesmo funcionasse melhor. Embora saibamos que foi essa lógica instrumental que, levada ao extremo, possibilitou que, na área da saúde, as pessoas ficassem submetidas à condição de meros números, esvaziando a dimensão subjetiva e afetiva das ações, é exatamente esse distanciamento criticado pelos fundadores da instituição que foi apontado como um dos motivos que os levaram a criar o GACC.

Vale destacar que o aumento de ações racionais está submetido à ampliação da missão, ou seja, a instituição adota estratégias para ter ganhos materiais e visibilidade, no entanto, estes são aplicados na oferta de um serviço de qualidade a um maior número possível de crianças adoecidas. Desta forma, mesmo que a instituição busque adotar procedimentos burocráticos para sistematizar suas atividades, a sua eficiência ocorre em virtude de os agentes doarem um pouco mais de si, além do que é imposto pelas regras, por acreditarem na causa e nos valores compartilhados pelos membros.

3.7.- Mecanismos institucionais e de gestão do GACC

Administrar pessoas requer, de certo modo, capacidade de liderança e capacidade de influenciar seus pares a comprometerem-se com objetivos comuns, em que reconhecimento, aprovação e proximidade entre líder e liderados são fatores indispensáveis (DRUCKER, 1998). Embora haja uma hierarquia dentro da instituição, visto que cargos inferiores estão submetidos ao controle de um outro superior. Constatamos a existência de uma gestão compartilhada, incorporando a circularidade de decisões, de liderança, numa busca de entendimento, dinamizando o espaço organizacional e o trabalho em equipe.

Em virtude da dinâmica da instituição, notamos que, diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento, a gestão da presidente é marcada mais por articulações e diálogos que buscam o envolvimento de todos na causa. Portanto, é uma instituição cujo modelo organizacional é mais horizontal e aberto à solidariedade e à cooperação entre os seus membros.

O GACC possui um conselho fiscal, que compartilha a função de administrar e fiscalizar as ações dos gestores. As funções do conselho, segundo o estatuto, consistem tanto em garantir que a instituição esteja de acordo com as leis e regulamentações, como em definir a missão e assegurar seu cumprimento. No entanto, na prática, os responsáveis pela obtenção dos resultados pretendidos são a presidente e sua equipe técnica. Como se trata de uma gestão que dilui o poder por todos os profissionais e voluntários que participam da instituição, não há uma rigidez das ações, mas uma certa autonomia de estes agentes tomarem algumas decisões relacionadas as suas atividades cotidianas.

O fato de a presidente ser uma das fundadoras, ter demonstrado ao longo de sua trajetória na instituição, dedicação integral e compromisso com a missão, além de estabelecer uma relação próxima e dialógica com os demais membros da mesma, é comum se reportarem a sua gestão com sentimentos de respeito, lealdade e confiança. A confiança constitui um atributo que apenas se desenvolve primariamente no nível das relações da dádiva, no dar ao outro gratuitamente um crédito de honra, no acreditar que ao se dar esse crédito a alguém, ele será retribuído com algo que faça circular adequadamente a confiança inicialmente depositada (MARTINS, 2005).

Dessa confiabilidade da relação interpessoal, surge a amizade e a solidariedade, de maneira que não identificamos nas falas qualquer discordância quanto a sua gestão. Portanto, as redes pessoais e afetivas entre os fundadores e os demais membros são preservadas, alimentando os laços, a pessoalização e a reciprocidade. Essa característica demonstra que, nesta relação de hierarquia, a autoridade se transforma em respeito e admiração.

Observarmos, neste caso, que as relações pessoa-pessoa se sobrepõem aos comportamentos burocráticos e funcionais, trazendo benefícios à gestão como o

comprometimento com a causa manifestado pelos seus demais membros. Nesse sentido, criar espaços de comunicação onde acordos são construídos e alianças firmadas, parece ser um elemento gerador de integração entre a diretoria, profissionais, voluntários e beneficiários. Esta abertura para ouvir e incorporar as manifestações dos membros da instituição, contribui para o fortalecimento de espaços públicos autônomos e formas de participação distintas daquelas ocorridas no âmbito da esfera estatal.

Ao estimular a participação dos seus agentes, a organização consegue produzir uma transformação social internamente, que ocorre por meio da apropriação do projeto social por parte de todos os atores envolvidos, especialmente os beneficiários, sendo que isso é decisivo para a instauração de uma gestão interna mais democrática. Assim, ao envolver os seus agentes nas questões referentes ao tratamento do câncer, a instituição acaba evidenciando os problemas que a mesma enfrenta para oferecer um tratamento melhor, ao mesmo tempo, revela as mazelas e o descaso da saúde pública. Sobre esse fato, é ilustrativa a fala da presidente:

> Pra mim é gratificante quando eu vejo uma mãe que chegou aqui achando que seu filho ia morrer, sem saber que tinha direito de receber auxílio da prefeitura e do Estado pra cuidar melhor do seu filho e hoje eu vejo algumas delas alertando as outras mães novatas. Aí é onde eu vejo que a gente não tá fazendo um trabalho qualquer. (Entrevista cedida em jul/2008)

Desta forma, atuando como agente informativo sobre a doença e mobilizador da consciência de cidadania de seus membros, não se preocupando apenas com suas questões internas, os agentes acabam visualizando a importância do papel da instituição enquanto espaço público, inserido numa coletividade mais ampla, capaz de fomentar ações emancipatórias para seu público (ANDION, 2005).

Entretanto, mesmo sendo uma gestão democrática, isso não implica falta de autoridade e de poder decisório da diretoria, até porque determinadas decisões estratégicas são tomadas pela presidente e pela diretoria sem que os demais agentes sejam consultados. Exemplo disso é a forma como é aplicada e distribuída alguma doação extra. A gestão não se ancora somente nas relações de confiança mútua, mas adota também mecanismos instrumentais que possibilitam a realização das atividades como a divisão de suas funções. Nesse sentido, a divisão do trabalho da organização é especializada e setorializada, de maneira que existe uma equipe responsável pelos assuntos referentes à captação de recursos, além de setores de administração, marketing e comunicação, coordenadoria técnica, assessoria jurídica e serviços especializados em saúde. Tal quadro administrativo revela a existência de profissionalização e hierarquização.

Dentro deste contexto, os gestores das instituições necessitam de preparo para desenvolver suas equipes, direcionando funcionários e voluntários para um objetivo comum e para o compartilhamento de esforços dentro de papeis bem definidos. Assim, cada pessoa ou grupo têm papeis e funções específicos, que convergem para a realização da missão. Considerando que existem diversas atividades, constatamos certa autonomia no desenvolvimento destas, seja nas tarefas especializadas, que são regulares e têm um respectivo responsável, seja nas tarefas de interesse comum, as quais não são regulares e surgem no decorrer de necessidades percebidas nas diversas situações que marcam a dinâmica da organização.

O interessante é que o GACC em virtude desta necessidade de crescimento e sistematização das suas atividades, vivencia um contraponto entre crescer e institucionalizar sem romper com a qualidade dos serviços e dos vínculos imprescindíveis para sua missão que é a humanização do tratamento da criança e do

adolescente com câncer. Apesar de essa institucionalização ser requisitada para a sobrevivência da própria instituição, na pesquisa de campo, notamos que predomina a informalidade das relações e vínculos sendo costurados por confiança e afeto.

Assim, percebemos que a fidelidade dos membros à organização vai muito além das atividades que exercem ou dos serviços que prestam. A partir das nossas observações e entrevistas, notamos que para a maioria dos beneficiários, voluntários e mesmo funcionários, essa fidelidade à instituição, reside no fato da gestão ser democrática e permitir que haja uma participação efetiva dos membros, como também, em virtude das relações de proximidade que se estabelecem entre eles. Dessa forma, tanto a disponibilidade de meios racionais e burocráticos, quanto a participação e as relações de proximidade constituem elementos essenciais para a gestão do GACC e, até mesmo, para sua perenidade.

3.8.Controle social e regulação

As normas no GACC são elaboradas pela diretoria com a participação de funcionários e voluntários responsáveis pelo setor. As normas gerais estão estabelecidas no estatuto da instituição. Com relação às normas que guiam os funcionários, notamos que estes cumprem as determinações da CLT, sendo que a direção tem buscado ser mais rígida para que eles cumpram todas as exigências da atividade que exercem e as normas da instituição. Como colocou o diretor financeiro, "a gente cumpre a lei, e ainda assim, os funcionários saem e colocam o GACC na justiça, então quando eles chegam aqui, a gente tem que fazer com que eles obedeçam as nossas regras e saibam qual é o nosso papel e os deles também" (Entrevista cedida em set/2008). Fato que demonstra um processo de profissionalização utilitarista, posto que a relação de trabalho é baseada no valor *utilidade,* isto é, o funcionário tem que se limitar ao cumprimento dos seus deveres.

Um ponto que merece ser discutido é o fato de que as instituições por conta da profissionalização vêm enfrentando dificuldades e processos na justiça decorrentes de causas trabalhistas. O que revela a inserção de pessoas sem qualquer vínculo, além do empregatício, com a instituição e com sua missão, sendo uma relação em que os interesses materiais e utilitários acabam guiando a ação de ambas as partes. Contudo, existem funcionários que trocaram seus cargos em empresas por outros na instituição, mesmo com a diminuição da remuneração. Acontece que, na mesma instituição, podemos encontrar tanto profissionais que não se comprometem com a causa por assim desejarem, como profissionais engajados que se sentem vinculados a ela por um sentimento de obrigação moral e afetiva.

Portanto, nem todos os funcionários envolvidos compartilham com a causa e trabalham em equipe para o alcance dos resultados institucionais. Decorre daí também, o fato de que, embora a instituição trabalhe com uma gestão participativa, alguns funcionários não participam do processo decisório como também acabam sendo sobrecarregados em virtude da má divisão de tarefas, o que provoca uma dissociação da equipe. Então, o funcionário não se sente mobilizado em participar da instituição, seja porque não é motivado dentro de uma perspectiva utilitarista, ou porque, nos próprios laços estabelecidos por este funcionário e demais membros, predominam interesses instrumentais que impedem uma integração à causa.

Assim, a questão da utilidade das regras, marca a presença da razão instrumental na instituição. Pois, quando algum funcionário não obedece às regras, recebe uma advertência ou é demitido. Como a gestão ocorre de modo horizontal, existe um espaço para que este exponha sobre o ocorrido, de maneira que "os funcionários são chamados para conversarmos pra chegarmos a algum acordo sobre o que aconteceu, eu procuro mostrar a importância desta instituição e que ele precisa cooperar com as

regras" (Presidente. Entrevista cedida em julho/2008). Nesse sentido, a importância das regras é enfatizada não como um simples cumprimento de dever, mas como algo necessário para que a instituição consiga maximizar o tempo, os recursos e, sobretudo, manter uma ordem e uma integração das atividades desenvolvidas. Portanto, as atividades não são realizadas de modo arbitrário, o que indica um processo de profissionalização, entretanto este processo vem acompanhando por ações de entendimento.

De acordo com Etzioni (1974), nem sempre os participantes das organizações interiorizam voluntariamente as normas, de maneira que estas, para exercerem sua função de controle, precisam distribuir recompensas para aqueles que agem de acordo com as normas, e sanções para aqueles que se desviam. Segundo o autor, nas organizações voluntárias, os meios utilizados com a finalidade de controle, normalmente, são simbólicos, por exemplo, os símbolos de prestígio e estima, ou de aceitação. Ou seja, quando se utiliza o contato físico para simbolizar afeto, ou algum material para simbolizar prestígio para quem os recebam.

No entanto, esse mecanismo surte um efeito maior com o voluntariado, pois, ainda que os voluntários não hajam de acordo com um contrato formal que os obriguem a cumprir determinada regra, o impacto de serem punidos ou não aceitos dentro de um grupo em que se está espontaneamente, pode ser muito mais forte do que ser demitido. Assim, eles buscam seguir o código de direitos e deveres em que há uma sistematização e delimitação das suas funções.

Todavia, embora haja um controle interno, não observamos nenhuma vigilância intensa para que sejam cumpridas as regras, de modo que consiste numa função menos importante diante dos compromissos assumidos pelos gestores do GACC. Quando inquiridos sobre a presença e regularidade dos mecanismos de controle, a assistente

social nota: “Não há uma regularidade no controle das atividades que os voluntários fazem. Cada um sabe o que tem que fazer. Então, no dia-a-dia, a gente não fica supervisionando se tá cumprindo ou não com seu papel” (Entrevista cedida em out/2008).

É evidente que isso não significa que a instituição não adote a lógica comum as demais organizações. Ainda que o voluntário não tenha a obrigação de ingressar-se na instituição, quando ele se insere, exige-se dele, um compromisso, sendo assim, o voluntário segue uma série de regras. Um exemplo disso pode ser constatado nas reuniões de voluntários, nas quais eles são orientados para observarem o comportamento e as ações desempenhadas uns pelos outros. Ademais, existe uma vigilância interna para que todos sigam as regras da instituição, sendo que, quando isso não acontece, são chamados a atenção. No entanto, essa função acaba sendo secundária e isso ocorre face a própria especificidade da instituição, já que se trata de uma organização composta por voluntários, que demonstram claramente um certo desconforto quanto a ideia de serem controlados.

Não podemos esquecer também que existe no GACC uma necessidade de incentivar o trabalho voluntário e agregar pessoas à sua missão, de modo que o controle não pode tornar esta atividade como qualquer outra do mundo do trabalho. Desta forma, notamos que há uma busca constante tanto por parte dos diretores como da coordenação do voluntariado em desenvolver um processo de confiança interna mútua, que solidifique ainda mais o objetivo principal da instituição, de modo que a mesma tenha “o diferencial de outras instituições, porque não basta a gente dizer que faz um trabalho voluntário, se a gente não confia nele, então, se o nosso voluntário começar a ser controlado, como se tivesse numa empresa, ele vai querer sair. Ele tem que se sentir envolvido com a causa” (Presidente – entrevista cedida em jul/2008).

Nesse contexto, há uma relutância em se avaliar individualmente o desempenho dos voluntários, bem como adotar estratégias gerenciais voltadas ao controle, temendo-se que o voluntariado abandone suas atividades por não aceitar esse tipo de postura gerencial. Assim, esta relação com os voluntários mostra a dificuldade de impor lógicas do mercado nas organizações voluntárias, uma vez que o controle do voluntariado para que este desenvolva um trabalho eficaz, pode ter um efeito distorcido. Ao invés de envolver o voluntário, levando-o a se comprometer com a causa e garantir que as suas ações promovam a qualidade de vida dos assistidos, ele poderá sentir-se descontente com este controle e deixar de contribuir de modo efetivo. Na verdade, os próprios voluntários avaliam com desconfiança a imposição de muitas regras, nas palavras de uma entrevistada: "eu vi aqui sem ninguém me mandar, e hoje eu amo essas crianças como se fossem minhas, então eu venho aqui é por elas, e se começarem a botar muita regra, aí eu saio" (Entrevista cedida em maio/2008).

A vantagem de atuar em um trabalho onde as pessoas não estão submetidas a regras e a padrões muito rígidos de controle e sistematização, é um tema amplamente valorizado nos discursos dos voluntários. As normas do GACC não são vistas como semelhantes as do mundo do trabalho. Isso é compreensível na medida em que o voluntário sabe que, mesmo se comprometendo em se dar incondicionalmente a outrem e em seguir as regras impostas, a qualquer instante ele pode sair da instituição. Como não se trata de uma obrigação, de algo a que o indivíduo terá que se submeter por ser a garantia de sua "sobrevivência", acaba se tornando uma fonte de prazer.

Portanto, a liberdade de poder escolher torna-se um valor importante para se garantir um engajamento positivo. Neste sentido, o laço entre o voluntário e a instituição, muito mais do que contratual firmado pelo termo de adesão, é o próprio compromisso assumido espontaneamente pelo doador, pois ele é livre e pode sair a qualquer momento.

Logo, o valor da decisão do voluntário não está, apenas, no termo burocrático de adesão, mas na sua decisão de se obrigar livremente em agir para o outro.

O tratamento de advertência também é dado para acompanhantes e pacientes que transgridem as regras, sendo que se o erro cometido por um deste for considerado grave, ambos assinam um termo e são desligados automaticamente da instituição. Mas, dependendo da infração, o acompanhante pode levar até três advertências. Na quarta, segundo a assistente social, ele é *convidado a sair.* Isso porque, segundo ela,

> A gente costuma dizer que trabalha aqui com as pessoas que trazem risco pra a instituição e as pessoas que não trazem risco pra a instituição. E a gente coloca que algumas mães trazem risco pra a instituição, porque você imagina uma mãe dessa aqui dentro tirando o sossego das outras mães, tirando o sossego dos funcionários, dos voluntários, então essa mãe está atrapalhando o trabalho. Então, infelizmente ela vai ter que ser convidada a sair da instituição. Então, a gente trabalha com advertência (Entrevista cedida em out/2008).

De acordo com a assistente social, estas regras têm a função de fazer com que as mães tenham um comprometimento maior com seus filhos e com a instituição. Assim, quando chegam na instituição recebem um regimento interno contendo as regras da casa e orientações sobre higiene pessoal. A partir deste manual, os acompanhantes são orientados desde a auxiliarem nos serviços e limpeza da Casa de Apoio, a fazerem as refeições nos horários da Casa, a darem a medicação aos filhos, até a evitarem fofocas. Observamos a necessidade de tais regras em virtude do número grande de freqüentadores na Casa de Apoio, além de evitarem futuros conflitos entre os mesmos.

Cumpre destacar que o próprio público alvo quando se sente vigiados constantemente e pressionado a adotar as regras, pode solicitar a transferência para outra instituição ou, até mesmo, desistir do tratamento. Observamos que o GACC não tem, como prioridade, o controle sob às ações dos pacientes e acompanhantes. Normalmente, a quebra de alguma regra é discutida no fim das reuniões com os acompanhantes, após

os informes principais. A assistente social relatou que a ênfase as regras só é feita de modo secundário e no intuito de que eles percebam a necessidade das mesmas para o bom funcionamento da Casa. Por outro lado, segundo os relatos dos acompanhantes, a adesão às normas da casa acontece não apenas em função de evitarem que sejam chamados a atenção, mas também pelo desejo de "fazer alguma coisa por eles, né? Porque eles já fazem tanto pra o meu filho, então, eles pedem pra a gente ajudar, eu vou ajudar sim, a Casa tem que tá organizada pra gente mesmo, eu não vejo esse controle todo em cima da gente,não" (Mãe de uma paciente atendida pelo GACC há cinco anos).

Em virtude de não existir um distanciamento entre os gestores e o público alvo, as normas tendem a ser vistas mais como um pedido do que ordens, assim são cumpridas com a satisfação de estar atendendo a alguém que se gosta, que se tem respeito. Ainda que a instituição seja um ambiente estranho à casa, notamos nas falas dos assistidos que face o acolhimento recebido na mesma, eles acreditam que aquele espaço também é seu. Então, destacam o sentimento de pertencimento a uma grande *família.* Os beneficiados introjetam as normas com o sentimento de responsabilidade pelo bom funcionamento e manutenção da casa, sobretudo, por acreditarem que com isso contribuem para que a mesma continuem acolhendo seus filhos e outras crianças com câncer.

Entendemos que o processo de regulação fundamenta-se nas relações de reciprocidade tanto entre os assistidos e a direção, como entre eles mesmos. Ademais, nesse processo, identificamos ações emancipatórias que estimulam iniciativas em prol da instituição e da comunidade em geral. Isso porque, ao serem percebidos como sujeitos e pertencentes a uma rede de reciprocidades, os beneficiados passam a reconhecer sua importância nesse processo e tendem a cumprir as regras por sentimentos de cooperação, por desejar continuar fazendo parte da instituição e por possibilitarem que a mesma

atenda mais crianças adoecidas. Portanto, trata-se de um campo híbrido, sendo regido tanto por normas como por vínculos primários, além de dispor de um alto grau de solidarismo interno que corresponde a um maior envolvimento dos seus membros com a causa.

3.9. Reuniões:

A reunião é o momento vivo do GACC, é quando a direção encontra-se face a face com os profissionais, voluntários e os acompanhantes. Nessas reuniões, pudemos compreender com mais precisão, como se dá o processo decisório na organização: discute-se, argumenta-se de todas as formas, até mesmo apaixonadamente em alguns casos. Assim, para validar as propostas feitas pela direção ou por algum membro a palavra é utilizada sem repressões, seja baseada numa lógica formal ou invocando argumentos sentimentais. Quando há um impasse, o debate continua, até que haja um acordo que é imediatamente registrado na ata da reunião.

Nas reuniões com os funcionários, a direção faz uma avaliação das atividades e analisa críticas feitas pelos acompanhantes, voluntários ou algum funcionário. Assim, inicia-se um debate e caso cheguem à conclusão de que a crítica é *sugestiva*, o responsável do setor deverá tomar medidas que solucionem o descontentamento. Nas reuniões que participamos a direção sublinha a questão de os recursos serem poucos para atender a demanda que vem aumentando, daí a necessidade de se ter uma equipe unida. Parece-nos uma forma de a direção estimular os funcionários a se envolverem mais com a causa. Segundo a presidente, isso é necessário,

> Porque a partir do momento que você monta uma equipe unida, uma equipe que um procura ouvir o outro, procura entender o que se passa dentro da instituição em cada setor, você começa a se sentir bem dentro da instituição e aí passa pras crianças, e no fundo no fundo é isso que importa, as crianças se sentirem bem (Entrevista cedida em julh/2008).

Esta afirmação mostra que a noção de equipe como trabalho colaborativo é valorizado na instituição, tanto pela presença unificadora da missão, como pela forma de viabilizar decisões por consenso em que é reforçada a ideia de democracia interna, já que os objetivos programados se ancoram na aceitação de toda a organização.

Mais ainda, isso revela também o fato de que os gestores tendem a valorizar essa participação dos profissionais para que estes se sensibilizem de que fazem parte de uma 'boa causa'. Nesse sentido, os profissionais mais dedicados à causa, independente de seus cargos, são mais bem vistos pela direção. Vale destacar que, além dessas reuniões, no dia a dia, os funcionários sentem-se encorajados a procurarem diretamente os diretores ou a própria presidente para fazer alguma observação. Isso ocorre em virtude da comunicação ser aberta, como também por serem tratados não como objetos que detém algum conhecimento, mas como pessoas que demandam relações de respeito e confiança, até mesmo para que se engajem mais na instituição. Acrescentaríamos ainda que sem essa confiança não há contratos jurídicos e formais que se mantenham por mais elaborados que esses sejam. Portanto, podemos inferir que o processo de profissionalização deve estar atrelado a elementos menos racionais como a valorização do sujeito para que ocorra uma circulação maior de valores solidários entre os próprios agentes.

Quanto às reuniões com os voluntários, a diretoria assegura que estes *têm total liberdade para opinar e trazer críticas também.* Mas, verificamos que a instituição vem buscando a sistematização do voluntariado, de modo que se têm promovido reuniões com voluntários de cada projeto, nas quais são comunicadas novas regras. Além disso, a presidente e a assistente social geralmente enfatizam nas reuniões a necessidade deste trabalho ser mais sistematizado. Atualmente, o voluntário deve ser direcionado pela equipe de trabalho, assinar ponto de freqüência, preencher e apresentar relatórios das

atividades realizadas e dos materiais doados aos pacientes. Numa das reuniões, a assistente social definiu que os voluntários "seriam uns fiscalizadores dos outros para saber se o voluntário tem o perfil ou não, e não tragam prejuízos ao GACC". A razão, para isso, segundo a assistente social, seria a conservação da boa imagem do GACC e, por conseguinte, a firmação de novas parcerias e convênios.

Essas novas normas, assim como outros processos de ordem coletiva na instituição, podem provocar uma alteração neste voluntariado de forma gradativa. Entretanto, notamos, nestas reuniões, que a busca pela sistematização das atividades não estava sendo bem aceita pelos voluntários, pelo contrário, muitos reclamavam e comentavam entre si que essas novas regras e funções não iriam se firmar. É ilustrativo o seguinte relato: "todo funcionário novo chega aqui e diz o quê que a gente tem que fazer, agora essa de fazer relatório, pra que essa burocracia toda? Quer que eu anote o quê? Quantas crianças eu beijei, quantos lanches eu servi? Com quantas mães, eu conversei? Eu não vim aqui fazer isso".

Esse descontentamento provocou diversas discussões entre a assistente social e o voluntariado, de modo que a presidente teve que intervir enfatizando como seria útil essa sistematização para que a missão seja cumprida. Desse modo, o processo de sistematização, mesmo sendo conduzido num prisma de busca de acordos, leva a um conflito entre os membros do grupo. Nem sempre a disposição em negociar conduz a processos tranqüilos, harmoniosos e a soluções fáceis. Pelo contrário, os conflitos existentes demonstram que as organizações voluntárias não são o reino da harmonia, como alguns poderiam pensar.

No entanto, como enfatiza Simmel (1983), o conflito é uma força integradora, isso porque, para ele, uma certa discordância interna e controvérsia externa estão vinculados aos próprios elementos que mantêm o grupo ligado. Do mesmo modo, que

um grupo privado de cooperação, afeição, ajuda mútua e convergência de interesses é empiricamente inviável, também não o é sem divergências. A oposição de um membro do grupo a um companheiro não é um fator social puramente negativo, posto que a oposição nos faz sentir que não somos completamente vítimas das circunstâncias. Possibilita-nos colocar a nossa força à prova e, desse modo, dá vitalidade e reciprocidade às condições das quais, sem esse corretivo, nos afastaríamos a todo custo do grupo. As relações de conflito, por si mesmas, não produzem uma estrutura social, mas apenas em cooperação com forças unificadoras. Só as duas juntas constituem o grupo como uma unidade viva e concreta.

De qualquer forma, nesse processo de sistematização do voluntariado, observamos uma busca pelo desempenho e maximização das atividades desenvolvidas que se contrapõe ao amadorismo e à "boa vontade" que caracterizavam tais ações. Contudo, em face da autonomia que estes agentes possuem, essa sistematização do voluntariado não é algo imposto de 'cima para baixo', mas discutido a fim de que todos coloquem suas argumentações e se alcancem um entendimento. Assim, as discussões indicaram que, qualquer tentativa de sistematização, para ter efeito no GACC precisa se adequar as exigências do voluntariado. Neste veio, as estratégias instrumentais adotadas pelos gestores acabam aditando o diálogo e os valores solidários aos processos organizacionais, conformando, de certo modo, estruturas menos rígidas.

As reuniões com os pacientes e os acompanhantes, são realizadas mensalmente. Nestas reuniões, foi possível observar algo diferencial, pois o objetivo principal destas é informar de modo educativo sobre algum tema de interesse dos acompanhantes. Então, são discutidos temas como tipos de câncer; os direitos do paciente; economia doméstica; planejamento familiar e de natalidade, dentre outros temas relevantes. Após os

esclarecimentos de dúvidas, a assistente social e a presidente fazem as advertências. Segundo a assistente social,

> Nosso objetivo nas reuniões não é dar puxões de orelhas, isso é secundário, queremos mesmo é dar informações para essas pessoas que chegam aqui sem saberem direito o que é o próprio câncer, nem têm se quer noção dos direitos delas. Então, são pessoas também que precisam saber quais são os direitos delas, além de algum esclarecimento sobre planejamento familiar, então a gente não se preocupa só com a doença em si, mas tudo que tá em torno dela e da família do paciente (Entrevista cedida em out/2008).

A partir de trechos como este, visualizamos uma preocupação em promover uma emancipação dos beneficiados, do que somente regulamentar suas ações, já que há uma necessidade de orientá-los e informá-los sobre a doença e seus direitos, para que, cientes disso, eles possam atuar efetivamente no tratamento dos seus filhos. Neste sentido, ainda que a instituição venha passando por processos de profissionalização, verificamos que a missão continua orientando suas ações, posto que estas são direcionadas para a melhoria da qualidade de vida do paciente e da sua família não apenas dentro da instituição, mas fora dela também. Então, a missão manifesta-se como razão de ser, que serve não apenas para que os agentes reflitam sobre os valores que sustentam o GACC, mas também indica os motivos pelos quais este foi criado. Assim, tende a orientar a comunicação entre os funcionários, diretores e público-alvo, levando-os a unificarem todos os esforços para que a mesma seja cumprida.

Os acompanhantes também são estimulados a darem suas opiniões e críticas. No entanto, nem todas as críticas são aceitas por parte da diretoria, algumas colocações de acompanhantes são tidas como *fofocas, intrigas*, como sugere a assistente social. Tal posicionamento é assegurado pela própria diretoria, pois, segundo a presidente:

> Nas reuniões de mães a gente quer ouvir as críticas delas. Então, a gente procura ouvir as críticas das mães, procura depois na reunião entre funcionários e diretoria ver se realmente a crítica da mãe tem razão, e se tiver a gente vai atender a sugestão dela. Porque é o que eu digo, não adianta ficar

> falando por aí que faz um trabalho bom, se a gente não pára nem pra escutar as críticas delas, né? (Entrevista cedida em jul/2008)

Ao buscar ouvir o paciente e seus acompanhantes, a presidente e demais diretores, eleva-os à condição de sujeitos e criam com eles uma relação de confiança e respeito mútuo. De maneira que, na maioria dos relatos, os acompanhantes revelam que se sentem mais à vontade de falar algo diretamente com a presidente. Vale ressaltar, ainda, que eles sabem que uma das formas para selar esse vínculo é comparecer aos rituais como as reuniões. Com isso, esses ritos não têm apenas o papel de organizar e sistematizar as atividades, mais do que isso, eles têm uma função simbólica de selar laços. Servem, portanto, para reafirmar o sentimento de pertencimento ao grupo, isto é, colocar o sujeito em relação à coletividade e liberá-lo de seu isolamento. Portanto, a presença dos ritos revela a prevalência do contato, da necessidade de apego e da aliança entre os participantes.

4.10. Contradições do processo:a busca de autonomia

No contexto de competitividade e grandes mudanças, as organizações têm sido desafiadas a se fortalecerem institucionalmente, como condição à sua sustentabilidade. O GACC sentiu essa necessidade desde a sua criação, já que tinha que competir por recursos com outras organizações congêneres. Então, nasce enfrentando o desafio de ter visibilidade e legitimidade pública, ou seja, ser capaz de constituir-se e projetar-se no espaço público como protagonista relevante, seja através da mídia, da relação direta com a população e através de parcerias com as empresas e outras instituições. Para tanto, foram cruciais fatores como eficiência organizacional, produção de impactos sociais

demonstráveis e canais de comunicação adequados. Assim, a instituição, aos poucos, ganhou espaço e diversificou suas fontes de sustentabilidade.

Entretanto, o GACC ainda enfrenta o desafio representado pela busca de sustentabilidade financeira, de modo que uma das principais dificuldades apresentada pelos gestores é a disponibilidade de recursos financeiros. Neste sentido, a instituição acaba combinando uma capacidade para obter receitas "próprias" de forma regular como a contribuição de sócios, o telemarketing, venda de produtos, bazares e etc., com a capacidade de acessar fontes de financiamento privadas.

4.10.1.A relação entre o GACC e o Estado

A parceria entre Estado, empresas privadas e as organizações voluntárias se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre os parceiros. No entanto, como ilustramos, muitas vezes, a chamada parceria não passa de uma "cooptação" da organização seja pelo Estado ou pelas empresas. Desse modo, temos uma relação de submissão aos imperativos destes dois setores e não uma parceria.

Logo, a parceria com o Estado pode se transformar em " terceirização" das políticas públicas, isto é, o governo se desonera da execução de seus programas sociais, esperando que as organizações voluntárias solucionem todos os problemas comunitários (TEODÓSIO, 2001). Entretanto, diante das nossas observações, é um equívoco atribuir a estas organizações a responsabilidade de ocupar os espaços deixados pelo Estado, uma vez que dispõem de recursos financeiros e humanos limitados. Portanto, suas ações são sempre locais e focalizadas. No caso do GACC, a instituição não mantém nenhuma parceria com o Estado, a não ser através da isenção de tributos. De certo modo, o fato de esta ter uma autonomia quanto ao Estado, permite que seus gestores assumam uma

postura mais crítica quanto à atuação do mesmo. Segundo a presidente:

> Na realidade a gente tem que tá buscando recursos para oferecer um suporte que o Estado deveria fazer. Porque é um tratamento que requer um certo tempo. Então, todo hospital era pra ter uma casa tutelando. Até uma extensão do próprio tratamento, né? Então no momento que não existe essa casa, aí é que entrou a sociedade civil que viu a necessidade de se ter uma casa dessa. Já que o tratamento não é só ir no hospital, tomar remédio e pronto. Ele requer esse suporte, que o Estado não oferece. (Entrevista cedida em jul/2008)

Em virtude desta postura crítica adotada pelos agentes do GACC, é comum a instituição denunciar a precariedade dos hospitais e o desrespeito aos direitos dos pacientes com câncer. Sendo que, quando isso acontece, o Estado, demonstrando pouca abertura a dialogar com a instituição, impõe proibições da sua atuação nos hospitais. De acordo com o diretor de comunicação, devido às denúncias,

> Já passei até um período sem estar no hospital por causa disso, né. Eu denunciei no Ministério Público, fui pra a imprensa com as mães, fizemos passeatas, fomos para frente do hospital, foi um auê no Estado aqui, e aí o hospital me proibiu de entrar. Mas, continuei denunciando falta de remédios, falta de competência e de preparo de alguns profissionais, porque pensam que o paciente é pobre pode ser tratado de qualquer jeito. E aí eu fui proibido de entrar. Só que eu entrei na justiça e tal, e ganhei o direito de entrar no hospital porque o hospital é público. Sim, as denúncias que eu fiz foram provadas? Foram provadas. Então, por que eu vou estar proibido de entrar? Se eu denunciasse coisas que não aconteciam, tudo bem. Aí o hospital tinha todo direito de me proibir. Mas cadê meu direito de ir e vir, e a expressão de liberdade? Eles quiseram acabar com isso, só que aí eu consegui, voltei lá. Eu me expus demais. Eu estava, mexendo com o governo do Estado, e você sabe que se você fizer alguma coisa que venha a prejudicar, você pode perder sua vida. Eu tive medo. Apesar de que eu não recebi ameaças, nem nada, mas eu tive medo de perder minha vida, mas eu também não podia ficar calado. (Entrevista cedida em out/2008)

Como podemos perceber, a relação entre o Estado e o GACC é bastante problemática, pois não há sequer uma abertura para o diálogo, sendo mediada muitas vezes, pelo conflito e medo. Em contrapartida, tais iniciativas acabam produzindo um impacto na vida dos pacientes, já que eles percebem através dos representantes dos seus direitos, que eles podem fazer algo para assegurarem que tenham um tratamento digno. Com isso, a instituição acaba agregando a suas ações emergentes às ações

transformadoras, que tornam os beneficiados agentes ativos na resolução de seus problemas. Este caso ilustra como, a partir de um espaço reduzido, a organização pode maximizar suas oportunidades e exercitar uma ação transformadora no sentido de que o Estado atenda as demandas dos pacientes (MEDEIROS, 2008). Portanto, a autonomia da instituição tanto contribui para que ela não se desvirtue do seu projeto como para que tenha uma atuação mais política. Na verdade, isso demonstra que o princípio de comunidade não foi sufocado pelas esferas instrumentais, na medida em que os agentes reconhecem os pacientes e seus familiares como sujeitos, partilhando o seu sofrimento e buscando defender os seus direitos. Assim, apesar de todas as limitações que encontra, a instituição consegue encontrar oportunidades de exercitar poder e autonomia tanto para definir quais ações ela deve desempenhar como interferir nas decisões do Estado neste campo da saúde.

3.10.2.A relação entre o GACC e o mercado

Menos problemática é a relação com a iniciativa privada, já que a instituição mantém parcerias com empresas: GBarbosa, Jornal Cinform, Restaurante Mãe Preta, entre outras. Dentre estas, uma que se destaca é a parceria com uma das maiores construtoras de Sergipe que é a Norcon. Segundo o diretor financeiro,

> A Norcon é uma grande parceira, sempre que pode tá destinando verbas para a gente. Não é todo mês, mas a gente precisa de outdoor, ela vai e libera outdoor para a gente publicar. A gente vai fazer um evento e precisa de um Buffet, ela manda a gente pesquisar passar o orçamento pra eles, eles pagam, e aí vai. Eu sei que esse valor que ela está pagando pode entrar como doação para a instituição pra que seja abatido no imposto de renda da empresa, né. Então, é uma parceria boa pra todos. (Entrevista cedida em set/2008)

Nesta relação, a empresa não só ganha na redução dos impostos, mas tem um saldo positivo na sua imagem agregando mais valor ao seu produto. Em contrapartida, essa parceria traz benefícios à instituição, mas são imediatistas, pois não há nenhum

projeto com ações voltadas para a emancipação dos assistidos, por exemplo, a oferta de cursos profissionalizantes ou a inserção dos próprios pais no mundo do trabalho. Do mesmo modo que o GACC não mantém uma parceria formal com o Estado, também não mantém com alguma empresa. Dessa forma, essas esferas instrumentais – Estado e mercado – não interferem diretamente na sua missão no sentido de indicar como devem ser aplicados os recursos obtidos e quais as atividades a instituição deve executar.

Entretanto, a forma de atuação autônoma é difícil de encontrar em estado puro, já que as organizações voluntárias encontram muitas dificuldades de obter recursos para seu funcionamento, exigindo o estabelecimento de parcerias. Sendo que, as organizações que detém maior credibilidade junto à sociedade geralmente conseguem atuar de forma mais autônoma na execução de seus projetos sociais. Segundo os dados coletados, esse é o caso do GACC, pois, apesar de pouco tempo de existência, a instituição sobrevive em virtude das doações da própria sociedade.

3.10.3 .O GACC e seus mecanismos de auto-sustentabilidade

A principal fonte de recursos do GACC é o telemarketing, através do qual "vende-se" a causa da instituição e divulga-se suas ações aos futuros doadores. Este serviço contribuiu para que a instituição possuísse um número maior de doadores de dinheiro do que de tempo. A instituição promove também festas e bazares para arrecadar recursos e dar mais visibilidade às atividades desenvolvidas pela mesma. Além disso, a instituição conta com o apoio de artistas como o vocalista da Banda Harmonia do Samba, Xanddy, que em 2003 realizou um grande show beneficente para que a Instituição não deixasse de prestar esse serviço para as crianças carentes com câncer do Estado de Sergipe e mantém atualmente a brinquedoteca.

Pelo que podemos observar, os gestores do GACC seguem a lógica racional de desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos. A instituição trabalha com fontes de recursos privadas que exigem uma contraprestação do dinheiro doado, quanto a prazos, quantidade e qualidade no atendimento ao seu público alvo, daí a necessidade de racionalizar suas ações no intuito de atender a esses requisitos, inspirar confiança e reforçar sua credibilidade. Sobre isso, a presidente enfatiza:

> Sem profissionalização, as instituições não crescem. Antes eu era contra instituições que mantinham funcionários, mas aí você passa a perceber que assim, sem contratarem profissionais, sem profissionalizar a instituição, não anda. Por que? Porque a sociedade ao mesmo tempo em que ela ajuda, ela cobra. E pra você botar um atendimento, fazer um bom trabalho, prestar conta, você tem que profissionalizar, você tem que exigir dos seus profissionais atenção, seriedade, compromisso, que muitos voluntários não têm. E outra coisa, eu costumo falar o seguinte, se você doa você tem todo o direito de ser um fiscalizador da instituição. Porque existem instituições que fazem pilantropia, e as instituições que fazem pilantropia acabam prejudicando instituições que fazem um trabalho sério, entendeu. Então, a gente tem que mostrar que o dinheiro está sendo bem aplicado. (Entrevista cedida em jul/2008)

Isso se configura como um novo padrão de ação, no qual as organizações voluntárias estão cada vez mais profissionalizando o seu quadro funcional para expandir seu atendimento e compor um ambiente de maior estabilidade para o público alvo. Entretanto, a maximização dos recursos é para dar um tratamento de qualidade aos beneficiários e não para gerir lucros para os dirigentes e associados, portanto, o cálculo, aqui, está a serviço da solidariedade e dos objetivos primários da instituição.

Mesmo porque, em um contexto onde as organizações passam a competir por recursos, exige-se também a capacidade de demonstrar posições claras e resultados concretos para que as mesmas se destaquem. Organizações abertas e conhecidas do público ganham legitimidade social e são menos propensas a sucumbir aos escândalos, tão presentes na mídia. Nesse ínterim, uma das estratégias é o marketing, segundo o diretor de comunicação:

> Pra que você queira que as pessoas venham ajudar, você tem que divulgar a instituição. Quem não é visto não é lembrado, então a gente trabalha muito essa questão do marketing, pois você pode prestar os melhores serviços aqui dentro, mas se você não mostrar, passa despercebido, você é uma instituição desconhecida. Então, quando a gente começou a mostrar nosso trabalho as doações começaram a crescer (Entrevista cedida em out/2008).

Por conta disso, a transparência e a visibilidade representam uma postura de responsabilidade e uma estratégia competitiva da organização. A instituição preocupa-se em demonstrar por meio de boletins mensais que todo o dinheiro arrecadado é aplicado para atender as necessidades dos pacientes. Ademais suas contas podem ser acessadas pela própria comunidade, o que contribui para o estabelecimento de mecanismos de controle e transparência de suas ações.

No GACC, a presença de elementos racionais instrumentais se estende também para a forma como seus gestores realizam os planejamentos. A realização do planejamento ocorre a partir das avaliações dos "projetos executados em cada área de atendimento. Assim, faz uma análise do que foi bom, do que não foi, o que falhamos e onde tivemos êxito" (Diretor Financeiro. Entrevista cedida em set/2008). Feita esta avaliação, os gestores solicitam a cada coordenador de setor um plano de atividades. É realizada outra reunião, na qual são entregues os planos de todos os setores à direção que conjuntamente com os coordenadores debatem e fazem ajustamentos necessários. Com isso, são estabelecidas novas atividades, metas e estratégias que permitam a utilização exitosa dos recursos financeiros e humanos da instituição. Para os envolvidos neste processo, o planejamento é necessário, pois numa instituição que trabalha com recursos limitados, os objetivos devem ser precisos e claros para que funcionários e voluntários saibam o que devem fazer para que a missão seja alcançada.

A cada mês, realiza-se uma reunião com os funcionários para avaliar se alcançaram as metas estabelecidas tanto no planejamento como as que surgiram no decorrer do processo. Segundo o diretor administrativo,

> Na reunião com os funcionários a gente vê o que a gente alcançou no mês, o que foi que tinha de meta pra ser alcançada e o que foi alcançado. A gente mede por isso, por exemplo, a gente teve, sei lá, a gente tinha dez objetivos pra cumprir, foi só cumprido cinco, então a gente só conseguiu resolver 50%, então naquele mês a gente só evoluiu 50%, o que é pouco, entendeu. A nossa meta aqui é sempre evoluir de 80 a 90%. Claro que se a gente tem dez objetivos no mês, a gente consegue alcançar os dez objetivos, não significa muita coisa também, porque além de alcançar esses objetivos, a gente tem que ver se esses objetivos foram alcançados de forma correta e com qualidade.(idem)

Se, na prática, observamos que não existe um controle rigoroso para que os funcionários cumpram as metas estabelecidas, notamos, na fala do diretor, que há uma tendência para que isso ocorra. Em contrapartida, o alcance das metas não está dissociado a uma prestação de serviços com qualidade, sendo que esta dimensão envolve não só o compromisso firmado com os assistidos, mas também com os voluntários e doadores. Sabemos que prestar serviços de qualidade, serve até mesmo como requisito que assegura tanto a visibilidade positiva no que concerne à imagem pública da instituição como o envolvimento maior dos seus membros.

Com efeito, é comum, na literatura sobre gestão de organizações voluntárias, a defesa da tese de que a sobrevivência dessas depende exclusivamente do esforço técnico-gerencial. Contudo, essa idéia de sustentabilidade alcançável sem que haja valores menos instrumentais mobilizando os seus agentes para que a instituição se projete como representante legítima de uma boa causa no espaço público, mostrou-se equivocada.

Assim, chega-se, a um ponto relevante, a busca pela sustentabilidade não deve se resumir apenas aos esforços para fortalecer sua capacidade de captar recursos, mas deve visar também ao desenvolvimento de estratégias que possibilitem um julgamento

criterioso quanto às possíveis implicações de cada oportunidade de financiamento para a sua autonomia. Sobretudo, entender que nenhuma sustentabilidade se sustenta se os envolvidos perceberem que a instituição se empenha mais para a arrecadação de recursos do que para proporcionar um tratamento mais humanizado do câncer infantil. Afinal, essa missão é que mobilizou dezenas de pessoas a doarem tempo e dinheiro, como nos colocou uma doadora.

Diante do exposto, inferimos que um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores da organização é a relação entre a racionalidade instrumental e a racionalidade expressiva e valorativa. Ou seja, como a organização depende das doações de recursos financeiros, ela, muitas vezes, depara-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seu modelo gerencial está guiado no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-alvo, os trabalhadores remunerados ou os voluntários envolvidos em suas ações (TEÓDOSIO, 2001).

Nesta esteira, se, de um lado, verificamos indicadores de profissionalização e de racionalização instrumental de suas atividades, por outro, identificamos que os laços primários, sob uma cooperação e compartilhamento de ideais entre amigos e familiares, não foram marginalizados. A coexistência da institucionalização das tarefas, regras burocráticas com relações de proximidade tece a estrutura organizacional exercida pela instituição. Ou seja, há uma articulação entre as lógicas mercantis e a pessoalidade das relações. Isso porque o fato de o GACC precisar incrementar sua ação e sobreviver num espaço disputado, fez com que ele incorporasse certas práticas gerenciais e administrativas. Em contrapartida, existe uma presença forte de laços entre os agentes atuantes da entidade, pautada por relações de amizade, confiança e familiaridade que

acaba se sobrepondo a uma relação técnica e burocrática. Nesse sentido, pelo viés do paradigma da dádiva, podemos depreender essas práticas associativas que não descuram o cálculo, mas que subordinam os lucros a outras considerações não instrumentais.

Portanto, muito embora o GACC se institucionalize, a solidariedade continua sendo uma categoria chave que possibilita o reconhecimento, o pertencimento e a confiança no interior da instituição. Valores caros que fortalecem as relações no cotidiano ao mesmo tempo em que mobilizam os agentes a se doarem e se empenharem para que a mesma atinja resultados exitosos, logo, não deixam de fazer parte efetivamente dos processos de institucionalização. Assim, em virtude destas relações de solidariedade e reciprocidade, notamos um maior envolvimento dos próprios assistidos com as necessidades e a causa da instituição. Ademais, os valores e a vivência da partilha que formam a base da instituição, estimulando iniciativas em prol da comunidade, acaba fortalecendo o seu público não apenas para participarem ativamente da mesma, mas do tratamento dos seus filhos, passando a exigir dos órgãos responsáveis um tratamento mais digno.

A máxima de que existem coisas que o dinheiro não compra, parece ser algo concreto dentro da instituição. Atitudes de lealdade, cooperação e confiança, além do zelo no trabalho, na ausência de controle e regulação, numa espécie de colaboração para a eficiência da mesma, manifestam o princípio da dádiva nas relações funcionais das organizações, detrás das quais, sempre existem pessoas.

Desta forma, a dádiva funciona como um arquétipo do ciclo da reciprocidade, a evocar a dimensão simbólica e afetiva das relações. Isso não significa dizer que reconhecimento e vínculo social são motivos para a atividade humana que eliminam as motivações utilitárias, mas, sim, que o interesse pessoal não está dissociado do desinteresse. Mesmo porque, dadas as dificuldades e as demandas simbólicas existentes

dentro da instituição, o trabalhador que desenvolve suas funções orientado somente por questões técnicas e pelo auto-interesse, tende a se desligar da mesma. Fato que justifica uma evasão de funcionários no GACC, conforme veremos no próximo capítulo.

Com efeito, a instituição tende a funcionar segundo uma racionalidade que eleva o outro, seja este funcionário, voluntário, beneficiário, a condição de sujeito. Nesta perspectiva, os serviços e os bens que circulam são indissociáveis do estabelecimento de vínculos sociais, das relações de interação e de confiança. Assim postos, o valor da dádiva consiste precisamente em demonstrar que os agrupamentos humanos acionam outras racionalidades, que não a instrumental, para prover a sua existência (GAIGER, 2008). Outras e bem distintas, pois, no que tange à dádiva, sustenta-se na regra que os bens doados ainda que tenham pouca utilidade, não os destituem de valor, contribuindo para fortalecer os laços entre os agentes da instituição, os quais se sentem ainda mais motivados para que a mesma tenha êxito e continue desenvolvendo suas atividades e sua missão.

Seguindo as reflexões de Santos (2009), a possibilidade de outras racionalidades, outros recursos operantes no tecido social da instituição que possibilitam uma emancipação dos sujeitos, sinaliza a necessidade de ampliarmos o cânone da produção e da circulação de bens e serviços para além da lógica instrumental. Esse fato leva-nos a considerar a relevância de organizações que não se restringem aos princípios utilitaristas, em boa medida relegadas ao não reconhecimento ou visualizadas apenas pela utilidade que tem numa sociedade excludente, no entanto, sendo portadoras de sociabilidades híbridas e densas, além de decisivas para romperem com o ciclo miséria-doença-morte que permeia a vida do seu público-alvo, no caso específico desta pesquisa.

Adicionalmente, verifica-se que as soluções encontradas pela instituição para garantir sua sobrevivência, ainda que signifiquem competir por recursos,

necessariamente não implicam subtrair os princípios de reciprocidade e solidariedade, rendendo-se à lógica mercantil nas relações. Na verdade, as medidas adotadas para tal fim, mesmo exigindo perspicácia e estratégias, são conduzidas pelo caráter singular da instituição na medida em que se assentam nas relações de confiança e reciprocidade entre os seus membros. Portanto, a instituição é guiada por uma lógica híbrida, em que as sociabilidades primárias e secundárias estão misturadas e agem reciprocamente.

Em resumo, mesmo que as instituições pesquisadas imponham normas, façam avaliações, fomentem planejamentos e diversifiquem suas fontes de recursos, constatamos que se faz mister elementos como prazer, reconhecimento, confiança, valorização da pessoa e sentimento de dívida mútua, até mesmo para que seus agentes sintam-se envolvidos e se empenhem a fim de que as atividades sejam desenvolvidas com êxito. Destarte, não basta somente transferir técnicas gerenciais e guiar a instituição por lógicas utilitaristas para que ela operacionalize melhor sua missão. Mesmo porque, os impactos dessa difusão da racionalidade instrumental além de levá-las a se concentrarem nas suas atividades meios, podem fazer com que as mesmas passem a desempenhar somente atividades assistencialistas e de curto prazo. Atividades estas que servem mais para fortalecer as organizações, na medida em que geram ganhos concretos no curto-prazo, e de repercussão positiva direta sobre a imagem construída junto à comunidade, do que promover, de fato, a emancipação e transformações mais amplas na vida dos seus usuários (TEODÓSIO, 2001).

CAPITULO IV

Os Atores Sociais e a Esfera dos Cuidados

No capítulo anterior observamos que o crescimento das instituições e o aumento da demanda, impeliram que elas adotassem ações pautadas na racionalidade instrumental e utilitarista. No entanto, através das falas dos nossos entrevistados, constatamos que as instituições enfrentam o desafio de profissionalizarem-se sem marginalizarem os princípios de reciprocidade e o reconhecimento do outro como sujeito. Daí a necessidade de acionarem outros tipos de racionalidades que apontem para as demandas simbólicas dos agentes envolvidos e a importância em atendê-las, já que isso implica o envolvimento ou não à causa e a própria legitimidade de continuarem existindo. Nossa intenção nesse capítulo é explicarmos como ocorre a formação do voluntariado; Até que ponto os profissionais se engajam na causa; Qual é o perfil dos pacientes e acompanhantes; Como as instituições contribuem para a humanização do tratamento do câncer; Se existe de fato uma diferença significativa deste espaço solidário das esferas instrumentais. Enfim, cumpre agora entendermos, qual a relevância que os bens, os serviços e as interações face a face, oferecidos pelas instituições, possuem no tratamento do câncer infantil.

4.1. A formação do voluntariado

Segundo Melucci (2001, p. 117), a ação voluntária consiste numa *adesão livre a uma forma de solidariedade coletiva e ao pertencimento a uma rede de relações da qual se participa por escolha.* Além da adesão livre, tal ação se caracteriza também pela gratuidade dos serviços prestados. Essa gratuidade é marcada pelo fato de que os benefícios econômicos não sustentam a relação entre os que dela participam, nem entre esses e os destinários da ação. Assim, a ação voluntária é uma forma de ação coletiva marcada por um vínculo voluntário de solidariedade entre seus participantes. Embora não haja benefícios econômicos, existem outros como prestígio, auto-estima, gratidão, afetividade, que estão presentes nessas formas de reciprocidade.

No NACC, o número de voluntários é bastante expressivo. Existem cerca de 480 voluntários cadastrados. Contudo, nem todos atuam dentro da casa de apoio, a maioria trabalha com eventos e arrecadação de recursos. Antes de trabalharem na instituição, os candidatos previamente inscritos são convocados para dois treinamentos. No primeiro, denominado Primeiro Encontro Geral, os participantes conhecem a história do NACC, sua missão e suas ações, como também sobre a epidemiologia do câncer, os tipos da doença, seus tratamentos e cura. Durante o evento, que tem duração de cinco horas, são abordados ainda temas como o Papel do Voluntário e o cenário atual do Terceiro Setor. Nesse treinamento, o voluntário deve conhecer as atividades do NACC para poder escolher o setor que deseja atuar. No segundo treinamento, o candidato recebe as orientações referentes ao campo onde irá desenvolver seus trabalhos. Os voluntários podem atuar em quase todas as atividades do Núcleo, desde a parte administrativa até a assistencial direta às crianças. Nesse treinamento, são apresentados

aos interessados os coordenadores dos setores, a finalidade de cada setor no NACC e o que o voluntário pode desenvolver no mesmo.

Ao ingressar na instituição, o voluntário assina um termo de adesão, reconhecendo o trabalho voluntário como uma atividade não remunerada. O candidato, então, passa a atuar no setor indicado sob a coordenação de um profissional, buscando atender às regras da Casa. Em virtude de serem vistos como pessoas que devem ter compromisso e seriedade com as atividades que irão desenvolver, aqueles candidatos que não se adequam às exigências e regras são 'convidados' a deixarem a instituição. O cuidado com a formação do voluntariado não se dá apenas antes do engajamento das pessoas, mas também quando já estão na instituição. Exemplo disso, são algumas capacitações, através de palestras e leituras de periódicos a respeito do câncer.

O voluntário deve ser tratado como um *prestador de serviços de qualidade não remunerado,* como nos relatou uma das gerentes. Em termos práticos, a categoria qualidade está atrelada ao comprometimento do voluntariado com as normas da instituição, de modo que, além do desejo de abraçar a causa, deve cumprir regras, horários, as tarefas atribuídas pelo coordenador do setor, enfim, contribuir para que a instituição mantenha-se em ordem. Ademais, a instrumentalização revela-se ainda no planejamento e sistematização da atividade de voluntariado, no sentido de que o tempo doado seja aproveitado com eficácia e de acordo com a necessidade de cada setor. Quando há demanda de um serviço voluntário em algum setor é solicitado através de uma comunicação interna para a coordenação do voluntariado, o que, de certo modo, revela uma formalidade dessa ação.

Segundo os relatos dos gestores, a profissionalização do voluntariado também é entendida como uma prestação de um serviço de qualidade, rompendo com a prestação

de serviços assistencialistas. Sobre o assunto, o diretor administrativo faz a seguinte reflexão:

> A gente tem que deixar de lado aquela história só do assistencialismo, entendeu? Então, eu acho que se a gente tem um voluntário que ele seja mais profissionalizado, mais capacitado, a gente tem condições de fazer um trabalho melhor. Agora, não confundindo profissionalizar com o profissional, mas eu acho que a gente pode ter um voluntário que ele seja profissionalizado e poderá render muito mais pra instituição. (Entrevista cedida em novembro/2007)

Como podemos perceber, o entendimento do que é profissionalização do voluntariado para a instituição, implica tanto o cumprimento de regras como a qualidade dos serviços prestados e ruptura com práticas assistencialistas. Esse modo de atuação acaba sendo um diferencial das antigas organizações filantrópicas que por atuarem de modo assistencial, resistiam à introdução de práticas gerenciais. Neste contexto, qualidade implicava oferecer o melhor serviço possível a um número bastante reduzido de beneficiários ou distribuir os recursos disponíveis a uma população carente (FALCONER, 1999). Em ambos os casos, a postura adotada era que o pouco que fizessem seria melhor do que não fazerem nada. Todavia, como já observamos, essa visão assistencial vem sendo substituída por uma preocupação de oferecer serviços de qualidade, de maneira que se busca formar um voluntariado que seja útil à instituição, rompendo com aquele perfil de voluntariado composto por pessoas que desejam ocupar o tempo ocioso ou atender somente seus interesses.

Em compensação, nesse processo não se pode confundir profissionalização do voluntariado com profissionais remunerados. Ou seja, a instituição não exige desse voluntariado o desempenho nas atividades do mesmo modo que cobra dos seus funcionários. Além disso, para que não haja qualquer equívoco entre trabalho profissional e trabalho voluntário, o candidato mesmo colocando à disposição sua experiência profissional, ele sempre é alocado para uma área distinta. Não podemos

esquecer que, isso também é uma estratégia da direção para evitar que pessoas futuramente entrem na justiça cobrando direitos trabalhistas ou busquem, através dessa ação, conseguir um trabalho remunerado na instituição.

Nessa discussão sobre profissionalização do voluntariado, cabe recorremos à definição elaborada por Freidson (1998) sobre esse tema. Para o autor, a profissionalização consiste num processo pelo qual uma ocupação organizada, geralmente, alega uma competência esotérica especial e cuida da qualidade de seu trabalho, obtendo, assim, o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho. Seguindo esse raciocínio, poderíamos inferir que seria um equívoco atribuir ao voluntariado um *status* de 'profissionalização', se considerarmos que não se trata de um grupo que detém uma 'competência esotérica', tampouco possui o monopólio para prestar este tipo de atividade.

Mesmo que as instituições imponham cursos e um código de ética, existem elementos como o domínio de um conhecimento, o poder sobre a manipulação de técnicas e conteúdos que fogem da esfera do voluntariado. É evidente que deparamos com voluntários especializados em determinadas áreas que dedicam parte de seu conhecimento e tempo em benefício de outros. Em contrapartida, encontramos voluntários que seguem as regras das instituições e buscam exercer uma atividade de qualidade, no entanto, nessas circunstâncias, o profissionalismo se expressa puramente como dedicação a um compromisso a uma causa e não como uma forma de alegar um conhecimento técnico e o direito exclusivo de realizar tal atividade. Portanto, a nosso ver, o processo de profissionalização das instituições se caracteriza pela formalização das relações, a inserção de profissionais especializados e a sistematização do voluntariado.

A partir das entrevistas e observações de campo, notamos que o processo de profissionalização nem sempre ocorre como é sugerido pela literatura. Ou seja, de acordo com a literatura, a 'profissionalização' do voluntariado implica atribuir ao mesmo uma função relevante dentro da instituição (TENÓRIO, 2004), no entanto, no NACC, mesmo com os treinamentos, os voluntários executam atividades secundárias e sob a direção de algum funcionário. Porém, ainda que desenvolva funções auxiliares, o voluntário visto como um 'profissional', com todas as obrigações inerentes a uma ocupação regular, contribui de modo significativo para o êxito da instituição.

Dentre as atividades realizadas por este agente, encontramos: a) Serviço social: Observar e orientar os albergados sobre limpeza e organização do ambiente onde se encontram; higiene pessoal, normas da Casa de Apoio para as mães; acompanhar a "chegada e saída" dos albergados (observando: entrega de chaves, lençóis, batas e organização do quarto); realizar vistorias nos andares; b) Refeitórios: Checar o número de albergados, de acordo com o "Mapa dos Andares"; permitir ou não a entrada de acompanhantes para o preparo de algum alimento especial; explicar aos acompanhantes sobre o cuidados com a higiene, ajudar na preparação dos alimentos; c) Terapia Ocupacional: auxiliar o profissional na realização das atividades; estimular os acompanhantes e pacientes para realizarem as atividades; exibirem filmes para os pacientes; explicar sobre o cuidado com o manuseio de materiais utilizados; d) Classe hospitalar: auxiliar os pacientes na realização das tarefas, dentre outras atividades.

Embora o voluntário desempenhe funções sob a coordenação de algum profissional, é comum os funcionários enfatizarem que este tem reconhecimento maior e um acompanhamento constante, por parte da direção, que os próprios funcionários não dispõem. Na verdade, isso ocorre para que os voluntários se mantenham interessados na continuação do trabalho que realizam, de modo que os gestores estão sempre

buscando formas de motivação (confraternização, mensagens no mural, broche comemorativos, workshop e dinâmicas), fazendo com que o voluntário se sinta como parte fundamental para que o objetivo da entidade seja alcançado com sucesso. Isso porque, como não há uma contrapartida material da instituição, a retribuição ocorre de modo simbólico, levando-o a produzir mais e a "vestirem a camisa" da instituição (DRUCKER, 1999).

Do mesmo modo que o voluntariado no NACC constitui uma força de trabalho significativa para a execução das atividades, encontramos também essa realidade no GACC. A instituição, por sua vez, possui cerca de 72 voluntários, os quais foram selecionados a partir das fichas de cadastro, em que preenchem dados pessoais e as áreas de interesses. Observamos, nestas fichas que predomina o número de mulheres neste campo (cerca de 20% homens e 80% mulheres), o que confirma a tendência de as organizações voluntárias se consolidarem como espaço de mulheres, não apenas como voluntárias, mas ocupando cargos remunerados. (LANDIM & BERES, 1999)

O número maior de interessados para a realização do trabalho voluntário é de estudantes, profissionais liberais (médicos, advogados, psicólogos) e técnicos. Nas fichas cadastrais, notamos que o percentual de candidatos possui um grau de instrução alto, pois a maioria tem o ensino superior (60%); sendo que 37% concluíram o ensino médio e apenas 3% cursaram apenas o ensino fundamental. Esse fato demonstra que existe um relevante número de pessoas com um grau de instrução superior aptas a contribuir de modo mais eficaz na elaboração e desenvolvimento das atividades. Assim, o atual perfil do voluntariado aponta uma razoável transformação ao longínquo ano 1543 em que a atividade voluntária foi efetivada no Brasil, na Santa Casa de Misericórdia, pois envolve pessoas que têm uma formação, que trabalham, mas que ocupam o seu tempo livre com ações solidárias.

No entanto, um dado que nos chamou atenção é o fato de alguns estudantes de cursos técnicos colocarem, como observação, o desejo de atuarem em áreas nas quais estão se especializando, revelando que o serviço voluntário é visto como uma forma de "estágio", ou para adquirir experiência e, até mesmo, ser uma alavanca para o mercado de trabalho. Contudo, os gestores do GACC direcionam essas pessoas para outras áreas, pois "já elimina aqueles que não vêm por causa da nossa missão e evita que as pessoas vejam esse trabalho como uma escada para o emprego", segundo nos relatou o diretor de comunicação (Entrevista cedida em out/2008).

Tal constatação revela como o tema voluntariado vem sendo permeado por perspectivas instrumentais e utilitaristas, na medida em que é vislumbrado como um meio para ingressar no mercado de trabalho tanto na própria instituição quanto nas empresas que valorizam candidatos que tenham desenvolvido algum trabalho voluntário. Neste caso, o trabalho voluntário não é fruto de um ato de solidariedade, já que o suposto 'voluntário' não se desloca no sentido do outro, mas utiliza dessa condição para fins exclusivamente pessoais ou profissionais. O problema disso consiste no fato de o voluntário não se identificar com a causa e com os objetivos da instituição, já que seus interesses estão acima dos demais. Então, por não superar o interesse particular e ir ao encontro do outro, sua ação poderá ser sucumbida a quaisquer dificuldades e dificilmente ele permanecerá na instituição.

Nas fichas, o candidato indica em quais projetos deseja ingressar. Após essa etapa, participa de um treinamento, no qual a presidente e a assistente social passam informações sobre o GACC, sobre como lidar com a criança com câncer, quais são os tratamentos desenvolvidos. Posteriormente a esta apresentação geral, os coordenadores dos projetos expõem informações específicas de cada um e a disponibilidade de tempo de que necessitam. A partir daí, caso o candidato se adeque a algum projeto, passa a

exercer suas atividades. Quando o voluntário entra na instituição é feito um acompanhamento mensal, através da equipe da casa de apoio, para avaliar "se ele não está se adequando, se ele não comparece, ou ele comete alguma falta, então, o coordenador passa as informações, e, dependendo do caso, ele pode ser convidado a se desligar" (Coordenadora do voluntariado – entrevista cedida em junho/2008). Assim, o acompanhamento busca possibilitar que o voluntário tenha melhores condições para agir e atuar e, sobretudo, perceba que o fato de estar ali doando seu tempo não é suficiente por si só. Essa mudança de enfoque exige o uso eficiente dos recursos e a necessidade de mudar a postura tradicional do voluntariado de acomodar-se diante de alguma dificuldade porque já está fazendo sua pequena parte.

4.1.1.A relação entre as instituições e os voluntários: doações ou trabalho não pago?

Nesse contexto, o candidato, ao ingressar na instituição terá que seguir uma rotina estabelecida, a fim de que seu tempo doado seja maximizado. Portanto, mesmo que o trabalho voluntário seja permeado por questões afetivas e simbólicas, não podemos desconsiderar a utilidade desse trabalho para a instituição em termos instrumentais e econômicos. Como nos relatou a coordenadora do voluntariado:

> A importância do voluntariado é quase imprescindível à instituição, porque a instituição, ela não têm condições de contratar todos os profissionais que ela precisa, e pagar. Ela não tem condições de fazer isso. Aí é que entram os voluntários. (Coordenadora do voluntariado – NACC, entrevista cedida em agosto/2007)

Notamos que se destaca nessa ação o fato de que o voluntário atende ao interesse material e utilitarista da instituição, já que possibilita a mesma manter suas atividades sem precisar contratar mão de obra remunerada. Seguindo essa lógica

utilitarista, as ações voluntárias, em alguns momentos, são vistas como "mão de obra não paga". O depoimento do diretor financeiro do GACC retrata essa questão quando enfatiza a contribuição do voluntariado para o crescimento da instituição:

> Hoje o papel do voluntário é dar um suporte. Eu vejo assim, você ter uma redução de custo em pessoal, porque à medida que você conta com o voluntário com compromisso, você não tem que ter funcionário, certo. E aí você passa a executar alguns projetos com o voluntariado. E o voluntário é sempre aquela porta de entrada, ou seja, se ele se sente bem, se ele tá realmente bem numa instituição, ele sempre vai estar convidando outras pessoas. Então, é importante porque sem o voluntário com certeza ele não teria chegado a isso aqui, não teria alcançado muitas vitórias em apenas pouco tempo, né? (Diretor financeiro do GACC – entrevista cedida em setembro/2008)

Parece-nos que a atuação compromissada é cada vez mais necessária, e observa-se, junto a esta tendência, a transformação do voluntário que antes era considerado amador, atualmente é visto como membro não-pago da organização, mas é bem treinado e 'profissional'. De certo modo, trata-se de uma instrumentalização do trabalho voluntário, pois não basta apenas doar tempo, mas tem que atender os interesses da instituição. Ademais, verificamos que esse agente serve como 'cartão de visitas', sendo um meio de captar mais doadores e contribuir para o crescimento da instituição. Assim posto, embora os gestores de ambas as instituições apontem a 'profissionalização' na direção de uma prática que favoreça a qualidade das atividades, a partir das observações notamos que essa procura tem, na realidade, objetivado mais a busca de estratégias de sobrevivência organizacional. Portanto, a lógica mercantil e utilitarista, quando entra nas instituições acaba mudando a lógica de doação para 'mão de obra não paga', fato que revela uma exploração do voluntariado. Sobre isso, Godbout (1999, p. 92) nos esclarece que:

> Beneficência seria um ato voluntário, livremente aceito, gratuito no sentido de livre, e não de 'trabalho gratuito', expressão essa que deixa necessariamente entrever algo de anormal, visto que são adotadas como

> referência as normas do universo do trabalho e que todo trabalho deve ser pago. É certo que, uma vez definidas essas atividades como trabalho, o fato de serem gratuitas assume outro sentido e se torna sinal de exploração. Ora, essas atividades situam-se fora do mundo do trabalho e da produção, fora da ruptura criada pela relação salarial. Elas estão sempre perto do vínculo social, são imanentes ao vínculo.

A justificativa para a sistematização das atividades voluntárias, segundo as narrativas dos gestores e coordenadores do voluntariado, tanto do GACC como do NACC, é que contribui para uma prestação de serviços de qualidade. Ademais, os coordenadores, afirmaram que essa sistematização pode conter os efeitos danosos da evasão, apontada como uma das grandes dificuldades enfrentadas ao se trabalhar com voluntários. Ou seja, para eles, o fato de ser evidenciado o compromisso que o voluntariado deve ter com a instituição e mantê-lo informado a respeito da sua credibilidade e sobre o que acontece na mesma, contribui para que ele perceba que o seu papel realmente é importante e permaneça na instituição.

Entretanto, vale destacar que à imposição de regras e a instrumentalização do voluntariado deve se adequar a própria natureza do trabalho, ou seja, é algo feito de modo espontâneo, de maneira que a rigidez das regras pode afastar aqueles que buscam fazer dessa atividade algo que transcende uma simples ocupação ou um trabalho remunerado:

> Profissionalização do voluntariado... Eu acho que muda de figura a coisa, porque vai profissionalizar, e digamos que houvesse uma profissionalização, fugiria muito do seu objetivo, porque as pessoas iam agir, iam ver aquilo como uma empresa, né, como... Ia te segurar muito. Ia como se fosse a outro lugar, e quando eu venho pra cá, eu venho de outra forma de quando eu ia pro meu emprego, quando eu ganhava dinheiro. A sensação é outra, a maneira é outra, tá entendendo? Lá sempre foi emprego, por melhor que seja, não deixa de ser uma coisa mecânica, né?!. Mas é diferente, não se compara, porque isso aqui você não vê como uma profissão, você vê como uma continuação de uma coisa que te complementa, de uma satisfação como pessoa, como ser humano, como crescimento pessoal, entende? É diferente, bem diferente. (Voluntária. Entrevista cedida em julho/2007)

Nesse sentido, antes de visualizarmos a utilidade desta ação e enquadrá-la como 'trabalho não pago', faz-se necessário reconhecermos a pluralidade de fios e lógicas que compõem a tessitura dessa ação. Com base nas reflexões de Santos (2009), ressaltamos que quando a instituição mantém uma relação utilitarista com o voluntariado, observamos uma sobreposição do princípio de regulação sobre o princípio de emancipação. Isso porque, a ação ao ser vista como qualquer outra do mundo do trabalho ou um mero 'suporte', as funções passam a importar mais do que as pessoas voluntárias que as exercem. Com isso, os voluntários deixam de perceber a sua importância na instituição e de vivenciarem essa ação como um momento único e de crescimento pessoal.

Assim posto, por não ser um ato obrigado, penoso e sacrificante para quem o faz, feito livremente e de "coração", é visto como um momento que transcende todos os outros. O prazer da dádiva está vinculado à liberdade, à prova da ausência de obrigatoriedade, ao gesto espontâneo e ao afeto. Como notamos, no capítulo anterior, os voluntários valorizam a liberdade de aderirem ou não a uma causa. Sendo que o compromisso que eles assumem com a instituição é sustentado pelo compromisso que fizeram com os pacientes e não pelo termo de adesão. Portanto, o prazer consiste no fato de eles terem a liberdade em envolverem-se concretamente com alguém e darem um sentido às suas vidas.

Nessa esteira, a ação voluntária é vista pelos entrevistados como uma doação exercida com prazer por ser um compromisso que eles aceitaram livremente. Godbout (1999, p.212) em aguda observação, enfatiza que:

> O pensamento mercantil elimina o prazer da Dádiva e só conserva o que é perdido, sacrificado. É preciso ao mesmo tempo admitir que a Dádiva se insere num sistema de troca diferente do mercado e ver a Dádiva como um gesto gratificante. (....) O prazer da Dádiva constitui elemento essencial desta última, principalmente

> no contexto atual, onde gestos antes concebidos como deveres se efetuam livremente e onde toda noção de sacrifício é banida pelas pessoas que dão, mesmo nos setores como caridade, tradicionalmente portadora da Dádiva-sacrifício.

Exercer um trabalho voluntário, implica, desse modo, ter a vontade de ajudar e sentir prazer com isso. Portanto, atuar como voluntário, é visto como uma forma de participar de um momento único, distinto de qualquer outro já existente, de maneira que delimitar esse momento por alguma regra rígida ou por trazer algum benefício material à instituição, significaria igualá-lo a outros. Assim, ele diminuiria sua força e não conseguiria se expressar livremente, limitando a possibilidade de uma ajuda eficaz. Insistimos, portanto, que a imposição da racionalidade instrumental que prima pela eficácia e o êxito dos resultados, ao enclausurar o prazer e a sensação de participar de algo único, provoca uma mudança de sentido e uma desmotivação de envolvimento com a causa. O que revela um dos riscos da crescente instrumentalização do voluntariado.

Contudo, embora essa nova lógica do voluntariado traga conhecimentos que tornam tal ação mais sistematizada e útil às instituições, não podemos esquecer que a mesma ainda situa-se no imaginário ancorada em valores caros que não se esgotam em uma visão utilitarista do cálculo custo/beneficio. Valores estes que possibilitam ao sujeito o reconhecimento, o pertencimento e a confiança no interior da dimensão associativa. Como sublinha Melluci (2001, p.120), na ação voluntária está presente a dimensão do desafio simbólico que se opõem à racionalidade do cálculo, à eficiência da técnica, pois "acerta-se o encontro com o 'outro' como irredutível". É evidente que a questão simbólica não passa despercebida pelos agentes das organizações, uma vez que, mesmo o voluntariado sendo vulnerável a lógicas instrumentais, as entrevistas apontaram que a maioria das pessoas se interessa por esta prática não pela espera de um retorno imediato, financeiro, que a situaria no âmbito do interesse utilitário, tampouco

porque vai contribuir para a diminuição de encargos trabalhistas, mas pelo desejo de ir ao encontro do outro e estabelecer com este relações de afetividade. Segundo a assistente social, um dos elementos relevantes que leva as pessoas a continuarem na instituição é:

> As pessoas vêm aqui porque elas vêm munidas daquele sentimento de ser solidário, de transmitir carinho pra as crianças, amor, fraternidade. Eu vejo muito... que uma pessoa que não se identifica, que não é solidária, que não tem aquele amor de ajudar, ela não vai continuar. Ela vem e ela vai embora. Aquelas pessoas que realmente vem aqui é porque elas estão nesse sentimento de ser solidário, de ajudar o outro, de contribuir de alguma forma com aquele processo de tratamento que eles estão passando ali.(Assistente Social – NACC. Entrevista cedida em set/2007)

Assim posto, tentar instrumentalizar essa ação na tentativa de maximizar a sua utilidade, pode provocar um esvaziamento de sentido da ação, por priorizar apenas um momento da mesma. Desta forma, perceber o trabalho voluntário como uma atividade que deve ser sistematizada é uma idéia interessante do ponto de vista de se criar meios que possibilitem uma atividade responsável e que atinja resultados exitosos. Porém, por ser justamente uma doação livre, espontânea e gratuita, a crescente instrumentalização do voluntariado pode trazer o risco de enquadrar um momento considerado único, fazendo com que muitos desistam dessa ação.

Logo, antes de buscar maximizar a utilidade do voluntariado, faz-se necessário mobilizar pessoas que estejam dispostas a se doarem ao paciente e suas famílias, vivenciando, simultaneamente, os dissabores da doença e a esperança da cura, e buscando manter uma relação, cujos bens não têm valor de uso ou de troca, mas valor de vínculo. Isto não significa dizer que os voluntários não devam prestar um serviço de qualidade, mas que, além da sua eficiência, é preciso ter um envolvimento pessoal com o beneficiário.

Em suma, considerando que a natureza do dom é paradoxal e contraditória, sendo formada por elementos distintos e irredutíveis, não negamos a existência do

cálculo custo/benefício no voluntariado, mas sustentamos o caráter paradoxal da ação social, já que está presente também solidariedade, afetividade e necessidade de ir em direção ao outro. Nessa perspectiva, ao analisarmos as entrevistas seguindo as teorias discutidas, observamos que o processo de sistematização do voluntariado deve vir ancorado na circulação de dádivas, em que a pessoa humana e os bens que circulam valem mais que sua utilidade para a sobrevivência das organizações. Ademais, cumpre destacar que, para os voluntários, não se trata de qualquer atividade, mas de uma ação transformadora, pois, ao buscarem o outro mesmo num espaço institucionalizado, encontraram sentido para as próprias vidas e oportunidades de serem capazes de fazer algo por si e pelo outro.

Com efeito, a ação voluntária consiste numa doação compromissada, mas não em 'mão de obra' não paga, até porque implica em ações que são vistas como compromissos, obrigações, correspondentes a vínculos criados entre doador e recebedor, de maneira que poderiam ser desenvolvidas independentes de estarem ou não vinculados a alguma instituição. Como nos relatou uma entrevistada: "porque se eu não fizer aqui, vou fazer em outro lugar, eu faço em qualquer lugar. O que eu faço aqui eu faço em qualquer lugar, o meu compromisso é com as crianças, não é com o GACC".

Assim posto, para que as instituições tenham êxito na formação desse novo voluntariado, em termos de eficácia e também de resultados concretos, faz-se necessário terem sensibilidade para reconhecerem e valorizarem esse campo preexistente de valores não racionais que mobilizam os agentes a ingressarem e continuarem na mesma. Ou seja, reconhecer que nessa promoção de voluntariado "profissional e eficaz", é nociva a marginalização das relações de solidariedade efetivamente praticadas, pois ao invés de contribuir para criar dinâmicas integradoras e

reforçar o princípio de comunidade, fortaleceria muito mais as relações utilitaristas e burocratizadas.

Na tentativa que as instituições prestem um serviço de qualidade, os seus gestores vêm buscando não apenas sistematizar as atividades do voluntariado, mas contratando cada vez mais profissionais especializados. Essa inserção dos profissionais nas instituições, ao mesmo tempo em que contribui para a profissionalização das atividades, acaba criando uma relação hierárquica, de modo que aqueles que desenvolvem alguma atividade voluntária nas instituições, quase sempre, encontram-se sob o comando dos profissionais. Além disso, essa profissionalização tende a atrair tanto profissionais engajados com a causa como aqueles que buscam apenas satisfazer seus interesses pessoais.

4.2.Os profissionais nas organizações voluntárias: comprometimento com a causa?

No NACC encontramos cerca de 84 funcionários distribuídos no setor administrativo, serviço social, terapia, pedagogia, odontologia, fisioterapia, cozinha e serviços gerais. O setor administrativo é responsável pelos demais setores, além da contratação de funcionários, busca por parcerias e recursos. A terapia tem como objetivo proporcionar incentivo profissionalizante para a perspectiva de trabalho autônomo direcionados aos acompanhantes em seu município e também minimizar os problemas inerentes ao processo saúde-doença do filho. O setor do serviço social, em linhas gerais, tem a função de suprir as necessidades básicas do paciente: alimentação, higiene, vestuário, moradia, condução e, além disso, orientar os usuários (pacientes, pai, mãe) em relação aos direitos e às obrigações frente a nova realidade social, como também, orienta os voluntários nas atividades que vão realizar, como recepção de pacientes, recreação,

acompanhamento dos pacientes em atividades externas. Outro serviço relevante oferecido aos pacientes são as aulas de reforço, pois têm como objetivo fazer com que estes não se atrasem em suas classes escolares, já que tiveram que abandoná-las para fazerem o tratamento.

Os funcionários são regidos pela legislação trabalhista e por normas internas, sendo que há uma cobrança efetiva na realização das suas funções. Na busca pela sobrevivência, os gestores tendem a contratar funcionários, em virtude de estes desenvolverem uma atividade contínua e terem o compromisso formal com a instituição. Na verdade, os funcionários ocupam as áreas centrais que possibilitam uma ação organizada e sistemática.

> O funcionário, ele tem que existir em pontos chaves, né? Por exemplo, pontos que você tem que contar, digamos assim, com uma certa regularidade. Área de cozinha, área de limpeza, que são imprescindíveis, né? E serviço social e a fisioterapia, porque a fisioterapia é um tratamento da área de saúde que não poderá ser exercido por uma pessoa que não tenha já uma especialização até na área de oncologia. (Diretor administrativo- NACC. Entrevista cedida em nov/2007).

Portanto, as áreas específicas são de responsabilidade de um profissional que detém um conhecimento perito capaz de manipular técnicas e conteúdos que fogem do amadorismo para lidar com os pacientes. Nesta esteira, o NACC demonstra um alto grau de profissionalização não apenas no que se refere à sua gestão e sistematização das atividades voluntárias, mas, sobretudo, por ter, no seu quadro, atividades exercidas exclusivamente por profissionais especializados e com conhecimento na área de oncologia infantil.

A seleção deste corpo de profissionais se distancia da velha ideia de que as instituições voluntárias contratam pessoas indicadas por 'alguém de confiança'. Como ocorre em algumas empresas mercantis, o NACC, através de uma agência de trabalho, seleciona candidatos para alguma oferta de emprego, a administração realiza entrevistas,

posteriormente o coordenador do setor aplica testes práticos e avalia o desempenho do candidato na função. Após uma análise do coordenador e do administrador quanto ao desempenho, à eficácia e à seriedade, o candidato é convocado. A avaliação continua e caso ele não atenda o regulamento, as leis, normas, ou queira "burlar algum regulamento, burlar alguma coisa, a gente fica sempre observando isso e faz as equações do dia-a-dia. Serviu continua, não serviu você troca" (Diretor administrativo- NACC. Entrevista cedida em nov/2007). Essa relação assemelha-se com as que são estabelecidas nas demais esferas instrumentais, em que se prioriza o valor de uso do trabalhador. Além disso, a obrigação que o contrato formal impõe ao funcionário para que ele obedeça às regras e mantenha uma regularidade de suas atividades, é apontada como uma das vantagens e um diferencial entre o trabalho dos funcionários e o trabalho voluntário.

Este amparo legal que permite uma cobrança maior para os funcionários, parece ser uma vantagem para as organizações voluntárias, pois, no GACC, os gestores consideram que esse foi um dos motivos que os levaram a contratarem profissionais especializados. No GACC, a contratação de profissionais para áreas como assistência social, psicologia e pedagogia é bastante recente. Algumas destas atividades eram desenvolvidas por voluntários que faziam uso do 'bom senso' como relata um entrevistado. A instituição possui cerca de 30 funcionários distribuídos nas funções de assistente social, psicólogo, odontólogo, comunicador, recepcionistas, atendentes do telemakerting e serviços gerais. Os profissionais são selecionados pela própria presidente, de acordo com a função que exerce, contudo, ao serem contratados, passam por um treinamento para conhecerem o funcionamento da instituição.

Como podemos notar, esse setor já não é um campo de atuação privilegiado de ações voluntárias, mas também de trabalhadores remunerados. Alguns autores apontam o setor das organizações voluntárias como um setor que está representando uma

alternativa de geração de emprego, em virtude do enxugamento dos postos de trabalho no mercado formal (RIFKIN, 1997). No entanto, o que observamos na pesquisa de campo é o fato de as organizações enfrentarem cotidianamente o desafio de pagar bons salários com recursos limitados. Além disso, notamos que é um mito acreditar que há carreira executiva nessas organizações, até porque toda a diretoria é voluntária. Deste modo, é preciso ter cautela face às expectativas que, se desenham em relação a estas organizações, de constituírem um campo de trabalho que dê conta da mão de obra dispensada na esfera mercantil, tendo em vista que elas não têm condições em atendê-las.

O regime de trabalho dos funcionários nas instituições é regido pela CLT. A pesquisa de campo nos revelou que o horário de trabalho que prevalece é de oito horas diárias. Contudo, é comum alguns funcionários trabalharem fora desse horário, seja em reuniões ou eventos, com o argumento de que, normalmente, o funcionário de uma organização voluntária é identificado com a causa e, por isso, a sua dedicação ao trabalho deve ser maior do que um funcionário de uma empresa ou de uma organização governamental.[33] Mas, notamos que nem todos trabalham nesse regime satisfeitos, de maneira que realizam as atividades apenas no seu horário.

Com relação à escolaridade, mais da metade dos funcionários das instituições pesquisadas possui nível superior e/ou pós-graduação, apresentando um perfil de pessoal capacitado ou pelo menos preocupado com a capacitação. Nessa perspectiva, a presidente do GACC, por exemplo, sempre remete à sua participação em cursos sobre o Terceiro Setor, para enfatizar a necessidade da capacitação e profissionalização dos

[33] Tal dado rompe com o imaginário de que as organizações, por serem da sociedade civil, são espaços em que todos os direitos dos trabalhadores remunerados são assegurados.

indivíduos que atuam nessa área, sobretudo daqueles que desempenham papeis gerenciais.

Como vimos nos capítulos anteriores, a tese defendida nesse novo momento das organizações, é que gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no voluntariado se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais (TEODOSIO, 2001). Seguindo essa idéia amplamente valorizada em encontros nacionais de voluntariado, a presidente acredita que o crescimento do GACC se deve, em parte, ao fato da sua capacitação nestes cursos. Nas suas palavras:

> Hoje eu dirijo o GACC, eu procurei me aperfeiçoar, (...) porque é uma área que precisa estar crescendo, e aí eu passei a me capacitar pra poder capacitar a ONG, pra capacitar o GACC. Então em virtude desse interesse, desse conhecimento, com certeza ele já está um passo além de outras. Em termos de conhecimento, de interesses, capacitação da área e do setor pra administrar a ONG, não ficamos devendo a nenhuma outra instituição. (Entrevista cedida em julho/2008).

A concepção de profissionalização refere-se a uma forma de atuação mais profissional tanto no desempenho das funções como no nível de responsabilidades, postura e comportamento. Este discurso aponta também a percepção da organização com relação às mudanças qualitativas e novas exigências da sociedade. Enfatize-se que essa profissionalização obedece a requisitos próprios da natureza dos trabalhos da organização, fato apontado pela própria presidente ao relatar que "a profissionalização não pode desconsiderar a nossa missão, pelo contrário, a gente tem que se profissionalizar para melhorar a nossa Casa e o nosso acolhimento às crianças". Neste caso, conhecimentos e habilidade devem estar agregados a valores humanitários.

4.2.1. A dádiva e as relações contratuais

Observamos que o processo de profissionalização vem introduzido relações contratuais e formais nas organizações. Sabemos que tais relações residem nas sociabilidades secundárias, em que o sistema de troca é instituído a partir de um sistema de equivalência. Neste contexto, os relacionamentos são modelados priorizando as funções e os bens no lugar do vínculo. Segundo Caillé (2002c, p.21) essa sociabilidade é organizada "por uma lei impessoal, sendo a personalidade das pessoas, secundária. Nesse registro, o importante é que as pessoas sejam funcionais". Assim, a liquidação da dívida é uma característica fundamental nesse modelo mercantil, isto é, as pessoas realizam suas funções em troca de um salário, ao contrário da dádiva que se encontra ancorada na dívida.

No que concerne a esta questão, constatamos que o fato do contrato assegurar relações despersonalizadas entre os profissionais e os demais agentes, nem todos se sentem mobilizados a aderirem à causa e possuírem proximidade com os grupos atendidos. Ou seja, muitos apontaram que estão nas instituições para fazerem somente o seu 'trabalho', como relatou uma funcionária: "eu venho aqui para fazer a minha função como em qualquer outra empresa". Assim posto, a priorização do conhecimento técnico e especializado tende a alterar o vínculo social em uma relação meramente impessoal de trabalho, fazendo com que as pessoas envolvidas nessas organizações deixem de agir em conformidade com seus valores pessoais para fazer valer a voz da técnica. Max Weber (2000) já enfatizava a importância da impessoalidade como sendo uma característica das instituições públicas e privadas e pelo visto tem sido presente também nas instituições voluntárias.

No entanto, apesar de os funcionários exercerem atividades técnicas e especializadas, um dos critérios exigidos implicitamente para se trabalhar em ambas instituições pesquisadas, segundo nossos relatos, é se envolver com a causa, sem se importar com status ou remuneração, pois, quando isso não acontece, há uma desmotivação, muitos saem e acionam a justiça trabalhista. Ademais,os profissionais, quando não se identificam fortemente com a missão, tendem a demandar remunerações mais satisfatórias, o que é difícil de atender, dadas as limitações de recursos com que a organização convive. Essa é uma grande dificuldade, por exemplo, que o GACC vem enfrentando com os funcionários, como nos colocou um dos diretores:

> O funcionário, pra mim, traz problema que não deveria trazer, entendeu? As crianças não são problemas, até porque a finalidade da instituição é ajudá-las. Mas, isso aqui não tá pra você estar indo pro Ministério do Trabalho se desculpar ou tentar mostrar uma coisa que o funcionário achava que era direito dele e não era, não é pra estar, entendeu? Então, pra mim o grande risco de uma instituição se você chegasse pra mim, qual o grande risco do GACC? É o funcionário. (Entrevista cedida em set/2008)

Podemos depreender que esse processo de profissionalização pode interferir no perfil destas instituições no sentido de que, ao contrário de ser formada apenas por voluntários abnegados, tende atrair profissionais voltados mais para as suas garantias trabalhistas e ganhos materiais do que para a própria missão. Ora, essa relação pode ser ainda mais conflituosa, se considerarmos, de um lado, a necessidade de terem-se profissionais qualificados, de outro, a sobrecarga de funções atribuídas aos mesmos em função da parca mão de obra na instituição. Com isso, quando o funcionário busca apenas o retorno financeiro, é muito comum que este permaneça por um período muito curto, o que provoca uma rotatividade dos profissionais. Desta forma, a instituição enfrenta tanto a evasão de voluntários como de funcionários que não se envolvem com a causa.

A partir dos relatos, um dos motivos que contribui para que os profissionais não se sintam motivados para trabalharem também pela causa, é o fato de os dirigentes estabelecerem com eles uma relação puramente utilitarista, valorizando apenas a eficácia de suas funções. Tal postura, tipicamente mercantil, reflete que a ligação entre os profissionais com a instituição pode tornar-se fria e funcional. Como ilustra Vandenberghe (2005, p. 151), "um oferece seus serviços, o outro paga por eles e, à medida que cada um é apenas um meio para o outro, todos são substituíveis". Desse modo, quando o mercado e a racionalização instrumental, tornam-se os únicos reguladores das relações entre os profissionais e os gestores, corre-se o risco de valorizar as funções e transformar as características singulares dos profissionais em valores de troca, idênticos e substituíveis[34].

Todavia, ainda que as relações sejam situadas na sociabilidade secundária, existe uma demanda por relações de proximidade e valorização da pessoa humana antes mesmo das funções a serem exercidas. Isso significa que o "profissional precisa saber antes de mais nada que eles são únicos" (GODBOUT, 1999, p. 91). A nosso ver, esse é um grande desafio que as organizações enfrentam no processo de profissionalização, pois, como não dispõem de recursos suficientes para pagar excelentes salários, bem como não existe projeção profissional nas mesmas que mobilizem os funcionários a se empenharem mais, visto que os cargos mais altos são ocupados por voluntários, há uma necessidade de que essa relação profissional seja mediada pela dádiva fazendo com que os mesmos participem de uma circulação de

[34] Esse fato nos reporta a crítica marxista da alienação, segundo a qual, as relações entre os objetos não são mais do que relações entre os homens, visto que, por trás desses objetos, há o comportamento humano. Sendo que, neste caso, as relações entre os homens tornam-se uma relação entre as funções.

bens simbólicos que cria alianças e leva-os a se sentirem participando de algo maior do que si mesmo, ultrapassando seus ganhos materiais.

Portanto, embora os funcionários trabalhem para receber o seu salário, não significa que eles descartem outros móbeis de ação que os levam a se dedicar mais à instituição. Segundo uma funcionária: *"*eu acho que eles deveriam agradecer mais a gente pelo o que a gente faz aqui, como a gente vê eles fazendo com os voluntários*"* (Entrevista cedida em maio/2007). Isso nos remete à Mauss (1970) quando mostra-nos que os interesses de glória e prestígio, geralmente, hierarquicamente dominam os interesses instrumentais de posse e os interesses de ter.

Todavia, nem sempre, essa demanda é reconhecida pelos gestores, o quais acreditam que a simples causa e o cumprimento de seus encargos trabalhistas são suficientes para que os funcionários se envolvam. Desse modo, por não retribuírem a dádiva ofertada pelos funcionários, acabam enfraquecendo o estabelecimento de laços de solidariedade. Não que os profissionais não tenham interesses (materiais ou não), mas por trás desta questão encontra-se o fato que transcende o interesse, ou seja, que não reciprocar a dádiva é ignorar a importância alheia, ou melhor, é não perceber o outro e a sua importância na interação social.

É interessante que mesmo sendo uma relação mercantil, em que há a liquidez da dívida, existe uma necessidade dos funcionários de construírem obrigações e vínculos fora do contrato formal. Segundo uma outra funcionária: "acho que eles pensam que a gente faz o nosso trabalho e pronto. Mas não dói nada de dois em dois meses chamar a gente e dizer como é que está o trabalho e agradecer também, porque a gente luta por aqui, e quando a gente luta e a pessoa não reconhece, (...) então a gente se sente muito magoada" (Auxiliar administrativa. Entrevista cedida em out/2007). O que não tem valor mercantil vale muito simbolicamente. Portanto, diferentemente de uma iniciativa

privada, a presença e a importância atribuída aos valores pessoais e do manejo da relação entre os gestores e os demais agentes torna-se um grande diferencial no processo de adesão à causa e ao investimento no trabalho.

Neste contexto, a valorização e o reconhecimento da pessoa não se restringe apenas ao voluntariado, mas também ao profissional para que ele sinta-se parte da instituição, envolva-se e dê o melhor de si. Trata-se de um algo a mais que é doado de modo espontâneo. Portanto, a necessidade da dádiva ocorre também nas sociabilidades secundárias, já que as instituições enfrentariam dificuldades se os funcionários não dessem algo de si, algo não explicável pelas funções que exercem. Sob este ângulo, técnicas de administração tradicionais aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram sérias limitações quando simplesmente transferidas para as organizações voluntárias.

É evidente que não descartamos a possibilidade de que nessa relação a dádiva pode ser revestida de um aspecto instrumental no sentido de tornar os funcionários mais atuantes e atenuar suas reivindicações. No entanto, como lembra Godbout (1999), a dádiva não pode ser usada de modo exclusivamente instrumental, pois tende a perder sua eficácia, uma vez que se os profissionais não perceberem sinceridade nesse movimento de aproximação e valorização da pessoa, dificilmente, eles irão ultrapassar as relações contratuais e estabelecer relações informais e de solidariedade com os gestores.

De qualquer modo, essa profissionalização, esbarra nas especificidades do setor. Assim, observamos que se os profissionais não se sentem retribuídos pelos gestores, nas suas falas, essa retribuição ocorre pelo fato de que estas instituições trazem a oportunidade de aprender, adquirir conhecimento, transformar e criar, sendo, portanto, gratificante e prazeroso trabalhar nas mesmas. Essas situações de

aprendizagem, transformação e gratificação simbólica encontram-se nas falas dos entrevistados, como exemplificadas nas seqüências discursivas a seguir:

> É uma oportunidade que tem de conhecimento pra gente, não tem aumento de salário, mas o aprender daqui é muito grande. Além do salário, a gente aprende muito, ganha muito. Foi como eu te disse, o NACC vicia. Então, é um vício gostoso. A família, as crianças, todo o trabalho com os outros voluntários, a gente aprende muito. Então, a gente faz um trabalho que a gente acredita. (Gerente- NACC. Entrevista cedida em maio/2007)

> Porque assim, eu vejo que algumas pessoas trabalham porque o sentido é nobre, a causa é nobre, porque você tá vendo que o seu trabalho está contribuindo pra que outras pessoas se curem e naturalmente isso já é uma recompensa. Então, eu não quero saber se a presidente reconhece meu trabalho..eu não me preocupo com isso não..a minha satisfação maior é ver minhas crianças curadas e felizes (Pedagoga- NACC. Entrevista cedida em out/2007).

> Eu acho que todo funcionário aqui eles sempre dão algo a mais. Porque pra trabalhar numa instituição como essa, primeiro, ele tem que realmente gostar da profissão e gostar de gente, saber respeitar, se colocar no lugar do outro, porque se não, não fica, não. Assim.. algumas pessoas são muito materialistas. "Ah, eu quero ganhar muito, eu quero isso". Quando entra na instituição tem o limite, aqui não vai ganhar altos salários, mas, em compensação, o que a gente ganha dinheiro nenhum compra. (Assistente social-GACC. Entrevista cedida em Nov/2008)

Observamos que não apenas o interesse material e o cálculo permeiam essa relação entre os profissionais e a instituição, mas também o interesse pelos outros. Sendo que o tempo e o talento doados são retribuídos simbolicamente pelas lições de vida dos pacientes e pelo prazer de fazer um trabalho que beneficie o outro, proporcionando-lhe a cura. Notamos que onde o interesse mercantil leva a sair do registro da dívida equilibrando a cada instante os direitos e os deveres, o dom e a ação associativa estimulam a entrar no ciclo da circulação de bens simbólicos que cria um endividamento mútuo (GODBOUT, 1999).

Portanto, a lógica do mercado não é a única que regula as relações da sociabilidade secundária nas instituições. Como ressalta Caillé (2002), nenhuma

sociedade pode ser edificada somente no registro do contrato e do utilitário, de modo que a solidariedade indispensável a instituições voluntárias não pode surgir a não ser da subordinação dos interesses materiais a uma regra simbólica que os transcenda, daí o fato de que alguns funcionários quando não trilham esse caminho, acabam saindo da instituição ou trabalham insatisfeitos.

Pode-se dizer que o trabalho caracteriza-se não apenas como uma atividade remunerada, mas também como aquela que dá orientação à vida, ajuda a estabelecer uma nova relação com a realidade, possibilita a formação de vínculos entre as pessoas e maior realização pessoal. Ademais, verificamos que as dificuldades e a defasagem dos salários são recompensadas pelo prazer do funcionário em perceber que contribui para a cura dos pacientes. O fato de vivenciarem o sofrimento relacionado tanto às contingências de um trabalho realizado sem recursos, como também presenciarem crianças tendo que lutar pela vida cotidianamente, proporcionam a estes profissionais um conhecimento *de vida que não se aprende em lugar nenhum* como nos colocou uma entrevistada. De modo que a priorização da técnica nem sempre consegue suplantar o prazer, a solidariedade e o aprendizado assentados numa racionalidade não instrumental que valoriza a inesgotável experiência que está ao redor (SANTOS, 2009).

Com efeito, as organizações, ao operarem uma mescla de lógicas opostas, permitindo a realização de tarefas funcionais sob a forma de personalização, acabam constituindo *espaços públicos primários* (CAILLÉ, 2002, p. 149). Assim posto, ao contrário de teorias unidimensionais que privilegiam apenas o fato das organizações voluntárias serem um campo apto a contratar profissionais oriundos do mercado e dispostos a empregar os seus conhecimentos técnicos, observamos, a partir da

perspectiva do paradigma do dom, que os interesses de amizade, criatividade e de prazer são tão significativos quanto os interesses materiais.

4.3. Os acolhidos das instituições pesquisadas: As condições de vida dos pacientes e familiares

De acordo com as estimativas do Instituto Nacional de Câncer (INCA), em 2008, no Brasil, ocorreram 351.720 casos novos de câncer infantil, à exceção dos tumores de pele não melanoma. No entanto, apesar do alto índice de incidência do câncer, vem-se observando, desde 1970, um aumento linear das taxas de cura dos tumores na infância no Brasil, por exemplo 70% das crianças e jovens com leucemia linfática aguda (LLA) são curados. Na verdade, do ponto de vista clínico, os tumores pediátricos apresentam menores períodos de latência, em geral crescem rapidamente e são mais invasivos, porém respondem melhor ao tratamento. (SILVA et al, 2005)[35].

Com o aumento de números de sobreviventes, observou-se não apenas um novo acompanhamento no cuidado dos pacientes da oncologia pediátrica e suas famílias, ancorado numa abordagem multiprofissional, com o objetivo de assegurar uma melhor qualidade de vida, como também houve uma demanda maior por casas de apoio, nas quais pacientes oriundos de regiões distantes possam ficar albergados.

Notamos que, no NACC, o paciente só pode ser cadastrado se for encaminhado por um serviço de oncologia do estado de Pernambuco, após a consulta ao serviço social da própria instituição. O Serviço Social do hospital onde o paciente é cadastrado é

[35] O câncer pediátrico representa entre 0,5% e 3% de todas as neoplasias na maioria das populações. Normalmente, a incidência total de tumores malignos na infância é maior no sexo masculino. Dos cânceres infantis, a leucemia é o tipo mais freqüente, dentre essas a Leucemia Linfóide Aguda (LLA) é de maior ocorrência em crianças na maioria das populações. Os tumores de sistema nervoso, que predominam no sexo masculino, ocorrem principalmente em crianças menores de 15 anos, com um pico na idade de 10 anos, e representam cerca de 20% dos tumores infantis. Os tumores ósseos têm sua maior ocorrência nos adolescentes (INCA).

responsável por verificar se o paciente tem familiares no Recife ou em qualquer outro local que possa recebê-lo. Caso não tenha algum familiar na capital, é condição essencial que o paciente tenha o diagnóstico de câncer confirmado para, só então, ser encaminhado ao NACC e seja matriculado em um dos Serviços de Oncologia Pediátrica da Cidade do Recife, credenciado ao SUS.

Antes de o paciente ser encaminhando, deve ser feita uma reserva ao serviço social do NACC. Nenhum paciente poderá vir direto de casa para a instituição sem prévia solicitação do médico ou Serviço Social de algum hospital público. Todos os pacientes deverão estar acompanhados por um maior de 21 anos, preferencialmente um dos pais. Não é permitida a presença de pacientes desacompanhados na instituição. Após esses procedimentos, o paciente deve vir para o NACC com a Ficha de Encaminhamento, comprovando que ele está clinicamente estável, sem portar nenhuma doença infecto-contagiosa e em condições de ser albergado. Sem este documento ele não será admitido. Ao chegar à instituição, o paciente passará pelo Programa de Integração para conhecer a casa e as normas.

São atendidas crianças e adolescentes portadoras de câncer, com faixa etária de 0 a 18 anos. De acordo com as fichas cadastrais, o número maior de pacientes varia entre a idade de nove anos (100); treze anos (106); quinze anos (102) e 17 anos (105), o número menor é de crianças com um ano de idade (15). Esses pacientes são oriundos do interior do Estado de Pernambuco (78%), Estados vizinhos (7%) e Região Metropolitana da cidade do Recife (15%), que vêm aos hospitais especializados nos tratamentos de oncologia pediátrica, juntamente com seus familiares, permanecendo temporariamente no NACC, enquanto realizam o tratamento.

A maioria da renda mensal das famílias é de meio a dois salários mínimos, sendo que o grupo familiar varia de 06 a 12 membros. Muitos são procedentes da zona

rural e trabalham na agricultura, exercem alguma atividade esporádica ou sobrevivem de auxílios governamentais. Subempregados, trabalhadores com baixa remuneração ou sem renda, acabam dependendo da assistência social, pública e/ou privada, para minorar a situação que enfrentam. Muitas dessas famílias são destituídas de direitos básicos como saúde, saneamento, alimentação, dificultando o diagnóstico precoce do câncer e um tratamento mais adequado.

Observamos que tais direitos são transformados em ajuda para aqueles que comprovam a sua carência, já que o seu acesso depende de os acompanhantes demonstrarem que não têm condições de comprar remédios e de ficarem hospedados em Recife. Desse modo, como mostramos, o Estado, através dos hospitais, encaminha esse paciente para o NACC, o qual permanece com a condição de necessitado, passando por avaliações sócio-econômicas para receberem ou não os benefícios da instituição. Em virtude deste perfil, um dos serviços mais solicitados no NACC é a doação de cestas básicas e suplemento alimentar, para complementar as necessidades alimentares de crianças e adolescentes. Como podemos notar, os pacientes e acompanhantes enfrentam não apenas o estigma que o câncer traz, mas a situação da carência de recursos, que dificulta o próprio tratamento. Acrescenta-se, ainda, que muitos pais são analfabetos e chegam à Casa de Apoio incutidos do imaginário popular sobre o câncer (LIMA, 2004).

Encontramos no GACC, uma realidade muito semelhante desta vivenciada pelos pacientes assistidos no NACC. Atualmente, o GACC atende a 74 usuários. Dentre esse número, 59% sofrem de neoplasias malignas, 34% doenças hematológicas e 7% de outras neoplasias. O número maior de pacientes é do sexo masculino (65%). São crianças e adolescentes de faixa etária entre 0 a 20 anos, sendo que a faixa etária predominante é de crianças de 05 a 09 anos (49%), seguida de crianças de 01 a 04 anos (22%); de 10 a 13 anos (16%), por fim, acima de 14 anos (14%). A maior parte dos

pacientes está em processo de alfabetização ou no ensino fundamental, enfrentando o problema de precisar parar os estudos devido ao tratamento. O GACC só atende as crianças encaminhadas pelo serviço social do hospital público João Alves Filho.

Os pacientes, em sua maioria, residem em casa própria ou cedida pela família, localizadas em cidades e povoados do interior de Sergipe, alguns residem no interior da Bahia e de Alagoas. Em virtude de estas localidades não disporem de serviços públicos especializados, muitos têm que se deslocarem para a capital para darem continuidade ao tratamento, sendo que o próprio hospital encaminha-os para o GACC e demais instituições voluntárias.

Como ocorre no NACC, constatamos que a instituição oferece os serviços para um público maior oriundo do interior do Estado. Assim, encontramos cerca de 61% dos pacientes vindos do interior de Sergipe e dos estados vizinhos, enquanto o público da capital é menor (39%). Os serviços mais prestados para os pacientes que residem em Aracaju são odontológicos e psicológicos, já os pacientes do interior são beneficiados com albergue, vale transporte, refeição, cesta básica e demais serviços.

As famílias dos pacientes atendidos no GACC vivem em condições precárias, a maioria disponibiliza de baixo poder aquisitivo, com renda familiar incerta, ligada a trabalhos informais (agricultores, empregadas domésticas, feirantes, cabeleireiras, ambulantes), e, em sua maior parte, apenas um membro da família trabalha. A renda quando não é existente, atinge até um salário mínimo, encontramos também algumas famílias que disponibilizam de programas governamentais como o Bolsa Escola ou trabalham na agricultura para a subsistência. Como a escassez de recursos é um quadro permanente, adoecer e precisar de remédios tornam-se sérios problemas para essas famílias. Em virtude desta carência, a maioria tem dificuldade não apenas de comprar remédios caros e a alimentação indicada pelos médicos, mas também de se deslocarem

para a capital, de modo que notamos um intenso movimento de famílias solicitando ao Serviço Social do GACC cestas básicas e vales transportes.

A precária situação financeira dessas famílias impede o GACC romper totalmente com antigas práticas assistencialistas, até porque se tratam de crianças que demandam uma dedicação maior e impede algum familiar de exercer uma atividade remunerada. O público alvo destas instituições tem um perfil semelhante das antigas instituições, haja vista que são pessoas carentes, que vivem em condições de precariedade e não têm os direitos básicos assegurados pelo Estado, ficando, muitas vezes, a mercê da 'boa vontade' alheia (id.).

No entanto, as instituições orientadas pela prestação de um serviço de qualidade têm buscado conscientizar tais famílias quanto aos direitos que a Constituição garante ao paciente com câncer[36], bem como disponibiliza serviços que buscam estimular os usuários a sair da situação de dependência e descaso em que se encontram. Assim, oferecem serviços de psicologia, pedagogia, serviço social, odontologia, além de cursos profissionalizantes. Na realidade, esses cursos servem muito mais como uma forma de melhorar a auto-estima e desviar o pensamento da doença, do que como um espaço para a profissionalização. Pois, nesses momentos, tanto as crianças como os pais esquecem a doença e passam a terem contato com outra realidade menos dolorosa. De qualquer forma, a junção de antigas práticas com novos serviços acaba proporcionando um apoio mais eficaz para os pacientes e os familiares, no sentido de que estes obtêm

[36] O serviço social das instituições, por exemplo, ao fazerem um levantamento sobre o perfil do paciente, informam aos acompanhantes quais são os seus direitos e os estimulam a irem aos órgãos competentes para exigirem o seu cumprimento. No GACC, é comum o diretor e a presidente cobrar que as mães reivindiquem mais os seus direitos. Além disso, o GACC exerce efetivamente a função de fiscalizar o tratamento oferecido pelo hospital público, de modo que, quando faltam médicos ou medicação para os pacientes, há sempre denúncias na mídia.

conhecimentos que aliviam a tensão do tratamento e os levam a se sentirem mais seguros.

Em linhas gerais, verificamos um perfil de recebedores que sofrem com uma doença grave e vivem em condições de miserabilidade, residem em regiões distantes do local onde realizam o tratamento, com um nível de instrução baixo que chegam, muitas vezes, às instituições imbuídos com o imaginário de que o câncer é sinônimo de morte. Nessa situação limite, encontramos não apenas as carências materiais, mas também as carências afetivas, de modo que o apoio que as organizações dão vem no momento certo e permite que os mesmos reorganizem suas vidas e continuem o tratamento.

O câncer surge num momento em que a criança e o adolescente estão buscando por independência e auto-afirmação, ademais acaba interrompendo a fase em que estão começando a vivenciar experiências novas, a sonharem em realizar grandes feitos no mundo, de maneira que, além do impacto simbólico que a doença traz, este paciente se confronta com uma realidade perturbadora, pois terá que lidar com sua auto-imagem, com o preconceito, com relacionamentos familiares e de amizade, com um novo ambiente hospitalar e ver interrompida a realização de seus desejos e aspirações.

Nessas situações, algumas pessoas próximas, que poderiam estar do lado das famílias, afastam-se agravando ainda o sofrimento. A doença também provoca um distanciamento de possíveis voluntários, posto que a pobreza e a doença na infância nem sempre constituem um fator promotor da ação voluntária e solidária, em virtude dessa dualidade esvaziar uma perspectiva de retorno a longo prazo. Por ser uma doação em uma área cujo público alvo tem um enorme risco de morte ligado à doença que carrega, algumas pessoas preferem outras áreas que apontam resultados mais seguros ou que transformam a vida do assistido.

Nessa vereda, perceber que existem pessoas que realmente se importam com os seus problemas e dispostas a ajudá-los a enfrentar o tratamento traz um certo conforto para os pacientes e seus familiares. Sob esse prisma, crianças pobres e adoecidas, destituídas de meios dignos para sua própria sobrevivência, sobretudo, de possibilidades efetivas de darem continuidade ao tratamento do câncer, muitas vezes se tornam visíveis e passam a perceberem que ainda estão vivas através das ações como as que as instituições executam e dos laços criados com aqueles que se voltaram para o seu sofrimento. Ao lidarem com o câncer infantil, os membros destas instituições sabem que suas ações devem ser direcionadas não apenas para as crianças, mas também para a família, haja vista que um ambiente familiar estruturado é fundamental para o êxito do tratamento.

4.4. A (des) estruturação familiar e o impacto do diagnóstico: a necessidade do apoio solidário e afetivo

Numa instituição que atende crianças com câncer é preciso aprender a interpretar um grito mudo e dores sem lágrimas. Isso porque, conforme o exposto, além de os assistidos se depararem com o diagnóstico de câncer, que produz um certo entorpecimento diante de uma realidade dura e difícil de ser aceita, são pessoas que dispõem de parcos recursos e informações, moram no interior do Estado e acabam deixando outros filhos aos cuidados de pais, tias ou vizinhos.

O sofrimento começa antes mesmo das famílias conhecerem o diagnóstico, pois muitas delas tiveram que percorrer por diversos médicos para confirmarem suas suspeitas de que seus filhos estavam com alguma doença grave. Na maioria dos relatos dos pais entrevistados, destaca-se o erro médico e o descaso dos primeiros diagnósticos, os quais sempre apontavam para doenças passageiras, como nos diz uma mãe:

> Via meu filho sempre abatido, dormia demais, aí levei no médico do posto e ele disse que era uma febrezinha e passou tylenol. Meu filho tomou meio mundo desse remédio e nada de melhorar, então levei de novo no médico, e ele me falou "mãezinha deixe de pensar no pior". Eu tava vendo meu filho, eu sabia que não era só uma febre. Procurei um outro médico e esse me encaminhou pra vim pra um hospital em Recife. Quando a médica viu o meu filho, ela internou na mesma hora, porque ele já tava muito magro, o cabelo caindo, pálido. Aí, eu fui com ele para o setor de oncologia sem entender o que tava acontecendo, nem sabia que setor era aquele, nem sabia por que tava ali (Mãe de paciente, entrevista cedida em Nov/2008).

Relatos sobre a dificuldade de diagnósticos precoces e falta de informações são comuns. Sabemos que o câncer ao ser detectado na sua fase inicial, tem grande possibilidade de cura. Desse modo, quando o diagnóstico é feito tardiamente, a criança pode não reagir bem ao tratamento e chegar ao óbito. Isso acontece, dentre alguns fatores, seja porque a própria doença se desenvolve no organismo muitas vezes sem manifestar seus sintomas em virtude de as células neoplásicas não serem detectadas pelo sistema imunológico como estranhas[37]; como também em virtude da falta de cuidado de alguns profissionais de saúde em não se aterem ou dedicarem tempo suficiente para as queixas de alguns sintomas, como observamos na maioria das entrevistas com os genitores[38].

Mesmo diante dos sintomas que se tornam recorrentes é bastante difícil para as famílias suspeitarem que possa ser câncer infantil. Assim, se as famílias temem, ao observarem alguns sintomas em seus filhos, esse quadro torna-se ainda mais agudo,

---

[37] Segundo Dousset (1999), o câncer é uma doença causada pela proliferação de células que, ao invés de morrer naturalmente, desenvolvem-se sem cessar. Embora o câncer seja uma doença que vem apresentando um salto nos índices de cura, a enfermidade ainda conserva a imagem de uma doença fatal.

[38] Mota Santos (2002) enfatiza que este percurso nos serviços de saúde, muitas vezes, é agravado devido às condições precárias do funcionamento do SUS (Sistema Único de Saúde). Desse modo, as famílias chegam traumatizadas pela doença, pelas caminhadas realizadas e pela indiferença quanto ao seu sofrimento. Logo, é comum encontrarmos sentimentos de raiva e revolta nos discursos dos entrevistados, principalmente, por saberem que, no caso do câncer, o diagnóstico precoce é fundamental para um melhor acompanhamento da evolução da doença e melhor resposta ao tratamento.

quando é confirmado o diagnóstico de câncer (STEFFEN e CASTOLDI, 2006). Poderíamos imaginar esse quadro metaforicamente como um dia chuvoso, de céu muito escuro impedindo qualquer previsão acalentadora e raios caindo na forma de diagnóstico na vida das mesmas, fazendo-as se depararem com uma doença que culturalmente se apresenta como sentença de morte e portadora de mau presságio.

É evidente que nenhum pai ou mãe deseja que seu filho seja portador de uma doença grave, sobretudo, câncer. Desse modo, quando é confirmada a doença em seu filho, eles sofrem um impacto enorme. Normalmente, alguns pais acabam sentindo-se culpados pelo surgimento da doença e pela hospitalização da criança. De modo que é comum os sentimentos neste momento oscilarem entre revolta, não aceitação, medo, punição, tristeza, como nos revela um pai de uma criança portadora de leucemia:

> Na hora que o médico falou, parecia que eu tava no outro mundo, sabe? Não tava ali. Aí, senti uma coisa ruim, quanto mais o médico falava, menos eu me conformava com aquilo. Nem eu, nem a mãe acreditava naquilo.... Eu ficava perguntando a Deus: "por que meu filho e não eu"? Eu achava que isso só dava em gente grande. Agora, eu te pergunto, que mal que uma criança fez pra ter isso, né? Queria que fosse eu. Eu não me conformo... Até hoje eu fico com raiva e triste quando vejo meu filho na sala de quimio. (Entrevista cedida em out/2007)

O choque dos portadores aumenta ainda mais ao saberem que o câncer infantil é uma doença crônica que demanda um tratamento longo, invasivo e doloroso. Mesmo que os avanços terapêuticos possibilitaram melhorias, o tratamento e o acompanhamento pós-tratamento ainda continua desgastante e cansativo (MELO, 2003). A hospitalização, grande parte do tratamento oncológico, normalmente é enfatizada como um dos principais fatores que provocam mudanças na vida da família e da criança. A rotina mantida durante anos, normalmente, é modificada para que a família dê conta da assistência terapêutica do filho doente. Isso porque muitas mães tiveram que abandonar empregos para ficarem ao lado dos seus filhos nos períodos de internações,

fato que fez com que os pais das crianças tivessem que reduzir gastos e passassem a freqüentar hospitais, segundo os relatos dos pais entrevistados.

Acrescenta-se ainda o fato de que nas internações, a criança sofre agressões físicas e psicológicas em virtude da utilização de procedimentos invasivos e dolorosos como as sessões de quimioterapia, radioterapia e seus efeitos colaterais. Diante deste cenário desconhecido e hostil, é comum notarmos as crianças manifestarem suas carências afetivas, o que exige que seus genitores mantenham equilíbrio e confiança para que possam atender tal demanda.

4.4.1. O Relacionamento familiar e o processo do tratamento

Considerando que a criança tem, em seu repertório comportamental, formas limitadas de enfrentar situações adversas particulares, as instituições precisam atuar no sentido da promoção de um ambiente mais familiar e menos ameaçador. Nas Casas de Apoio pesquisadas, apenas um familiar pode acompanhar a criança, sendo que a maioria são mães. Mas, embora haja um número menor de pais na Casa, as mães salientaram que os pais são fundamentais neste processo. Pois, muitos ficam com os demais filhos, assumem o sustento financeiro da família, sobretudo, dividem com a mãe as turbulências, dúvidas e medos ocorridos durante o tratamento. Essa partilha da dor entre os pais, acontece normalmente quando estes são unidos por laços fortes. Em outras palavras, se atentarmos para o fato de que a criança, devido a todos os procedimentos invasivos, vivencia novas sensações como o medo, a despersonalização, a irritação, o estresse, além das alterações físicas, podemos depreender que, para os pais, é bastante difícil lidar com a doença e ainda permanecer tranquilos. Dessa forma, por provocar uma situação altamente estressante, o câncer infantil, pode alterar a estrutura do relacionamento entre os pais, chegando a gerar conflitos entre eles, de modo que os

laços, quando são fracos, é muito provável que sejam rompidos. Conforme nos relatou a assistente social do GACC:

> A gente sabe que na maioria dos tratamentos os protocolos são longos. Então, p'ra a criança vir fazer aqui o tratamento, a maioria vem do interior, a mãe normalmente vem e o pai fica com os outros filhos. E aí ele começa a faltar o emprego pra tomar conta dos filhos, porque a mãe passa dias, ou vem toda semana, e aí ele termina perdendo o emprego, e quando ele perde o emprego, ele começa a passar necessidade, aí começa a brigar e, muitas vezes, a gente vê a separação desses pais e a desestruturação familiar. Isso afeta muito as famílias, presenciar o sofrimento e os sintomas dos filhos, ter aquela sensação de impotência, você ver o seu filho sofrer e não pode fazer nada pra aliviar no sentido de melhorar de imediato, isso pesa muito. (Assistente social- GACC. Entrevista cedida em set/2008)

Neste contexto, observa-se a dificuldade entre os familiares para oferecer o suporte necessário que a criança precisa, uma vez que estes também sofrem e se fragilizam. Importante salientar que nem sempre encontramos uma situação ideal familiar. Muitas mães enfrentam conflitos domésticos e estes tendem a agravar com o avançar da doença. Podemos vislumbrar isso na seguinte fala: "meu marido chegou a dizer que eu vinha prá Recife pra bater perna, pode isso? Passo tanto sofrimento aqui".

Fatos como esses podem fazer com que o acompanhante responsável sinta-se ainda mais sozinho nessa luta contra o câncer, e mais culpado pela doença, visto que não percebe a compreensão por parte de familiares próximos e tende, muitas vezes, a se isolar do convívio social (STEFFEN e CASTOLDI, 2006). Como se vê, junto com a doença, surge um turbilhão de sentimentos que invade o núcleo familiar, modificando sua estrutura e alterando seu funcionamento. Como nem sempre um dos genitores recebe o apoio necessário para lidar com tais sentimentos, identificamos a relevância da mãe de ser acolhida não apenas por uma equipe de profissionais que esclareça suas dúvidas, mas também por pessoas dispostas a atenderem sua demanda de fala e escuta de seus medos e emoções. Mesmo porque, na medida em que o acompanhante responsável pela criança saiba melhor sobre a doença e sinta-se acolhido, poderá organizar-se reduzindo os

fatores de estresse e criando um significado para a doença dissociado da idéia de culpa e morte.

Diante da intensificação do sentimento de impotência de alguns acompanhantes para satisfazer as necessidades relacionadas aos cuidados de saúde de seu filho, a necessidade é ainda maior de contar com as redes de apoio como as instituições pesquisadas. Nesse contexto, apreendemos a relevância das gestões serem assentadas numa racionalidade expressiva, uma vez que permite perceber que a criança e seus familiares demandam não apenas de doações materiais e profissionais especializados em oncologia, mas também de serem acolhidos dentro de uma organização que ultrapasse a doença em si e a sua cura, fazendo com que estes se sintam pertencentes a uma comunidade disposta a partilhar o seu sofrimento em todos os âmbitos.

A nosso ver, esse apoio dado ao paciente e seus familiares por contribuir para o restabelecimento do bem-estar emocional destes ante as experiências de exacerbação dos sintomas da doença e dos seus desajustes, acaba promovendo o próprio equilíbrio familiar. Em outras palavras, na medida em que as instituições reconhecem os pacientes e seus familiares como atores participantes e co-responsáveis no processo de tratamento, acolhendo as suas dificuldades emocionais, sociais e culturais, elas podem encorajá-los a criarem um ambiente familiar em que se possa expressar sentimentos e angústias, propiciando desse modo, melhores condições de enfrentamento para todos, o que pode repercutir, inclusive, no curso biológico da doença. Ademais, ao atenderem sentimentos de culpa, perda e insegurança, elas acabam funcionando como verdadeiras 'válvulas de escapes' e resignificando o 'estar com câncer'.

Vale destacar que, para lidar com o câncer infantil não basta somente dispor de uma estrutura física que a abrigue, de ter técnicas gerenciais capazes de captar

mais recursos, disponibilizar as medicações necessárias, ou seguir as regras burocráticas impostas pelas instituições, pois verificamos que a adesão e continuidade do tratamento ocorrem também na medida em que outras demandas simbólicas e emocionais da criança e dos familiares são atendidas, possibilitando-lhes sentirem-se seguros para atravessarem as fases do câncer.

4.5. As casas de apoio: espaços de fala e escuta

As Casas de Apoio pesquisadas surgiram para darem um suporte ao tratamento do câncer infantil, principalmente para contribuírem para que este fosse mais humanizado. Cada casa de apoio funciona segundo seus critérios e valores, tendo, em comum, as necessidades de cuidados em saúde. É evidente que, mesmo estas crianças tendo um tratamento específico e um acolhimento nas instituições, ocorre uma mudança significativa na rotina de suas vidas. O ambiente familiar é mudado pelo ambiente institucional da casa de apoio. Tanto no NACC como no GACC, a condição médica, ou seja, ter uma doença crônica, implica que crianças e adolescentes tenham, como parte das rotinas, as visitas ao hospital, os médicos e os medicamentos. Assim a relação com os voluntários e funcionários da casa e com as esferas de saúde tornam-se um referencial importante para elas.

Sabemos que o tratamento precoce da doença, não apenas diminui significativamente o número de mortes, como também mantém controlado o câncer e levando-as à cura da doença. Sob a perspectiva de as crianças entenderem que o tratamento possibilitou a cura de outros pacientes, levam-nas a acreditar que terão vidas "normais", chegarão à adolescência e serão felizes e saudáveis no futuro. Durante a pesquisa de campo, não era frequente observarmos as crianças e os adolescentes

pensarem em doença, limitação ou morte como condicionantes de suas vidas; pelo contrário, era muito comum falarem de sonhos, projetos e do cotidiano de suas vidas fora da instituição. Todavia, as falas destas crianças quase sempre apontavam que, por elas estarem vivendo com câncer adquiriram um sentido de valor, de coragem, de maturidade e responsabilidade incomuns nas suas idades[39].

A experiência com a doença provoca um amadurecimento precoce na criança que, ao entender o que é o câncer, luta para preservar sua vida, manifestando força e coragem sem limites. Essa capacidade de superação não se torna uma propriedade exclusiva dessas crianças, pois elas costumam passá-la para aqueles que se aproximam, visto que muitos voluntários e profissionais enfatizaram que a maior retribuição por estarem se doando a estas crianças são suas manifestações de coragem e vontade de viver.

A partir dos nossos primeiros dados das conversações e brincadeiras que compartilhamos com os pacientes, buscamos entender como as relações influenciavam indiretamente o tratamento e a própria criança na casa de apoio. Considerando a longevidade do tratamento, as crianças passam muito tempo frequentando as instituições, convivendo cotidianamente com funcionários, voluntários, demais pacientes e acompanhantes. Essa convivência direta leva alguns agentes a desenvolverem vínculos e conhecerem as particularidades tanto da família quanto da criança, aprendendo a identificar as suas necessidades e demandas, prestando, assim, um cuidado com qualidade.

[39] Cumpre salientar que não fizemos entrevistas estruturadas com as crianças, as conversas ocorreram informalmente nos momentos de lazer, nas sessões de terapia ocupacional e na sala de aula. Sendo que realizamos entrevistas somente com os adolescentes e os acompanhantes.

Considerando que o tratamento do câncer não é simples, o seu êxito depende de vários fatores, identificamos o fato de os pacientes serem acolhidos nessas instituições e receberem o apoio tanto material como emocional necessários para superarem melhor as situações conflitantes nos seus mundos e tentarem reorganizarem-se enfrentando a experiência de viver e conviver com a doença. Ou seja, os pacientes, mesmo mostrando-se esperançosos diante da eficácia da ciência médica para que eles obtenham a cura, sentem medo, angústia e, muitas vezes, tem acesso a informações inadequadas sobre o seu estado de saúde, de modo que sentem a necessidade de se expressarem. Assim posto, ao encontrarem espaços e pessoas dispostas a escutá-los e orientá-los, sentem-se mais a vontade para falarem sobre seus medos:

> Já cansei de chegar aqui e me desabafar com elas (voluntárias)...é muito difícil..lá em casa eu não gosto de chorar na frente da minha mãe..é..ela sofre muito, né?... Eu não posso chorar, eu tenho que ser forte, mas, às vezes, não dá..e aqui elas me entendem, né? (entrevista cedida por uma paciente de 17 anos. abril/2007).

A escuta, embora, aparentemente não custe nada, não deixa de ser menos preciosa. Desta forma, quando a demanda de espaços de fala é atendida, possibilitando que tanto o acompanhante como o paciente expressem suas dúvidas, crises e medos, eles passam a se sentirem aliviados e seguros diante dessa situação. Na ausência do núcleo familiar, essas necessidades são ainda mais exacerbadas, de maneira que os pacientes recorrem a voluntários e funcionários próximos, sobretudo, aproximam-se e tendem a compartilhar a dor e o sofrimento com aqueles que enfrentam a mesma situação.

Na medida em que os pacientes e os acompanhantes encontram um ambiente para expressarem sobre seus sentimentos de ‘incerteza’ que permeiam suas vivências com a doença, podem ser transformados por sentimentos de ‘certeza’ de que a mesma está sob controle ou que está sendo manejada adequadamente. Tal apoio social acaba

exercendo efeitos diretos sobre o tratamento, no sentido de proporcionar um aumento na capacidade de os pacientes e seus familiares contornarem situações estressantes, segundo seus relatos. Mesmo porque, muitas vezes, o hospital não atende as demandas de fala e escuta, em virtude de os profissionais de saúde não terem tempo suficiente para atenderem a todos e serem preparados para diagnosticarem os sintomas do corpo doente, buscando sua cura (RASIA, 2003). Conforme vimos, os pais se depararam com a falta de atenção de alguns médicos ainda quando suspeitavam que seus filhos sofriam de alguma doença grave, sendo informados de que não se tratava de algo sério, postergando, assim, o diagnóstico e diminuindo as chances de cura. Sobre isso, Martins (2003b) acena que os descuidos de profissionais na área médica levam os pacientes a pensar que suas vidas valem muito pouco dentro de uma medicina que se preocupa mais com os ganhos econômicos e com a extirpação da doença, do que com o próprio ser humano.

Sem descurar os efeitos benéficos à saúde que as técnicas terapêuticas produzem, constatamos que as casas de apoio enquanto *locus* de apoio aos pacientes, ajudam no tratamento sem prescrever medicações, possibilitando o enfrentamento melhor dos seus problemas, amenizando a dor e o sofrimento, diminuindo a ansiedade e a depressão, tornando-os mais estáveis emocionalmente. Nesse sentido, as instituições não são a cura do câncer infantil, mas, ao proporcionar espaços de fala, o fortalecimento das relações e o senso de pertencimento possibilitam aos pacientes viverem melhor. Portanto, poderíamos inferir que as redes de apoio ao contribuírem para que estes deem continuidade ao tratamento, aumentando a sobrevida dos mesmos, podem ser vistas como formas alternativas de cuidado que devem atuar paralelamente ao tratamento médico.

A importância dessas instituições se reflete mais na dimensão simbólica do que material. Ou seja, mesmo que o Estado assegure todos os direitos dos pacientes, ele não é obrigado a estabelecer, com esses pacientes, relações de afeto e proximidade, pelo contrário. Daí percebemos que a demanda material pode ser suprida por outras esferas como o Estado e o mercado, mas que os bens simbólicos são obtidos a partir de uma circulação de dádivas que ocorre nessas redes de apoio. Depreendemos, portanto, que tais grupos não oferecem nenhum remédio que cure o câncer, mas que, de certa forma, podem atuar em conjunto com o tratamento médico tradicional, através de um acompanhamento, sem substituí-lo.

Os pacientes ressaltaram que é comum amigos e alguns familiares, ao saberem do diagnóstico, afastarem-se literalmente, fazendo com que eles se sintam isolados, de modo que a experiência de "continuarem vivos para alguém" atribui sentido aos cuidados de saúde, e, em última instância, a seguir vivendo. Como sublinha Goffman (1988), a angústia de uma situação estigmatizante pode levar o estigmatizado a ter atitudes extremas como o auto-isolamento e a autodepreciação, tornando-se uma pessoa deprimida, hostil e insegura. Nesse sentido, Goffman (op.cit.) chama a atenção sobre o fato de que o estigmatizado tende a se refugiar em grupos de pessoas que compartilham o sentimento de que ele é humano e normal apesar das aparências. Para o autor, essas pessoas benévolas podem instruir o estigmatizado quanto aos artifícios do contato com as pessoas "normais" e fornecer-lhe uma rede de apoio na qual ele possa se sentir em casa, seguro e aceito como realmente é. Deste modo, durante o tratamento, esses pacientes e acompanhantes podem entrar em contato com pessoas realmente dispostas a aceitá-los como iguais e estabelecendo, com estes, relações de afeto.

Assim, estas instituições são relevantes não apenas para a defesa dos interesses ou dos direitos dos pacientes com câncer, mas, sobretudo, por possibilitar que questões

relativas à doença, aos estigmas e preconceitos relacionados à ela, sejam discutidos e trabalhados no grupo. O próprio fato de as crianças conviverem com outras que enfrentam a mesma situação possibilita o partilhamento de seus temores, dúvidas e a se ajudarem mutuamente. As instituições pesquisadas, cada um com suas singularidades, têm, em comum o fato de criarem vínculos que impedem os pacientes de se isolarem por carregarem o estigma de que são portadores de mal presságio. A partir desses vínculos, eles se fortalecem e buscam formas de lidarem com sua condição.

Como se nota, atuar junto à criança com câncer exige, tanto dos profissionais como dos voluntários, um conhecimento técnico específico, mas exige também muito mais. Faz-se necessário compartilhar emoções, sentimentos, orientação e informações. É, nesse sentido, que o dom emerge como um elemento importante do cuidado que poderá auxiliar na recuperação da criança doente. Isso porque a doação de um simples gesto, um toque, o estar atento, um olhar, um conselho, sorriso carinhoso são considerados modos de expressar interesse pelo outro. Na verdade ao contrário, dos medicamentos prescritos por um médico que trabalha indiferente à atitude do paciente, a humanização e a ajuda que tais instituições oferecem só funcionam com o envolvimento, pois expressa aos pacientes que eles não são objetos. Notamos que o cuidar vem acompanhado de uma racionalidade que reconhece o outro como pessoa e não apenas como um portador de uma doença que precisa ser extirpada, sendo que, a partir desse reconhecimento, os agentes entram no circuito de dádivas com os pacientes compartilhando as experiências vividas, emoções e os gestos de afetividade.

Ante a fragilidade que decorre de cada situação estressante e da disposição do profissional e voluntariado para atender às necessidades de apoio e compreensão, firma-se uma relação de compromisso entremeada pela solidariedade, afetividade, apegos mútuos e vínculos. Os relatos nos permitem apontar que, algum modo, os

pacientes encontram nessas casas, um sentido de comunidade, não, por fazerem parte de uma mesma instituição, mas por partilharem preocupações, sentimentos e emoções semelhantes. Nesse espaço do mundo da vida, que agrega realidades, condições sociais e de saúde distintas, o que os igualam é a capacidade de se sensibilizarem com o sofrimento alheio.

4.6.Os vínculos que brotam da dor

A partir dos dados coletados, verificamos a necessidade de um acolhimento que minimize a falta de apoio familiar e que contribua para que os obstáculos impostos pela doença sejam superados. Nesse sentido, notamos que um dos elementos fundamentais, nesse processo, são os vínculos criados entre os agentes das instituições pesquisadas.

Durante o tratamento, é notório que o comportamento da criança se altera. No dia-a-dia nas instituições, observamos as mudanças de humor, a falta de vontade para realizar as atividades, pois algumas crianças ficam indispostas devido à medicação. Como o tratamento é longo, as mães acabam formando uma rede de apoio entre si dentro da instituição. Nesta relação, há uma troca de angústias, medos, informações e palavras de conforto sobre a doença e o tratamento. Tal circulação de bens simbólicos permite que vínculos afetivos se formem, consistindo em amizade, e que duram durante o tratamento e podem até ultrapassar os muros da instituição.

Em geral, as mães se preocupam umas com as outras, buscando saber não apenas como estão enfrentando o tratamento e partilhando a dor, mas também desejando a cura das outras crianças. Possivelmente, por estarem vivenciando o mesmo sofrimento, as mães sentem a necessidade de desejar para a outra aquilo que desejam para si. Assim, elas desejam que todas as crianças se recuperem e superem suas

dificuldades, talvez, pelo desejo de que a coisa dada retorne trazendo o "espírito da coisa", o que fora desejado (Mauss, 1970). A lógica da dádiva sinaliza para algo que retorna ao doador, com isso, o indivíduo crê que o bem feito a outrem pode retornar em seu próprio benefício, gerando, assim, um ciclo de reciprocidade.

4.6.1. Quando a infância é interrompida pela morte

Um dos momentos mais dolorosos do tratamento é a vivência da morte de uma criança. Pensar sobre morte não é uma questão fácil em nossa cultura, sobretudo, quando se trata da morte na infância, trazendo a ideia de que uma vida foi interrompida. Desta forma, a morte da criança é vista como algo inconcebível, pois, no imaginário simbólico, criança é sinônimo de alegria, crescimento, aprendizado e não de morte. Quando falamos de câncer, mesmo com os avanços da medicina e a possibilidade de cura, é inevitável não pensarmos em morte, ainda mais sabendo que o fim é lento e gradativo e que poderá chegar a um momento em que o tratamento já não visa mais a cura, mas diminuir a dor causada pela doença.

Nesse momento de perda, é muito comum as mães sofrerem junto com a mãe que perdeu a criança, muitas vezes, colocando-se no lugar dela e tentando imaginar o que sente. Sendo que a morte de uma criança para outras mães que estão em tratamento, ao mesmo tempo em que gera um sentimento de impotência, provoca também sentimentos de solidariedade.

> As mães ficam muito tristes e revoltadas. Ninguém sabe a dor que é perder um filho, só quem passa por isso...é a coisa mais triste do mundo... A gente fica ruim também, porque a gente espera é a melhora, aí vem a notícia da morte, é triste e a única coisa que a gente pode fazer é ficar do lado dela. (Mãe de paciente- NACC. Entrevista cedida em junho/2007).

Diante da morte do filho, normalmente, os pais são tomados por sentimentos avassaladores, por um sofrimento profundo que os levam ao desespero. A perda do

filho, representa uma falha quanto à função de proteção, normalmente, exercida pelos pais, os quais são tomados por um vazio e uma dor indescritíveis. Neste momento, partilhar a dor e receber o apoio tornam-se fundamentais para que eles percebam que não estão sozinhos neste sofrimento e consigam enfrentar um dos momentos mais triste de suas vidas.

As mães revelaram que, durante o tratamento de seus filhos, buscam se apoiar umas nas outras, porque *só quem tá nesse barco, é quem sabe o que é o nosso sofrimento* como nos contou uma entrevistada. Assim, por dividirem a dor de terem um filho com câncer, vivenciarem os momentos dolorosos do tratamento e sofrerem coletivamente com a perda, acaba gerando um sentimento de solidariedade entre elas.

A dor não aproxima apenas as mães, mas envolve todos aqueles que acompanharam a criança durante o tratamento. O fato de uma criança caminhar inexoravelmente para a morte, demonstra que qualquer medida terapêutica torna-se desnecessária. Neste momento de terminalidade, é comum o aumento da tensão tanto no cotidiano dos hospitais como das instituições. Todos são tomados pela tristeza e os profissionais e voluntários se mobilizam para que a criança e a família sejam assistidas até o último momento (VALLE, 1997). De maneira que os vínculos não são rompidos, sendo costurados por uma partilha de dor e afeto ao mesmo tempo em que todos os envolvidos buscam força um no outro para enfrentarem a perda. Segundo a presidente do GACC,

> Eu sempre procuro estar com elas, conhecer, frequentar a casa mesmo depois do falecimento da criança. Mas, assim, claro que você precisa, no decorrer do tempo, você precisa criar uma estrutura psicológica, porque se não você acaba se envolvendo de uma forma que vai lhe prejudicar e você não vai poder nem ajudar essa mãe e nem as outras que estão aqui, né? Mas isso tudo é com o tempo. Sempre eu digo que você passa a se envolver diariamente com elas, então é mais um da família, e você sofre quando perde alguém da família, né? As dores de uma mãe que hoje está diariamente com a gente, é a nossa dor, porque se a gente tem uma vitória com a cura, a gente também sofre com a perda. Dói muito... você nem imagina, às vezes a gente não

consegue falar nada, só abraçar aquela mãe. (Entrevista cedida em julho/2008)

A morte de uma criança agride não apenas os pais, mas todos que a rodeiam, incluindo alguns gestores. Notamos que existe uma preocupação em buscar ser forte para poder dar ao outro o apoio necessário, para aliviar o seu sofrimento. O interessante é que, ao mesmo tempo em que se partilha a dor, existe também uma circulação de gestos e palavras que simbolizam a esperança e a vida, ou seja, a tristeza intensa da morte de uma criança coexiste com sentimentos de esperança de que outras crianças não irão sucumbir à doença e obterão a cura. Daí, a esperança ajuda-os a manterem o ânimo e a suportarem os dissabores da doença. Não apenas há uma circulação dos sentimentos de perda e morte, mas os de esperança e vida, os quais alimentam essas redes de apoio social que são extremamente relevantes durante o tratamento ou quando este já é paliativo.

4.6.2. Enfrentamento da morte de uma criança pelos profissionais das instituições

Alguns profissionais entrevistados revelaram que sentem ao mesmo tempo tristeza por ter perdido alguém que fazia parte do convívio deles, e frustrações, pois são preparados e trabalham para que os pacientes alcancem a cura. Assim, para tentar driblar essa sensação de frustração ou 'se proteger', muitos afirmaram que se sentem aliviados porque 'fizeram o que tinham que fazer'.

> É, assim, enquanto profissional, a gente se sente confortável porque a gente tem a noção e tem a consciência de que a gente contribuiu, colaborou até onde a gente pode, quer dizer, não foi pela falta de orientações. Aquilo aconteceu porque realmente tinha que acontecer. A gente sente, realmente, sente a perda da criança, mas, ao mesmo tempo a gente não pode, vamos dizer assim, esmorecer, porque têm outras crianças que também estão precisando da nossa ajuda. E a gente se sente confortável porque a gente sabe que a gente fez, a gente foi até onde a gente pôde, né? (Odontóloga do NACC. Entrevista cedida em Nov/2007).

É interessante perceber que os funcionários ao serem acometidos por fortes emoções, para não 'esmorecer', acabam buscando refúgio numa idéia de que o papel deles foi feito, sob o viés de uma lógica racional instrumental. Nos relatos, notamos que alguns preferem manter distância dos pacientes por terem dificuldade em lidar com a dor, o sofrimento e sentimentos de impotência diante da doença. Assim, muitos acreditam que a estrutura física e os serviços prestados bastam no tratamento do câncer infantil.

O risco desse pensamento é que se adote somente procedimentos burocráticos e estabeleça com os pacientes relações formais, tornando as instituições um espaço frio e inerte. O sentido de comunidade, responsável pela construção de solidariedade entre os membros das instituições, pode ser substituído pelos mecanismos impessoais de regulação técnico-científica. Esse fato nos remete à postura adotada por alguns médicos que trabalham diretamente com pacientes de doenças crônicas vislumbrando-os como um conjunto de órgãos e sistemas cujo equilíbrio produz-se por si mesmo e não na relação com o outro e com o mundo. Ao se valorizar um corpo sem sujeito a partir de um olhar objetivista, impede-se à aproximação maior entre o profissional e o doente, configurando-se uma desumanização do tratamento.

Podemos encontrar, em Nobert Elias (2001), uma explicação para esse distanciamento, qual seja o temor de manter um vínculo com um indivíduo que pode morrer a qualquer momento. Segundo o autor, um dos problemas mais gerais, atualmente, é justamente nossa incapacidade de dar aos moribundos a ajuda e a afeição no momento em que estes mais precisam. Isso ocorre porque a morte do outro é uma lembrança da nossa própria morte, pois "vivemos como se o verbo morrer não fizesse parte dos verbos que hão de ser conjugados em nossas vidas" (FARIAS, 2003, p.44). Seguindo o pensamento de Elias, esse distanciamento para com os pacientes pode ser

uma experiência amarga, já que são abandonados ainda vivos. Muitas vezes aqueles que convivem com o paciente durante o tratamento não têm a capacidade de apoiá-lo e proporcionar-lhe uma sensação de proteção e pertencimento. Entretanto, para o paciente, o afeto pode ser um dos gestos mais significativo e confortante que as pessoas podem propiciar.

Assim posto, nesse caminhar dos pais ao lado da criança em estado terminal, os profissionais e voluntários que acompanham a criança têm importância singular no sentido de cuidar e dar o apoio necessário. Os acompanhantes e pacientes tendem a valorizar o profissional que dispõe não apenas do seu saber técnico e perito, mas que se doa para eles até mesmo no momento da finitude da vida e da dor. Não queremos afirmar que o conteúdo técnico não seja necessário, mas, ao se propor trabalhar numa instituição que acolhe crianças com câncer, faz-se mister que ultrapasse a doença, incorporando o paciente num contexto maior e reconhecendo sua capacidade de ação e de partícipes da condição humana.

4.6.3. O voluntariado e o contato com a morte da criança

A partir dos nossos dados, observamos que o luto não começa com a morte da criança, visto que pode estar determinado a partir da qualidade dos vínculos estabelecidos previamente à morte. Ou seja, na medida em que as pessoas se afastam dessas crianças em virtude da doença, provoca nas mesmas uma impressão de que elas já não têm mais importância. Portanto, perceber que não estão sozinhas na luta pela vida causa uma sensação de que elas têm valor e de não que receberam o atestado de óbito ainda vivas. Nos momentos de crises, observamos que os voluntários são os que mais se aproximam, de modo que são mais procurados pelo paciente e pelas mães para falarem sobre seus temores, ou quando estão morrendo. Por não se aterem a

objetividade racional que defende o distanciamento para a realização de um bom trabalho, o voluntário acredita que o diferencial de sua ação é justamente se aproximar desses pacientes. Assim, ao cuidar de uma criança com câncer, sobretudo, quando a vida desta está se esvaindo, torna-se frequente o envolvimento emocional e a dor pela perda do paciente. Com relação a isso, temos no trecho a seguir um exemplo:

> Eu tenho um vínculo afetivo muito forte com os pacientes e com as mães também. Quando eu tô fora daqui, vou pra casa, vou pensando, né, me preocupo, às vezes eu ligo pra saber, quando eu sei que um paciente vai se operar, eu vou no hospital para visitar, se foi à óbito, eu vou pra o enterro, ligo depois pra saber como ela tá, porque a gente acompanhou todo aquele sofrimento e sabe como é difícil, então eu não posso deixar pra lá como se fosse nada. Não... isso não, eu tenho que tá perto...Eu sofro demais, é como se tivesse perdido alguém meu, assim... Então não morre aqui o meu trabalho, né? Eu não chego em casa e me desligo de tudo, não... Eu tô sempre pensando neles, né? (Voluntária no NACC há cinco anos. Entrevista cedida em Nov/2007)

Devido ao vínculo estabelecido entre voluntários e pacientes, é inegável o impacto causado pela morte de uma criança. Mas, apesar de saberem que a criança pode não alcançar a cura, os vínculos tendem a ser fortalecidos ainda que já não haja tratamento que impeça o falecimento do paciente. Portanto, mesmo que a doença avance para a morte, a atenção e a afetividade do voluntariado é significativa para que neste, momento, nem o paciente e nem a sua família sintam-se abandonados. Este apoio recebido no momento mais doloroso do tratamento faz com que os pacientes e familiares tenham uma sensação de uma dívida simbolicamente impagável: *eu nunca vou conseguir pagar o que eles fazem aqui por mim...* (relato de uma mãe de uma paciente em fase terminal).

Contudo, a sensação de que receberam bens simbólicos que não tem preço não se restringe somente aos recebedores, mas também a encontramos nas falas dos doadores, pois o voluntário ao se doar, recebe não apenas o sofrimento causado pela

doença e pela morte, mas lições de vida consideradas como bens inalienáveis, fazendo com que este se sinta obrigado e agradecido em relação aos recebedores da sua ação. Portanto, esta relação de reciprocidade consiste numa dívida mútua entre recebedores e doadores, em que todos se sentem ao mesmo tempo ganhadores e devedores uns com os outros.

Como se nota, nessa relação oferece-se vida à morte, pois o voluntário doa-se mesmo que o paciente já não tenha condições de retribuir. Trata-se de uma doação marcada por sacrifícios e vivências extremas, em que o doador sacrifica a si mesmo ao vivenciar momentos dolorosos de outrem. Segundo Caillé, (2002, p. 195), o sacrifício funciona como um amplificador do dom, sendo uma das suas funções encorajar que se multipliquem os dons entre seres humanos, já que se fazem sacrifícios para pedir aos espíritos que tragam abundância. No entanto, mesmo nesses tipos de dádivas, não se elimina o prazer de fazer algo por alguém. Muitas vezes, o próprio gesto já é suficiente para o doador, de modo que não se espera que seja retribuído por algum Deus ou por aquele que recebeu sua doação.

Depreendemos que tal doação ancora-se na contradição entre interesse x desinteresse. Todavia, essa contradição é duplicada por uma outra entre obrigação e liberdade, pois mesmo sendo um ato de abnegação em que o doador se priva e se doa para vivenciar situações como sofrimento e morte de crianças doentes, muitas vezes essa abnegação é vista como um dever. Essas dádivas sacrificantes se ancoram em quatro campos de significação: a obrigação e a espontaneidade, o interesse e o desinteresse

Contudo, o doador geralmente se depara com situações de sofrimento que o leva a passar de um plano para outro, ou seja, se ele entra nesse circuito em busca de cumprir um dever ou ser recompensado por um ser superior em virtude da sua ‘boa

ação', ao vivenciar a dor do outro e o sofrimento da perda de uma criança, passa por uma transformação de tal forma que não reconhece mais suas aspirações iniciais e quiçá fique pouco preocupado com as recompensas que acreditava que iria alcançar. Nesse sentido, o dom do sacrifício abre o campo da experiência à multiplicidade de outros móbeis e significados da ação humana, sendo incorreto lançar o descrédito sobre essas ações pelo simples fato de que suas motivações se inscrevem no plano do interesse ou da religião. Como bem enfatiza Godbou (1999, p. 248), dar a vida é transcender a experiência mercantil definida como ganho de uma coisa e pela perda de outra.

Diante do exposto, notamos que cuidar da criança com câncer exige, tanto do voluntário como do profissional, intensos desafios, sobretudo, pelos extremos determinados pela dor, impotência e morte de um lado, e de outro, pela alegria, esperança e vida. Não se tratam de situações estanques, particularmente no campo das emoções, de maneira que muitos, para se preservarem, acabam se refugiando na racionalidade instrumental e na impessoalidade. Nesse sentido, normalmente, os pacientes tendem a perder suas identidades e se transformam em tipos de câncer, sintomas e procedimentos. Esta postura acaba criando novos potencializadores de sofrimentos para as crianças e seus familiares que necessitam sentirem-se acolhidos e serem reconhecidos como pessoa humana. No entanto, nem todos se pautam pela racionalidade instrumental, e constroem vínculos de afeto e respeito à pessoa, que são fundamentais nos momentos tão cinzentos da vida, firmados por doações de palavras, gestos, amparo, segurança e afeto que amainam os momentos difíceis que a doença provoca.

Percebemos que reduzir o tratamento a uma prática instrumental pode ser danoso para uma criança que carece não apenas de tratamentos terapêuticos, mas de

sentir-se participante de um grupo que a proteja e a reconheça enquanto pessoa, mesmo quando já não há mais esperança para a cura. Para os pacientes, nem sempre o que é relevante é saber se eles têm um nódulo maligno ou benigno, se eles podem ou não alcançar a cura, mas vê-los como pessoa humana, perceber que ainda estão vivos e criar vínculos para que eles tenham a sensação que ainda são importantes para alguém, enfim, reconhecer que, independente das aparências que possuem ou do estado de saúde em que se encontram, são capazes de proporcionar experiências de vida únicas e transformar aqueles que se aproximam. A nosso ver, essa relação de dádivas com o paciente e seus familiares proporciona de fato um tratamento humanizado, contribuindo para que a instituição, mesmo adotando medidas utilitaristas, não se reduza a racionalidade instrumental e consiga manter sua missão. Portanto, os vínculos estabelecidos com as crianças são relevantes para promover a vivência de uma relação humanitária, principalmente, no momento final de suas vidas.

4.7.Os dons da cura

Após as discussões encaminhadas nas sessões anteriores, podemos verificar a relevância das obrigações e dos vínculos de compromisso com uma causa, que acabam promovendo um senso de pertencimento e reconhecimento para os agentes envolvidos. Nesse processo, cumpre destacar ainda, que há um retorno pessoal para a ação de se dedicar às instituições pesquisadas que não se refere somente ao fato dos beneficiários receberem um tratamento de qualidade, mas também para os profissionais e voluntários que, acreditam que através deste trabalho, acabam resignificando a própria vida.

> Eu recebo uma lição de vida. É uma lição de vida muito grande. Vê aqui às vezes, né?... eu digo que eu ganho mais do que doo, porque é lição de vida. Você veja, aqui nós temos pacientes, às vezes, em fase terminal, e ele só fala em viver. Tá entendendo? Têm sonhos, eles sonham. Eles não ficam se

> lastimando. Nós, no caso eu digo nós, incluindo você, a gente tem tudo e a gente fica se apegando a tanta besteira, tanta mesquinhez... Fica guardando ressentimento que depois pode até virar um câncer. Outra coisa a lição fundamental que eu aprendi aqui, nós não sabemos repartir, nós não sabemos partilhar, porque tem tanta roupa no guarda roupa que você não usa, ta lá guardado, mas você não tem a capacidade de pegar e doar. Você acha sempre que vai precisar e aqui eles dão, eles repartem comida, repartem o pouco que têm. Você passa a enxergar as coisas de outra maneira, os valores mudam, é satisfação pura. Então, isso é uma lição de vida. (Voluntária. Entrevista cedida em dez/2008).

Quando falamos de cuidados com crianças com câncer, normalmente, tendem a ser percebidos como pouco efetivos, pouco gratificantes, no sentido de que as mesmas não melhoram rapidamente e não têm condições de retribuírem qualquer gesto. No entanto, ao entrarem em contato com elas, percebemos que, muitas vezes, se 'ganha mais do que se dá'. Neste caso, o presente recebido consiste em lição de vida e a satisfação com esse trabalho que o faz sentir-se melhor. Se fossemos pensar a partir de uma perspectiva da racionalidade instrumental, poderíamos considerar tal ação como algo muito mais penoso do que prazeroso, uma vez que existem outros meios de satisfação que não remetem a vivências tão dolorosas. No entanto, esse prazer de transcender fundamenta-se em relações de dádivas que valorizam a qualidade dos vínculos e a confiança. Baseia-se, ainda, numa racionalidade estético-expressiva que tende a proporcionar um conhecimento emancipador ao próprio doador, levando-o a avaliar sua trajetória e conquistas, sobretudo, a valorizar seu potencial de 'oferecedor' de bens materiais e simbólicos para crianças doentes, mas cheias de vida, capazes de retribuírem com bens que não têm preço.

Deste modo, nesse interesse de ajudar crianças pobres e gravemente adoecidas, encontramos relatos que transcendem um interesse material, bem como apelos a um novo sentido para a vida que ocorre a partir de uma auto-reflexão sobre a trajetória pessoal e sobre o sentido do partilhar, no confronto com realidades alheias bastante

difíceis. Esta auto-reflexão parece estar associada a uma mudança que acontece com o voluntário e o profissional, seja na ruptura com a solidão e o egoísmo, seja na auto-modelagem do próprio *self*. Trata-se de um processo de empoderamento que, por intermédio de um engajamento numa instituição, passa a atribuir novos sentidos à sua vida pessoal e à sua expressão como cidadão e pessoa.

Constatamos que, geralmente, os dons dados e retribuídos dão sentidos para a vida num momento em que as pessoas ou já se realizaram profissionalmente ou estão em busca de um trabalho que transcenda o ganho material. Assim, nesse caminho de ir ao encontro com o outro, tanto o voluntário como o profissional, recebem bens que proporcionam uma nova visão:

> Porque hoje a gente vive num mundo cheio de maldades e a gente passa a não confiar nas pessoas, então, esse trabalho aqui me faz acreditar de novo nas pessoas... Então, nós buscamos a cura, não é apenas a cura externa, a cura do corpo material, mas é a cura da alma. Existem pessoas que são doentes materialmente falando, mas espiritualmente irradiam luz, e elas servem verdadeiramente de exemplos para aqueles que são, considerados do ponto de vista da medicina, sadios. Quantas dessas crianças não transmitem para nós lições inesquecíveis de vida. Então, cada um de nós que foi oportunizado de trabalhar com uma criança tão especial, que é a portadora de câncer, é uma oportunidade única de nós evoluirmos espiritualmente.(Pedagoga, NACC- entrevista cedida em out/2007)

Como se nota, essas lições de vida tidas como bens inalienáveis acabam curando não apenas o egoísmo, mas também a solidão, na medida em que convida o indivíduo a entrar numa relação de reciprocidade, proporcionando uma sensação de pertencimento e comunidade. Outrossim, o profissional ou o voluntário, ao trabalhar numa instituição marcada pela doença e pobreza, fazendo parte de um circuito de dádivas, acaba construindo relações interpessoais ancoradas na confiança que dão sentido a sua ação e, até mesmo, a sua existência no mundo.

Sobre essa questão, as reflexões de Bauman (2004) são bastante preciosas na medida em que enfatizam que vivemos numa sociedade onde os laços humanos são cada

vez mais volúveis, flexíveis e temporários. A conseqüência mais grave disto, tal como nos adverte Bauman, é a aterrorizante crise de confiança que se vivencia nos tempos atuais. Nessa direção, Vandenberghe (2005), seguindo o pensamento simmeliano, afirma que o homem moderno, isolado ou envolvido em um grande número de relações superficiais, soçobra no vazio do absurdo. Daí a necessidade de envolver-se, realmente, com o outro para dar um sentido à sua vida.

Nesse contexto de incertezas e medo, perceber que ainda pode-se estabelecer relações de confiança com o estranho, traz um pouco de alívio e segurança. Isso nos remete à análise de Mauss (1970) sobre a própria constituição das sociedades, ao sublinhar que as relações pessoais desempenham um papel importante, quiçá, dominante, na produção das relações sociais que constituem o arcabouço da sociedade (GODELIER, 2001, p. 27). Na verdade, o engajamento nessa rede de sociabilidade acaba gerando um reaprendizado sobre o espírito de comunidade, que se ancora na ideia da convivência e da reciprocidade, ideais que foram gradativamente desqualificados pela sociedade centrada no mercado.

Nessa discussão, recorremos também à contribuição de Elias (2001), o qual sublinha que atualmente ao mesmo tempo em que a distância emocional entre as pessoas aumentou, a necessidade do outro e do seu afeto permanece ainda mais intensa. Essa necessidade tende a se agravar considerando que se trata de crianças e adolescentes que lutam para viver em todos os sentidos que essa palavra possa significar. Desse modo, em virtude de o voluntário e o profissional estarem dispostos a se doarem aos pacientes nos momentos em que mais precisam, acaba mostrando que eles ainda não perderam significado e valor e que não estão sozinhos nessa luta contra o câncer.

Portanto, tais relações geram benefícios tanto para o doador como para o recebedor, possibilitando que ambos estabeleçam relações de confiança e tenham o

controle sobre suas vidas, trazendo melhoras significativas. Dito de outro modo, a dimensão pessoal e afetiva, que está na base dessas relações, são costuradas por bens que modificam a vida não apenas para os doadores, mas para os recebedores dessas ações: os pacientes e familiares. Como vimos, em função do tratamento prolongado, algum membro familiar deixa de trabalhar para se dedicar integralmente ao tratamento do filho. Nesse caso, normalmente, o pai não consegue compartilhar a experiência e os desafios de ver o filho gravemente doente, de modo que abandona a casa e os demais filhos, gerando uma sobrecarga emocional e financeira para a mulher (MOREIRA, 2006). Os custos financeiros e emocionais podem gerar um grau alto de desestabilização nessa família a ponto de muitas mães pensarem em até desistir do tratamento. Como nos informou a assistente social: "Às vezes alguma mãe ela tá cansada e diz que não vai voltar mais, a gente intervém, entendeu? Conversa. Aí tem o voluntário também que dá aquela força, pra que o objetivo, que é a cura, não seja atrapalhado, não seja atropelado nesse percurso de tratamento" (Assistente social- NACC. Entrevista cedida out/2007)

Nesse processo, fazer parte de uma rede de apoio que os acolhem e os ajudem a enfrentar as dificuldades do tratamento, torna-se vital para que as mães dêem continuidade ao tratamento e busquem a cura dos seus filhos.

> Assim, porque é eu sozinha, eu não tenho com quem trocar né, companhia, que a gente fica perdida com uma doença dessa. Então se não fosse o NACC, minha filha, já tinha parado, porque a gente não tem condições de estar com criança em restaurante e em hotel, comprar remédio. (Mãe de paciente- entrevista cedida em agosto/2007)

Além desses bens, os acompanhantes enfatizaram que mesmo não precisando do apoio material, o apoio emocional foi fundamental:

> Eles dão muito apoio, conversam, confortam bastante a gente, então se não fossem eles seria muito difícil. Assim...quando eu cheguei no hospital, eles

> demoraram muito para dizer o que era, disseram que ia fazer a cirurgia e não falaram por que, não conversam com a gente, só diz que a gente tem que encarar a vida. Aqui foi que me explicaram melhor o que é a doença, que tem cura, me confortaram... Eles acolheram a gente muito bem. Quando eu tô lá no hospital eu só fico estressada, chorando direto e aqui não. (Mãe de paciente – entrevista cedida em junh/2008)

Nesse sentido, forma-se uma solidariedade não-instrumental, alicerçadas numa troca de bens e recursos que não são obtidos por intermédio do mercado nem do Estado, como informações, apoio emocional, suporte financeiro, ou algum tipo de ajuda para a continuidade do tratamento das crianças com câncer. Embora não sejam instituições hospitalares, os bens oferecidos como a atenção, a confiança, as informações técnicas, o apoio e os remédios, podem ser interpretados como dons de cura, pois são extremamente relevantes para as crianças e seus familiares que necessitam sentir-se seguros no enfrentamento do câncer. Por esta razão, tais dons contribuem para o rompimento do ciclo miséria-câncer-morte e contribuem para que a missão de proporcionar um tratamento humanizado para crianças com câncer seja alcançada.

Em resumo, os voluntários e profissionais ao se doarem, de um lado contribuem para que os pacientes e familiares resignifiquem o sentirem-se doentes e se percebam como co-participantes do processo de cura, de outro, acabam resignificando a própria vida e emancipando-se ao perceberem que podem fazer algo realmente acontecer. Nesse sentido, a circulação de dádivas acaba promovendo uma eficácia simbólica, pois não apenas contribui para que os pacientes se curem, mas também promove uma transformação na vida daqueles que se dedicam a cuidar deles. Dessa forma, interpretar a singularidade do adoecer humano significa necessariamente transcender o suposto setor considerado prioritário da epistemologia biomédica estruturado sob a racionalidade instrumental e trabalharmos com a multiplicidade do real e a multicausalidade do adoecer para compreender as simbolizações e as ações de cura no mesmo ato

(LAPLANTINE, 1991). Se por um lado, temos uma tecnologia médica que pode estender a qualidade e a duração da vida de crianças com câncer, por outro lado, não consegue atender demandas simbólicas destes e de seus cuidadores que também são essenciais no processo de cura. Assim, quando a saúde deixa de ser manipulada pelo viés do mercado, possibilita que os pacientes se 're-humanizem' tornando-se pessoas que tem histórias, nomes e que podem participar de modo ativo do tratamento da doença e, sobretudo, são capazes de retribuírem a seus doadores com bens inalienáveis que acabam transformando seus valores, emancipando-os e dando sentido às suas existências.

Desta discussão é importante apontar também a estreiteza de uma visão que considera somente a doença como domínio de uma racionalidade biomédica atuando sobre o biológico e que se sobrepõem como um setor autônomo sobre as outras dimensões da vida. A partir da pesquisa realizada nas instituições, notamos que o sofrimento contido nas doenças, as demandas simbólicas e os processos de transformações que estas impõem estruturam um saber diferenciado do que a epistemologia biomédica apresenta e é revelador da relação do ser com o mundo que o cerca, pouco apreendida pelo etnocentrismo biomédico, que separa as doenças e o curar das suas dimensões simbólicas, e quase sempre, das relações sociais.

Desta forma, antes de desconsiderar qualquer outro conhecimento que não esteja sob a tutela da ciência, faz-se necessário reconhecer a necessidade de as ações das organizações voluntárias se pautarem sobre outros tipos de racionalidades que considerem a presença de vários momentos envolvidos no processo de saúde-doença e cura, tornando-o complexo e pluridimensional, conforme veremos na próxima sessão.

4.8.Profissionalização e Humanização: irreconciliáveis ou complementares?

Sabemos que os avanços tecnológicos e a especialização dos serviços levados ao extremo têm levado a uma desumanização do tratamento do câncer. Atendido por vários profissionais especializados, muitas vezes o paciente não forma um vínculo com nenhum deles e isso o frustra bastante, visto que não irá estabelecer laços, dos quais necessitará à medida que a doença evolui. Habilidades técnicas e teóricas são necessárias para realizar procedimentos sobre órgãos, mas não substituem qualidades humanas. Encontrar o elo entre a técnica e tais qualidades parece ser o grande desafio não apenas das instituições, já que estas buscam promover um tratamento humano que agregue ambos os elementos, mas para todas as organizações que atendam portadores de doenças graves.

Durante a nossa pesquisa de campo, verificamos que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais é saber lidar com o doente, ou seja, o aspecto relacional. Isso porque para alguns entrevistados para terem êxito no trabalho, não pode haver um vínculo com os pacientes. A nosso ver, por trás desse discurso está escamoteada a dificuldade de o profissional não desenvolver os aspectos relacionais com uma pessoa com câncer, visto que se trata de uma doença que provoca maiores sentimentos de ansiedade e apreensão. Ainda mais por se tratar do câncer infantil que apresenta simbolicamente o sofrimento, mutilação, dor, tristeza, rejeição e morte, num momento em que a criança poderia estar vivendo os prazeres das descobertas e fantasias.

Assim, conforme o exposto, notamos que os profissionais acabam utilizando mecanismos racionais na tentativa de livrar-se de uma situação estressante, lidando com tal situação de maneira abstrata e distante. Alguns profissionais procuram utilizar um discurso e atitudes consideradas formais e instrumentais para com os pacientes, deixando

de humanizar essa relação, tornando-a, muitas vezes, desinteressada, com falta de comunicação, sensibilidade e afeto, o que por sua vez dificulta que o paciente consiga estabelecer uma verdadeira relação de confiança com a equipe de profissionais.

Em geral, quando se prima por uma relação puramente formal é difícil o estabelecimento de uma relação de confiança, pois impede que os próprios pacientes e acompanhantes se sintam à vontade para falar sobre os seus medos e angústias. Mesmo em áreas voltadas para aliviar as emoções e o estresse, percebemos que quando a relação é estritamente 'profissional', estabelece-se uma distância entre o profissional e os beneficiados. Ficou evidenciado, nas entrevistas com as mães o desconforto que elas sentiam nas sessões com a psicóloga, pois, segundo uma mãe, o "que eu não gosto daqui é ter que conversar com a psicóloga, ela pergunta muito da nossa vida, sei lá, é uma pessoa estranha pra eu tá falando sobre isso". Desta forma, esta profissionalização ainda que esteja voltada para a humanização do tratamento, se não tiver mediada por afetividade e confiança, possivelmente não atenderá a essa missão. Pode se tornar um serviço em que os pacientes e acompanhantes irão mais por obrigação do que por prazer ou por ter estabelecido algum vínculo com o profissional.

Portanto, faz-se necessário que os profissionais que lidam com os pacientes com câncer nas Casas de Apoio sejam preparados não apenas tecnicamente, mas também para estarem próximo ao doente e atenderem sua demanda de fala e afeto. Até porque, dentre todos os aparatos técnicos que possibilitam a humanização do tratamento, nenhum se aproxima em valor do uso das palavras e gestos de carinho e proximidade que podem minimizar sensivelmente o estresse e facilitar a compreensão das fases de evolução da doença e da morte, proporcionando, assim, a vivência de uma relação realmente humanitária.

Nesse sentido, as relações de proximidade podem levar os agentes destas instituições a ultrapassarem uma relação puramente técnica, criando, assim, não apenas vínculos de confiança, mas também um espaço mais favorável ao tratamento da doença que se diferencia das outras esferas. Entretanto, se, de um lado, temos profissionais que acreditam que, para terem êxito, não podem se envolver, de modo que trabalham apenas pela remuneração salarial, em contrapartida, encontramos profissionais que sem descurar dos aspectos técnicos, revelam a necessidade de uma relação ancorada também em emoções e afetos. Como nos colocou uma fisioterapeuta que trabalha numa das instituições:

> Quando a gente trabalha na oncologia pediátrica, a gente tem que saber que não vai tratar uma doença, mas cuidar dentro de uma visão holística(...)É isso que a gente faz, a gente vê o ser humano como um todo. Nenhuma universidade poderia nos ter dado aquele ensinamento, aquela lição de vida que nós podemos colher aqui no NACC. A gente cuida de crianças com as quais a gente convive por anos, dia após dia, lado a lado, participando de alegrias, tristezas, tudo inevitavelmente criará laços afetivos, laços fortes, e isso não é fácil. Tentar fazer, oferecer alguma coisa, que é isso que o voluntariado faz, a gente precisa se preparar e se conscientizar da magnitude dessa missão, e principalmente se fortalecer porque aquilo que não está na gente, a gente não pode dar, então, como posso dá força e amor, se eu não tiver isso. (Fisioterapeuta, NACC. Entrevista cedida Nov/2007)

Essa realidade de trabalhar numa organização voluntária propicia um tipo de conhecimento emancipador que, ao contrário de um conhecimento racional instrumental que concebe o outro como objeto, implica o reconhecimento do outro como "sujeito" de sua própria vida (SANTOS, 2009). Daí, abre-se um espaço para a valorização de experiências descartadas pela racionalidade indolente e o conhecimento científico hegemônico. Nesse sentido, mesmo que a organização não descarte o conhecimento técnico especializado, agrega outros elementos não identificáveis pelo viés de uma explicação puramente instrumental, que estão vinculados ao fortalecimento da confiança e da criação de vínculos, sobretudo, ao reconhecimento do outro como

pessoa ativa e autônoma. Assim, sem desperdiçar o conhecimento especializado, alguns profissionais não desconsideram a experiência que o voluntariado proporciona, o prazer de fazer algo que realmente acredita e a importância dos laços, para trabalharem na oncologia pediátrica.

Nesta perspectiva, o tratamento do câncer acaba envolvendo uma dimensão do cuidar, buscando ver o paciente como "ser total[40]", que possui necessidades como a atenção e o afeto, as quais não são supridas pelos medicamentos químicos. Assim, o cuidar demanda um conhecimento amplo sobre o outro ser, de modo que o cuidador consiga depreender as necessidades materiais e simbólicas do outro e respondê-las adequadamente. Portanto, cuidar de uma criança com câncer implica mais do que uma simples ação, posto que exige do cuidador uma atitude de responsabilização e envolvimento afetivo com a mesma.

Dessa forma, os agentes buscam concretizar a missão da instituição não apenas através do gerenciamento das atividades, mas por meio de oferecimento e retribuição de algo para estes que ultrapassa o mero cumprimento das suas funções e o estabelecimento de metas. Como enfatiza Godelier (2001), mesmo nas sociedades em que as relações entre os indivíduos são cada vez menos pessoais, os dons conservam ainda bem frequentemente um caráter 'pessoal'. Logo, por meio da circulação de afetos e palavras de conforto, constroem-se laços entre os funcionários e os pacientes que proporcionam um tratamento mais humanizado e mesmo reconhecendo a necessidade da técnica, a transcende.

[40] Essa visão dos pacientes como seres totais reporta-nos a uma interessante análise de Mauss (1970), ao enfatizar que quando nos deparamos com o homem, não nos deparamos somente com alguma faculdade da alma ou função do corpo, mas com seres totais compostos de um corpo, de uma consciência individual e desta parte da consciência que precede da consciência coletiva. Assim, o que encontramos é um homem que vive em carne e espírito num determinado ponto do tempo, do espaço e numa dada sociedade e não somente uma parte do corpo infectada por algum tipo de doença.

É interessante observar que embora a profissionalização exija a competência técnica, a qualidade humana dos vínculos não foi totalmente abandonada em favor de uma relação impessoal. Esse aspecto, aliás, é uma dimensão do trabalho que os voluntários buscam preservar. Ou seja, nas instituições, os voluntários são as pessoas que estão mais próximas dos pacientes. Assim, para além do primeiro contato, existem alguns princípios e valores que prevalecem e norteiam comumente a relação voluntário e paciente, como o respeito pelo outro e o reconhecimento de cada doente como uma personalidade própria e única. Nessa relação de proximidade, os voluntários acabam exercendo um papel fundamental na medida em que procuram levar o paciente e o acompanhante a refletirem sobre si mesmo, sobre a doença, dando-lhes a oportunidade e tempo para expressar as suas emoções e esclarecer as suas dúvidas, e expor seus medos, angústias e preocupações.

Na verdade, como expusemos nas sessões anteriores, eles têm a necessidade de conseguir uma verdadeira relação de confiança com alguém da instituição para estabelecer uma comunicação aberta, amiga, verdadeira e frequente. Sendo que, muitas vezes, é o voluntário que possibilita aos assistidos esse tipo de relação, levando-os a se sentirem seguros e envolvidos num ambiente que passa a se tornar familiar. Segundo um pai,

> Eu sei que aqui não é minha casa, mas é como se fosse, né? Eles vêm aqui brincam com meu filho, trata a gente bem (...) Meu filho gosta muito daqui, por ele a gente tava aqui todo dia. Quer dizer se eles fossem umas pessoas ruins, assim... Nenhuma criança ia querer vim pra cá... Eles também conversam muito com a gente...diz o que é essa doença, que tem cura, né. Quando a gente tá triste ai fala 'paizinho o que tá acontecendo? Não pode perder a fé'... Então, a gente se sente melhor, né? (entrevista cedida em junh/2008)

Atitudes como a frieza, falta de sensibilidade, de afeto, desinteresse ou distância não contribuem para que o paciente sinta-se acolhido. Assim, durante toda a

pesquisa de campo, ficou latente a necessidade de o paciente e os acompanhantes serem ouvidos, mais do que isso, de receberem demonstrações de afeto. Não queremos afirmar que eles são dependentes dos voluntários e profissionais, mas, sim, que têm condições de retribuírem os bens doados e participarem de relações de dádivas horizontais. Devido a isso, mesmo inibidos pelo ambiente e temerosos quanto à doença, são bastantes receptivos a uma circulação de bens simbólicos como a fala, o afago e o sorriso. Portanto, se, na perspectiva utilitarista, a humanização se restringe à infra-estrutura e a eficácia dos serviços prestados pela instituição, a partir das nossas análises, significa que os pacientes tenham suas demandas simbólicas acolhidas, sintam-se pertencentes a uma comunidade que os valorizem como sujeitos e não como um corpo doente que precisa somente de intervenções terapêuticas.

De certo modo, observamos que as instituições pesquisadas podem ser vistas como uma forma de organização de produção e de distribuição de bens e serviços que não se encerram na lógica mercantil e estatal. De maneira que, mesmo com essa instrumentalização do voluntariado, a solidariedade com a dor do outro e a sensibilização pela causa da instituição são nortes de direção para a ação dos envolvidos, como afirma uma assistente social:

> No fundo no fundo, todos eles trazem dentro de si uma carência afetiva enorme, uma sede de ser amado. E isso nos sensibiliza profundamente. E, na verdade, pra que nós sejamos profissionais dedicados (...) em qualquer área que venhamos a exercer a nossa profissão é necessário amar. Sem amor nós jamais iremos nos comprometer. É esse amor ao ideal que movimenta as nossas energias interiores, que faz com que nós consigamos remover montanhas no dia-a-dia, e olhe que aqui têm muitas, muitas vezes são trabalhos ocultos, que as pessoas não observam. Muitas vezes, quando a gente trabalha com essa doença, intimamente choramos porque lidamos com a dor diariamente. (NACC - Entrevista cedida em out/2007)

Notamos que devido à valorização e ao respeito pelo paciente enquanto ser humano, algo que muitas vezes nos hospitais essa atenção ocorre de forma impessoal e

mecânica, faz com que estas instituições se diferenciem dos espaços burocráticos que priorizam a excelência técnica. Nesse sentido, a busca por sustentabilidade e burocratização das suas atividades não pode se sobrepor à missão sob o risco de negligenciarem o lado humano do paciente e perderem o sentido de sua existência.

Por fim, cumpre destacar, que o voluntariado acaba sendo visto como uma experiência positiva que pode servir de exemplo para as relações entre profissionais e pacientes. Sobre isso, Melucci (2001) nos chama a atenção para dois aspectos que coexistem no voluntariado: a inovação e a função profética. No caso da inovação, a ação voluntária é vista como um laboratório no qual são desenvolvidos modelos culturais, organizativos e relacionais que podem ser transferidos para os sistemas estatais e mercantis. Dito de outro modo, essas organizações, ao buscarem se profissionalizar acabam tendo que adequar as exigências instrumentais à sua realidade, formando, assim, um modelo de profissionalização que comunga, ao mesmo tempo, excelência técnica e humanização dos vínculos, sendo que este modelo pode também ser exportado às demais esferas instrumentais. Quanto à função profética, revela-se no anúncio de grandes dilemas que atravessam as sociedades complexas: por trás da objetividade da racionalidade científica, existem necessidades humanas e demandas que não podem ser reduzidas a procedimentos formais. Como procura esclarecer o autor, quando a ação voluntária não se esgota nas necessidades de tranqüilização ou como função de protesto social, é "um componente vital do processo de renovação de uma 'sociedade civil' digna deste nome: civitas pública e individual ao mesmo tempo, capaz de colocar a diferença e de reforçar a solidariedade" (MELLUCI, 2001, p. 121).

Ao concluirmos esse capítulo, que encerra a presente tese, cabe pontuarmos os principais dilemas do processo de profissionalização vivenciados pelas instituições pesquisadas. Tais dilemas se fazem presentes na medida em que observamos que a busca

pela prestação de um serviço de qualidade e ruptura com práticas assistencialistas leva as instituições a instrumentalizarem motivações voluntárias para atenderem seus interesses. Sob a perspectiva utilitarista, o voluntariado acaba sendo útil às instituições por exercerem funções que servem de apoio às atividades profissionais, contribuindo para que economizem na contratação de funcionários. No entanto, como essa ação é livre, tentar priorizar sua instrumentalidade pode provocar um efeito contrário, haja vista que uma das principais motivações se trata do prazer de se vivenciar um momento único. Disso resulta que tal instrumentalidade deve estar subordinada ao prazer de fazer essa ação livremente e de participar de um jogo de dádivas que os levam a sentirem-se pertencentes a uma rede de solidariedade.

A complexidade do voluntariado se revela também no quadro funcional, uma vez que, tende atrair profissionais que visam somente seus interesses e, quando estes não são atendidos, normalmente saem da instituição. Portanto, se as instituições estavam habituadas a terem apenas pessoas abnegadas e envolvidas com a causa, notamos que a profissionalização trouxe questões referentes à burocratização e formalidade das relações que elas precisam enfrentar. Nesse sentido, as instituições não são mais um campo de pessoas que estabelecem relações de proximidade e vínculos afetivos, doando tempo e talento, mas abrangem também um corpo de profissionais que vendem seus serviços e fazem valer seus direitos.

No entanto, isso não implica que encontramos somente de um lado funcionários egoístas e calculistas, e de outro, voluntários 'bonzinhos'. Na verdade, no cotidiano, deparamo-nos tanto com voluntários e funcionários que ingressam nessas instituições motivados por interesses egoístas, como por sentimentos de solidariedade e afetividade. Sendo que, quando os interesses egoístas prevalecem, é comum o não estabelecimentos de vínculos, tornando este espaço como outro qualquer, onde as crianças vão apenas para

receberem as doações materiais. Estabelecem-se, assim, relações assimétricas, nas quais os doadores doam para aqueles necessitados sem dar-lhes a oportunidade de retribuírem, tampouco de sentirem-se, de fato, acolhidos. Assim, ao priorizar somente a instrumentalidade do voluntariado e do corpo de profissionais, percebemos o risco de esses grupos de apoio tornarem-se muito mais suportes dos serviços estatais e assemelharem-se às antigas práticas voluntárias, do que de fato um espaço solidário que promova a emancipação dos pacientes, fazendo com que eles exerçam sua autonomia e participem ativamente do tratamento e da cura do câncer.

Em contrapartida, notamos que não apenas o interesse e o cálculo se fazem presentes nas instituições, mas que, em virtude da própria especificidade destas, existe uma demanda por relações de solidariedade e proximidade. Os agentes se doam e 'vestem a camisa' da instituição muito mais por estabelecerem um compromisso com as crianças e seus familiares, do que por terem assinado um contrato. Nenhum contrato obriga o funcionário ou voluntário a fazer mais do que é estabelecido, contudo, encontramos diversos agentes que não apenas doam seu tempo e conhecimento, mas buscam doar o melhor de si. Com isso, a relação entre profissionais, voluntários e pacientes ocorre entre pessoa e pessoa, e não entre a instituição e o paciente. Assim, nem os agentes se apagam diante das exigências de suas funções, nem o paciente se anula diante da doença.

Portanto, antes de visualizarmos as instituições como amadoras que precisam se profissionalizar, é preciso ver quais são as formas de saber e racionalidades reveladas por elas que são significativas para atender as demandas e o público-alvo. Ao escutar o paciente, procurar entender o que realmente se passa com ele, percebê-lo como um sujeito e não como um pacote de sintomas, as instituições proporcionam as condições essenciais para que esse paciente ressignifique o estar com câncer, aderindo

melhor ao tratamento e buscando a cura. Desta forma, quando se demonstra que a criança e seus familiares possuem demandas simbólicas que precisam ser atendidas do mesmo modo que suas carências medicamentosas, percebemos a urgência de as práticas de saúde romperem com o processo de 'despersonalização' que transforma os pacientes em números e tipos de câncer, e passarem a humanizar a relação entre os prestadores de serviços médicos e os pacientes. Mesmo porque, a racionalidade científica, por se concentrar nos aspectos fisiológicos da doença e na intervenção física do corpo doente, não consegue responder a todas as demandas dos pacientes, logo não é suficiente no tratamento do câncer infantil e na obtenção da sua cura.

Sob este ângulo, verificamos que se faz necessário a junção de novos conhecimentos técnicos para gerir as atividades destas instituições, mas sem marginalizar suas características singulares como a valorização dos laços e a proximidade das relações. Deste modo, os agentes conseguem articular diferentes saberes, respeitando as experiências que tiveram ao longo da sua história, sem desconsiderarem aquilo que de novo foi possível aprender. Com efeito, diante do que expusemos ao longo deste texto, podemos inferir que há uma tensão entre práticas utilitaristas e anti-utilitaristas atravessando não apenas a gestão das instituições pesquisadas, mas as relações entre voluntariado, profissionais e os pacientes. Para resolver este impasse, notamos que há uma busca em articular a instância do mercado e da dádiva. O fato de as organizações carecerem de incrementar sua ação e sobreviver no campo cada vez mais competitivo, contribui para que as mesmas sejam impelidas a adotarem procedimentos de gestão e certos discursos do mercado. Em compensação, há uma demanda da valorização da dimensão humana e construção de laços afetivos, opostos a lógica mercantil, tão necessária à sobrevivência da instituição quanto a sua sustentabilidade financeira.

Enfim, como Caillé (2002) esclarece, o fato associativo ainda que seja movido por objetivos funcionais, suas estratégias submetem o funcional a um princípio de personalização, típico de uma sociabilidade primária. Nessa esteira, o paradigma da dádiva, por contemplar a pluralidade de lógicas na ação social, permite-nos pensar o voluntariado não pela sua suposta 'pureza', mas como uma ação social de múltiplas faces que consegue subordinar o lucro a outros móbeis não instrumentais. Portanto, a partir da teoria da dádiva, vislumbramos o voluntariado assentando numa racionalidade que incorpora ao mesmo tempo a instrumentalidade x expressividade; egoísmo x solidariedade, interesse x desinteresse, obrigação x liberdade. Na realização das atividades, na construção de vínculos e no cotidiano das organizações, notamos, que nenhuma dessas lógicas são marginalizadas, mas todas se fazem presentes simultaneamente. Com efeito, a retomada da teoria da dádiva contribui para superarmos dualismos e reducionismos, exercitando análises mais adequadas ao terreno híbrido dos valores, práticas e discursos encontrados nas organizações voluntárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa empreendida aponta para um contexto complexo de práticas e organizações, em que o caráter voluntário e a informalidade dos vínculos de redes primárias que reuniram um grupo em prol de uma causa, vem sofrendo as exigências de profissionalização, sistematização do voluntariado e estratégias de sustentabilidade. Nas entrevistas realizadas, o tema da 'profissionalização' e sistematização das atividades surge em virtude das demandas pela expansão do trabalho, por um aumento do público alvo e pela própria sobrevivência das organizações.

Nesse sentido, não cabe mais o amadorismo, visto que o êxito do trabalho demonstrado implica a continuação ou não de doadores. Daí, a necessidade de serem eficientes e demonstrarem com transparência os resultados quanto aos recursos investidos na mesma. Além disso, as organizações buscam essa profissionalização para prestarem um serviço de qualidade que contribuam para um tratamento mais digno, oferecendo uma estrutura física com equipamentos adequados, alimentação específica, atividades de lazer, remédios, profissionais especializados no trato do câncer, dentre outros. Então, tais organizações precisam ter recursos e saber aplicá-los de modo eficiente.

Diante desse quadro, constatamos que se impõe uma forma de administrar que articule a missão com a absorção de procedimentos estratégicos e sistematização das suas atividades. Desta forma, o crescimento de organizações como o NACC e o GACC indica que os seus gestores tendem a administrar a complexidade, ou seja, buscar soluções inovadoras para atender o aumento da demanda, os critérios dos financiadores,

e ao mesmo tempo, assegurar que a missão seja a norteadora das suas ações. No entanto, notamos que quanto maior é a complexidade de gerir, mais os gestores recorrem a procedimentos do mercado.

Não obstante, a partir da nossa análise, verificamos que a adoção dessa profissionalização nem sempre acontece com as devidas adaptações às especificidades das organizações. Nesse processo, reconhecemos, a partir dos argumentos já mencionados ao longo da tese, os riscos de esta profissionalização tornar-se puramente utilitária. Tais riscos relevam-se, por exemplo, no âmbito das sociabilidades secundárias, na medida em que as instituições têm atraído profissionais que realizam simplesmente um trabalho técnico sem qualquer envolvimento com a causa. O efeito é a inserção de funcionários que ingressam nas organizações para a realização dos seus interesses pessoais como a busca por ganhos materiais ou experiência na área, sendo que quando estes interesses não são atendidos, costumam sair e, algumas vezes, acionam a justiça trabalhista. Esta relação tem se revelado ainda mais conflituosa, em virtude da demanda dos serviços que exige um aumento da jornada de trabalho, sendo que nem todos se sentem mobilizados para trabalhar após seus expedientes.

A admissão de profissionais que buscam somente seus ganhos materiais e priorizam seus conhecimentos técnicos em detrimento de valores solidários, têm conduzido a uma volatilidade de profissionais. No entanto, segundo nossos relatos com os profissionais que trabalham nas instituições, depreendemos que qualquer tentativa de reduzir a relação dos funcionários ao cumprimento de funções, sem valorizar a pessoa humana, provoca uma desmotivação e uma falta de envolvimento com a causa. Portanto, há uma demanda pela valorização não apenas do conhecimento técnico que eles têm, mas também da doação de si que eles fazem. Nesse caso, essa profissionalização não pode estar dissociada da valorização do sujeito para que eles se vejam pertencentes à

instituição e se apropriem do projeto. Ou seja, é preciso transcender a mera questão instrumental para que não haja uma reificação da técnica em detrimento da própria pessoa, seja esta o profissional ou o paciente.

Embora alguns agentes mantenham relações de confiança com a direção e apresentem uma disponibilidade maior em servir a causa, constatamos que as instituições caminham para o estabelecimento de relações formais e utilitárias. Por exemplo, no GACC onde observamos uma relação mais próxima com os funcionários, o fato de já terem enfrentado processos trabalhistas, tem levado a adotarem uma relação cada vez mais burocrática e instrumental com o quadro de funcionários. Assim, esta tendência de somente os interesses utilitaristas guiarem ambas as partes, seguramente dificultará qualquer identificação com a causa e motivação para participar.

Dessa forma, se as instituições contemplam os funcionários como agentes essenciais para o seu crescimento e desejam mobilizá-los para aderirem à missão, precisam não apenas atender os direitos trabalhistas destes e valorizar seus conhecimentos técnicos, mas buscar estabelecer relações de proximidade e atender demandas simbólicas para que se sintam realmente pertencentes à instituição e tenham consciência da relevância do seu trabalho para a concretização da causa.

A lógica utilitarista tem permeado também o voluntariado de modo que as instituições buscam sistematizar esta ação objetivando que ocorra não de forma momentânea, mas com regularidade. Nestes termos, os dados apontaram para uma transformação de uma ação esporádica, em um serviço voluntário prestado com uma frequência, sob regras internas, com o respaldo de uma lei e sob a supervisão de um profissional.

Entretanto, do mesmo modo que a priorização da lógica utilitarista traz danos para as relações funcionalistas, notamos que sua concepção de trabalho voluntário como

‘mão de obra não paga’ pode ser altamente nociva para a instituição. Pois, ao mudar o seu sentido e igualá-la a qualquer outra ocupação do mundo do trabalho, provoca uma desmotivação no voluntariado, levando muitos agentes a interpelarem essa instrumentalização e, até mesmo, a pensarem em desistir de continuar realizando suas atividades na instituição. A imposição de regras rígidas torna-se impraticável no voluntariado e resulta, via de regra, na evasão das pessoas voluntárias.

Nesse sentido, a instrumentalização do voluntariado pode provocar um movimento inverso, de modo que é possível as instituições, ao se deixarem guiar apenas por estratégias utilitárias e pela racionalidade instrumental, correm o sério risco de atraírem apenas funcionários que visam somente o ganho material e voluntários que utilizam o ‘outro’ para sua própria satisfação. Isso porque observamos que a racionalidade instrumental e utilitária mobiliza não apenas as ações das instituições, mas também pessoas a ingressarem nas mesmas para o benefício próprio. Em outras palavras, nem sempre, encontramos agentes solidários com o sofrimento que as crianças e as famílias enfrentam. Por exemplo, encontramos voluntários que optaram em trabalhar nos locais onde não há contato com os assistidos, realizando essa atividade mais como uma terapia para si próprio, do que uma luta por uma causa.

Nestes casos, as instituições servem mais para confortar e atender as necessidades dos voluntários do que construir vínculos de sociabilidade que buscam atender o bem comum. Logo, os interesses norteadores da prática voluntária apresentam um cunho utilitarista, sendo que, nessa ‘ajuda ao outro’, ajuda-se a si mesmo (SILVA, 2004, p.22), condicionando a solidariedade apenas à satisfação pessoal. Esse fato provoca discrepâncias, como a desistência precoce da atuação, a ausência de integração com os demais voluntários e funcionários, sem mencionar a falta de envolvimento com as

crianças. Torna-se, portanto, difícil o estabelecimento de vínculos e a criação de um espaço em que o paciente, de fato, sinta-se acolhido.

A nosso ver, o aumento do utilitarismo nessas instituições altera não apenas uma mudança no perfil e nas relações dos profissionais e voluntários, mas na própria emancipação dos beneficiados. Ou seja, ao se priorizar o número de atendimentos a fim de arrecadar mais recursos, as instituições tendem a se centrarem na prestação de serviços assistencialistas (cestas básicas, passagens, número de refeições, número de albergados) do que orientar os pacientes quanto aos seus direitos ou representá-los na esfera pública e reivindicarem um tratamento mais digno. Assim, os percentuais estatísticos dos serviços prestados servem mais para propiciar uma visibilidade à instituição do que promover a emancipação dos seus pacientes e acompanhantes.

Visualizamos isso, por exemplo, no NACC, pois, mesmo a instituição sendo constituída por profissionais da área médica que vivenciam os descasos da saúde pública, não constatamos nenhuma preocupação política explícita nas falas dos gestores tampouco uma atenção mais sistemática que busque mobilizar o público assistido à cobrança de seus direitos, sendo que esta função de orientá-los cabe somente à assistente social. Ao contrário do GACC, em que o processo de profissionalização não é tão acentuado e onde percebemos que, muitas vezes, os diretores são as 'vozes' daqueles silenciados pela miséria e pela doença.

Depreendemos, assim, que, quando o princípio de comunidade é débil e frágil, cria-se uma distância entre as organizações e os beneficiados e, com isso, os serviços prestados transformam-se em práticas de benevolência reguladoras e paternalista. Até porque essa distância não encoraja a participação por parte dos beneficiados, levando-os a não manifestarem suas opiniões e acatarem as ordens, conforme observamos nas reuniões. Como ressalta Santos (2008, p. 361), o perigo é que os "direitos dos membros

ou das populações beneficiadas transformam-se em benevolência repressiva, a liberdade, em subversão, e a participação, em sujeição". Deste modo, ao não estimular a participação, estas instituições podem se transformar numa forma de despotismo, ao invés de serem *lócus* da democracia.

Se nos guiarmos por interpretações reducionistas, chegaríamos a conclusões pessimistas, por percebermos como o cálculo invade o campo da solidariedade e impõe seus preceitos. Vislumbraríamos as instituições como espaços que instrumentalizam valores e os transformam em 'mão de obra não paga', acolhendo pessoas que sofrem os descasos da saúde pública e que têm os seus direitos atendidos na forma de doações. Entretanto, se privilegiarmos essa leitura, não depreenderíamos as reflexões e os vínculos que possibilitam a transformação da visão de mundo tanto dos voluntários como dos funcionários, favorecendo uma emancipação desses agentes, já que os levam a perceberem que são capazes de fazer algo realmente acontecer não apenas nas suas vidas, mas na daqueles a quem se propõem ajudar.

Além disso, leituras simplistas dessas ações não nos permitem entender como os elos afetivos e simbólicos possibilitam aos usuários sentirem-se acolhidos dentro de uma rede de apoio e seguros para enfrentarem as dificuldades que o câncer impõe. Deste modo, os serviços e os bens prestados, antes de terem uma função material, possuem uma função simbólica de construírem vínculos e relações de confiança. Portanto, não apenas a racionalidade instrumental se faz presente, mas outros tipos que valorizam as pessoas e as coisas para além de seu valor de uso.

Nesse contexto, a pesquisa aponta para um campo complexo e heterogêneo, em que a instrumentalização das ações e a formalização das relações, convivem com o caráter espontâneo e a informalidade dos vínculos, que marcam a origem das instituições

pesquisadas. A necessidade dos vínculos afetivos nesses espaços é tão intensa quanto a necessidade de mecanismos instrumentais que façam com que a ação se amplie.

Devemos observar que, se existe uma exigência para que o voluntariado seja sistematizado e torne-se uma ação realizada com compromisso, é preciso ressaltar a liberdade exercida por este agente em aderir ou não à instituição e, por conseguinte, às normas que esta impõe. Desse modo, o risco que se corre, com essa instrumentalização do voluntariado, é descaracterizá-lo de sua estrutura de dádiva, já que esta consiste num gesto socialmente espontâneo.

Assim posto, ao enclausurar o prazer de viver esse momento único, há uma mudança de sentido e falta de envolvimento por parte dos agentes voluntários. Se o pensamento de Weber (2000) ajuda-nos a entender como a racionalização instrumental tira o sentido da vida, de modo que nem sempre a dominação da técnica e o ganho material no mundo do trabalho enchem o indivíduo de plenitude e significado, com a teoria dádiva compreendemos o potencial que a espontaneidade e os vínculos afetivos presentes na ação voluntária, têm de ressignificar e dá um sentido à vida do doador.

Nessa perspectiva, ainda que as instituições busquem sistematizar o voluntariado, tal fato não debilita a identificação destes com a ação voluntária, mesmo porque essa identificação entre o voluntário e sua prática ocorre nos vínculos criados com os recebedores de sua ação. A partir dos dados coletados, verificamos que, por ser um ato livre, o voluntariado tende a se aproximar dos pacientes, ficando mais sensível às suas dificuldades. O efeito disso é a incorporação do dever de ajudá-los, já que os voluntários sentem-se obrigados para com o outro, criando laços de afetividade não só com estes, mas com suas famílias.

A instrumentalização do voluntariado não consegue suplantar o prazer de participar livremente de uma rede de reciprocidade ancorada no princípio de

comunidade que o faz sentir-se pertencente a algo maior que si mesmo e viver uma experiência única. Além do mais, mesmo que o voluntariado assuma um compromisso formal com a instituição, através do termo de adesão, o compromisso moral de retribuir a dádiva que lhe foi concedida pelos pacientes através dos seus exemplos de perseverança e coragem, torna o elo mais forte com a instituição do que qualquer contrato. Portanto, esses elos de afetividade acabam impondo barreiras que impedem a instrumentalização e a mercantilização das pessoas e das coisas.

Com a interpretação dos dados, verificamos que os voluntários seguem alguns princípios da nova cultura do voluntariado, deixando de lado uma ação puramente improvisada e ciente de suas responsabilidades, mas, ao mesmo tempo, não desconsideram elementos essenciais do trabalho voluntário como a liberdade de aderir ou não a uma causa, a sobreposição do vínculo e da afetividade sobre a busca de resultados. O modelo da dádiva nos auxilia a compreender esse caráter paradoxal do voluntariado, pois o dom é simultaneamente livre e obrigatório, obrigatório porque não se dá qualquer coisa a qualquer um (CAILLÉ, 2002).

Não obstante, verificamos o caráter paradoxal das ações não apenas no voluntariado, mas também no plano das sociabilidades secundárias. Embora os funcionários não ‘abram mão’ dos seus direitos e do salário, constatamos que aqueles que trabalham diretamente com a criança e os familiares, normalmente, são captados por uma circulação de bens simbólicos, de modo que doam seu tempo e conhecimentos técnicos aos pacientes e acompanhantes, e são retribuídos por gestos de afeto, lições de vida e a cura das crianças. Não há uma cobrança formal que exija o envolvimento e o acolhimento por parte dos funcionários, sendo esses sentimentos o algo a mais doado

pelos mesmos[41]. Mesmo porque, como enfatiza Godbout (1999), um serviço para ser bem prestado, supõe quase sempre um complemento não previsto, relativo à lógica da dádiva. Essas relações de dádiva os conduzem a terem mais do que uma ligação profissional, uma vinculação pessoal e próxima. Nestes termos, a lógica da dádiva os estimulam a entrarem nessa circulação de bens simbólicos, em que todos se sentem endividados uns com os outros. Desse modo, nem sempre a busca por ganhos materiais se sobrepõem ao prazer, à solidariedade e ao aprendizado assentados numa racionalidade não instrumental.

Portanto, sem desconsiderarem aquilo que de novo se pode aprender com essa instrumentalização, os agentes não desprezam as experiências e os laços criados que marcam a história das instituições. Com isso, verificamos que não apenas a racionalidade instrumental orienta as ações das instituições, mas um outro tipo que valoriza as pessoas e os bens não pela sua utilidade ou por serem meios para ganhos materiais, mas que reconhece o outro como um sujeito, fortalecendo os laços de sociabilidade e o sentido de comunidade.

Embora a racionalidade instrumental imponha um processo de regulação aos agentes destas instituições, sobretudo, aos beneficiados, percebemos que este processo coexiste com o sistema da dádiva. No caso dos pacientes e seus familiares identificamos nas falas que, em virtude de receberem esses serviços e bens, sentem-se em dívida com

[41] Não queremos defender nesse trabalho que as instituições devem desenvolver elementos estratégicos gestoriais para motivarem o trabalhador a se envolver na missão, aumentando sua a sobrecarga de trabalho, desprovido de remuneração e tornando-se 'profissional voluntário'. Mas, sim, que muitos deles ao se sentirem participantes de um projeto, normalmente, buscam estabelecer relações de proximidade com o público atendido e passam a atender demandas que vão além dos seus conhecimentos técnicos. Ou seja, eles rompem com as barreiras invisíveis impostas pela objetividade da função que exercem e se aproximam mais dos pacientes e acompanhantes, personalizando as relações, e se sensibilizando que nem sempre o conhecimento especializado é suficiente para atender as necessidades desses pacientes.

a instituição e acreditam que uma forma de retribuírem é cumprirem os diversos compromissos e as regras que as instituições impõem.

Nestes termos, concordamos com Laniado (1999), quando afirma que numa sociedade onde cresce a desigualdade, devido à expansão da pobreza, a tendência é haver a troca entre desiguais. A autora cita a caridade em que o recebedor não tem condições de retribuir, de modo que a ação acaba inferiorizando e produzindo um sentimento de ofensa no recebedor. No entanto, para ela, "essa iniciativa evolui para a filantropia no sentido de transformar o dar sem retorno em uma ação que procura recuperar o indivíduo para a sociedade e para o Estado através de estratégias pedagógicas e educativas (higiene, educação, profissionalização) dirigidas para integrar o pobre à sociedade" (LANIADO 1999, p.16).

Seguindo o raciocínio da autora e, tendo como base os nossos dados, inferimos que os mecanismos de controle e regulação sobre os beneficiados também trazem uma perspectiva de emancipação ao estimulá-los em participar de cursos profissionalizantes, informarem sobre os direitos de pacientes com câncer, como também, sobre a doença. Ou seja, existe uma preocupação em mostrá-los que são co-participativos do tratamento, de modo que a cura da criança depende também da participação efetiva dos familiares, levando-os a perceberem a importância que eles têm na resolução de seus problemas. Nesse sentido, ao elevar os pacientes e acompanhantes a condição de sujeitos, a beneficência sai do estreito campo da caridade alicerçando-se em relações solidárias. Conforme observa Godbout (1999), a dádiva consiste numa alternativa à dialética do senhor e do escravo. Para ele, não se trata de dominar os outros, nem de ser dominado, mas de pertencer a um conjunto mais amplo, de tornar-se membro.

Ademais, considerando que as famílias enfrentam sentimentos dolorosos, sendo que, muitas vezes, não encontram o apoio necessário em seu próprio núcleo familiar,

percebemos, ao longo da tese, que estes precisam não apenas de que seus direitos sejam assegurados, que disponham de profissionais especializados e remédios para seus filhos, mas há uma demanda por espaços de fala e escuta, que nem sempre os mesmos encontram nos hospitais. Logo, perceber que existem pessoas dispostas a escutar seus temores e partilhar seu sofrimento, faz com que os pacientes se sintam mais seguros, reagindo melhor ao tratamento. Constatamos que esses pacientes encontram ainda um sentido de comunidade nessas instituições, haja vista que se deparam com pessoas que os reconhecem como sujeitos participantes da condição humana e partilham, com eles, não apenas as angústias e a dor do tratamento e das perdas, mas a alegria e a esperança de que eles alcancem a cura.

Portanto, o vínculo, criado por meio da escuta e do diálogo, principalmente, permite que os beneficiados adquiram confiança naqueles que lhes cuidam e abrigam. Nesta perspectiva, os vínculos gerados pela dádiva contribuem para construir o sentido do ser humano como pessoa, de modo que a criança passa a ser reconhecida como alguém com sentimentos, emoções, gestos, com histórias, personalidades, que ultrapassa a imagem estigmatizante de um corpo cancerígeno. Com isso, o paciente, ao ser visto como um "ser total", e não como um mero usuário, ou um número despersonalizado, percebe que não perdeu o seu valor (ELIAS, 2001), e sente mais estimulado a continuar o tratamento.

Assim posto, o trato de crianças com câncer nas organizações voluntárias não implica apenas na necessidade de prestarem serviços gratuitos e eficientes, tampouco, de oferecem um estrutura física adequada, mas, sobretudo, acolherem os sentimentos e as emoções que podem tornar a situação do paciente ainda mais angustiante que, em alguns casos, pode levar o paciente a desistir do tratamento. A análise dos dados apontaram que o tratamento de doenças como o câncer exige compreender a complexidade do adoecer

para que se atenda as demandas simbólicas que são fundamentais no processo da cura. Logo a humanização do tratamento envolve mais do que os aparatos técnicos e disponibilidade de especialistas. São indispensáveis palavras e gestos de carinho, os quais contribuem significamente para minimizar os estresses da doença.

Sabemos que, muitas vezes, os serviços de saúde organizam-se, priorizando a produção em detrimento da qualidade do atendimento, de modo que, nem sempre, os profissionais de saúde costumam ater-se ao discurso de seus pacientes, nem procuram investigar as causas reais das queixas, sob a justificativa de que eles não dispõem de tempo. Muitos médicos consideram o discurso do paciente "impreciso" (GUIMARÃES, 2000) e, tendo dificuldade de lidar com ele para tomar decisões terapêuticas, acabam desconsiderando o seu relato. Em muitos casos, o tratamento demandado pelos pacientes implica em cuidados e atenção à pessoa enferma, aspectos importantes para o restabelecimento da saúde. No entanto, como demanda tempo, geralmente o sistema público não consegue tratar. Sendo assim, a nosso ver, as instituições voluntárias podem ser vistas como uma forma de conhecimento alternativo e de atuação complementar da biomedicina no trato do câncer infantil, já que possibilitam o acolhimento, e dão um certo significado e atenção ao que a pessoa está sentindo. Tais instituições poderiam atuar paralelamente à intervenção biomédica, sem necessariamente dissociar uma da outra.

Observamos, portanto, que as instituições não são a cura do câncer, tampouco devem substituir o Estado, até porque não têm recursos suficientes para tal e prestam serviços restritos e pontuais. Contudo, acreditamos que, como redes de apoio, elas podem atuar paralelamente ao tratamento médico, na medida em que disponibilizam de bens simbólicos que não podem ser obtidos nos serviços estatais ou no mercado. Dessa forma, o risco dessa instrumentalização é marginalizar essa característica, tornando tais

instituições meras executoras de serviços públicos, ocupando espaços deixados pelo Estado, sem, de fato, proporcionarem um espaço humanitário que os acolha com dignidade e respeito.

Em linhas gerais, estas instituições possuem uma dinâmica de funcionamento que não consiste no cálculo racional, mas nas obrigações geradas pelo convite para ajudar e nas retribuições dessa ajuda, seja no agradecimento pela ajuda, seja pela possibilidade de identificar no público alvo melhorias na saúde e na qualidade de vida, seja pela própria transformação pessoal. Nesse sentido, por um lado, o dom oferecido ao estranho não é retribuído na forma de um presente material, mas simbolicamente: a saúde das crianças. E, por outro lado, notamos que a dedicação a uma causa é retribuída também pela aquisição de um conhecimento emancipador, fruto de um movimento de reflexão sobre a própria trajetória e da experiência de vivenciar realidades distantes e difíceis. Com isso, tanto os funcionários como os voluntários obtêm um novo "olhar" sobre a realidade social a ponto de reorganizar sua relação consigo mesmo e com outrem. Então, voluntários e profissionais sentem-se retribuídos ao perceberem que, através das suas ações, as crianças estão vencendo a batalha contra o câncer, como também por receberem bens simbólicos que transformam e dão sentido às suas existências.

Nesse contexto, apreendemos que a solidariedade e as relações de proximidade comumente evocadas no voluntariado como algo dirigido ao público alvo, revelaram-se na pesquisa como algo que move o circuito de instituicionalidade das organizações. Ou seja, entre os diretores, funcionários, voluntários e pacientes, essa solidariedade é de certa forma desejada e tão relevante para a sustentabilidade dessas instituições quanto qualquer técnica administrativa e recursos financeiros. Dessa maneira, tais instituições servem como ‘laboratórios’ nos quais a informalidade das redes de reciprocidade e

amizade pode conviver com uma institucionalização e profissionalização de quadros que possibilitam um arcabouço técnico para a prestação de serviços com qualidade.

Com efeito, a solidariedade continua orientando as ações das instituições, de maneira que a racionalidade instrumental está a serviço de diminuir o sofrimento de crianças e pacientes com câncer. Desta forma, não notamos um desvirtuamento da missão, haja vista que as ações instrumentais e estratégicas são tomadas para a melhoria do tratamento. Portanto, os recursos não circulam sob a lógica mercantil, mas sob a lógica da dádiva que os transformam em bens e serviços que possibilitam às famílias cuidarem melhor de suas crianças. Por fim, em nossas análises, constatamos que as ações das organizações pesquisadas articulam dimensões contraditórias como: interesse x desinteresse; instrumentalidade x expressividade; emoção x razão; ação x estrutura; formalidade x informalidade; obrigação x liberdade. Sendo que tal articulação expressa-se nos discursos dos nossos agentes, seja na forma de dilemas enfrentados ao optarem por um desses elementos; seja como um paradoxo que nos leva a situar este campo como um espaço híbrido.

Outrossim, para depreendermos os sistemas assentados na dádiva, faz-se necessário irmos além do cálculo e do poder. Isso não implica adotarmos uma postura ingênua, mas contemplar um referencial teórico que explique um objeto complexo, o qual não se pode entender por leituras reducionistas. Desta forma, refletir a partir do conceito de dádiva é essencialmente compreender a complexidade da ação social, sobretudo, olhar as pessoas com dúvidas, sentimentos, emoções e razões. Logo, implica vislumbrar o sujeito para além de sua condição de cliente ou cidadão, mas, sobretudo, como um ser com necessidades simbólicas e materiais, composto por diversos elementos que não se reduzem às noções do mercado e do direito. Ademais, entendemos que uma organização bem estruturada não se avalia pelo grau de profissionalização, mas pela

capacidade de adesão de seus agentes em torno de uma causa: a humanização do tratamento do câncer infantil, traduzida como a partilha da dádiva da cura para os pacientes e todos aqueles que fazem parte desta comunidade.

Então, mesmo que nossa sociedade busque mercantilizar e instrumentalizar todas as relações humanas sob o viés da lógica do mercado e do poder, Mauss (1970 já nos esclarecia que as coisas têm valor sentimental, logo, não temos apenas uma moral de comerciantes. Nessa perspectiva, Simmel (apud VANDENBERGHE, 2005, p. 97) também adverte para o fato de que o homem não é uma máquina de calcular, mas um ser essencialmente social. Assim posto, "ação é, em princípio, "conjuntiva", isto é, afetual, não reflexiva, emocional".

Finalmente, ao identificamos a complexidade da ação social e o caráter híbrido do voluntariado, remetemo-nos à possibilidade de essas experiências servirem de inspiração para a área da saúde no que se refere ao processo de humanização. Assim, no trato de crianças com câncer que vivem realidades difíceis, observamos que a cura não se esgota em procedimentos burocráticos e instrumentais, mas depende também de algo que não é mensurado pela utilidade nem pelo preço: os vínculos.

Desse modo, ao vislumbrar o paciente como um ser total, resgatando as relações de proximidade, e acolhendo as demandas simbólicas dos usuários, as instituições relevam a complexidade do adoecer e a necessidade de o conhecimento científico racional está atrelado a laços de solidariedade e afetividade. Isso significa que se exige doar-se ao outro não apenas em função dos resultados da ação, mas pelo compromisso e pela obrigação que assumiu com este, ainda que o paciente caminhe inexoravelmente para a morte. Tema instigante para que futuras pesquisas enfoquem as relações de dádiva no tratamento do câncer infantil no ambiente hospitalar. Concluímos, enfim, que a circulação de dádivas contribui para a construção de um espaço

humanitário no qual todos os recursos são usados na promoção de um tratamento que abrange, simultaneamente, técnicas racionais e calculadas; relações de proximidade e sentimentos.

BIBLIOGRAFIA

ALEXANDER, Jeffrey C. *O novo movimento teórico*. *RBCS*, n. 4, v. 2, jun. 1987.

ANDION, Carolina. A gestão no campo da Economia Solidária: particularidades e desafios. *Revista Administração Contemporânea*. v. 09, n. 1. Curitiba, Jan/Mar. 2005.

AVRITZER, Leonardo. Em busca de um padrão de cidadania mundial. *Lua Nova*, 2002, vol., no.55-56, p.29-55.

ARAUJO, Jairo Melo. *Voluntariado*: na contramão dos direitos sociais. São Paulo, Cortez, 2008.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felippe de. *Manual de ONGs*: guia prático de orientação jurídica. 4.ed. Rio e Janeiro, FGV, 2003..

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo.* Portugal: Edições 70. 1977.

BAUMAN, Zygmund. *Amor Líquido:* sobre a fragilidade dos laços humanos**.** Rio de Janeiro: Zahar, 2004

BLUMER, Herbert. *Symbolic Interactionism*: perspective and method. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

BRASIL. Decreto - Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Consolidação Das Leis Do Trabalho - CLT.

_____. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Código Civil Brasileiro.

_____. Lei nº 9.790 de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

_____. Lei nº 9.637 de 15 de Maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002* / IBGE, 2004.

BOTELHO, Andréa C. V. Gomes Prefácio. In: MOTA SANTOS, Maria Edilair *A criança e o câncer: desafios de uma prática psico-oncologia*. Recife: A G. Botelho, 2002.

BUBER, Martin. *Eu e Tu.* São Paulo: Moraes, 1974.

BUFORD, Junker. Situação do trabalho de campo: papéis sociais para a observação. In: *A importância do trabalho de campo: introdução às ciências sociais*. Rio de Janeiro: Ledados, 1971. pp.40-89.

CAILLÉ, Alain. *Antropologia do dom:* o terceiro paradigma. Petrópolis, RJ: Vozes. 2002.

_____. Dádiva e Associação. (Org.) MARTINS, Paulo Henrique. *A Dádiva entre os modernos*: discussões sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis:Vozes. 2002b.

_____. Dádiva, cidadania e democracia. (Org.) MARTINS, Paulo Henrique; MEDEIROS, Alzira. *Economia Popular e Solidária:* desafios teóricos e práticos. Recife: Editora UFPE, 2002c.

_____. Nem holismo nem individualismo metodológicos- Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 13, nº 38, outubro. p. 05-37, 1998.

CAPONI, Sandra. *Da Compaixão à Solidariedade:* uma genealogia da assistência médica. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. 2000.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni. *O utilitarismo em foco:* um encontro com seus proponentes e críticos. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.* Rio de Janeiro: Vozes, 2006

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor*: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. Editora Senac, São Paulo. 2000

COELHO, Maria Claudia Pereira. *O valor das intenções*: dádiva, emoção e identidade. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006

COHEN, Ira J. *Teoria da estruturação e práxis* social. In: Anthony Giddens & Jonathan Turner (orgs.). Teoria social hoje. 1ª reimp. São Paulo: Editora UNE, 1999.

COHEN, Jean L. & ARATO, Andrew. *Sociedad Civil y Teoría Política*. Fondo de Cultura Económica. México. 2001

CONSTANTINO, Alexandre Krügner. *Solidariedade: entre o desencanto e o reencanto.(*Tese) Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2009

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

DAWE, Alan. Teorias da ação. In: BOTTOMORE, Tom, NISBET, Robert (Org.). *História da Análise Sociológica*. Rio de Janeiro:. Zahar, 1980.

DEL CONT, Valdeir *D.*. *Razões egoístas para se agir de modo altruísta*: o utilitarismo teológico de William Paley. Cadernos de Ética e Filosofia Política 12, 1/2008, p. 39-62.

DOMINGUES, José, *Teorias Sociológicas no Século XX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2001.

DOUGLAS, Mary. *There is no free gift*. in: MAUSS, Marcel. The gift: the form and reason for exchange in archaic societies. New York, W.W. Norton. pp. vii-xvii.2000

DOUSSET, Marie-Paule. *Vivendo durante um Câncer: livro para uso dos doentes e seus familiares.* São Paulo: EDUSC. 1999

DURKHIEM, Émile. *Da Divisão do Trabalho Social*. 2ed. São Paulo: Martins Fontes. 1999

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos:* princípios e praticas**.** São Paulo, Pioneira. 1997.

_____. *Introdução à administração.* São Paulo: Pioneira, 1998.

ELIAS, Norbert. *A solidão dos moribundos:* seguido de 'Envelhecer e Morrer'. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira. 1974

FALCONER, Andres Pablo. *A Promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão.* Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: USP. 1999

FARIAS, Daniella Rodrigues. *Crônicas do Imaginário: um estudo antropológico sobre crianças com câncer do Hospital Universitário Oswaldo Cruz. (*Dissertação) Mestrado em Antropologia. Recife. 2003

FARIAS, José Fernando de C. *Ética, política e direito.* Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2004.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém Publico – O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.1994.

_____. *"Elos de uma Cidadania Planetária*". in: Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 27, pp. 15 – 34, Jun./Set. 1995

_____.. *O que é o Terceiro Setor?* in: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.) 3o Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997

FERREIRA, M. B. *A soma das vontades: uma análise sobre a atuação do "novo" voluntariado*. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: UERJ. 2001

FONTES, B. Souto Maior & EICHNER, K. Sobre a estruturação de redes sociais em associações voluntárias: estudo empírico de organizações não governamentais da cidade do Recife" (pp. 186-221). IN: *Revista Sociedade e Estado, Dádiva e solidariedades urbanas,* v. XVI, n. 1 / 2. Brasília: Depto. de Sociologia, jan.-dez, 2001.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. *Teoria e prática em economia solidária*: problemática, desafios e vocação. Civitas – Revista de Ciências Sociais, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007, pp. 155-175.

FREIDSON, Eliot. *Renascimento do profissionalismo.* Edusp: São Paulo, 1998.

GAIGER, Luiz Inacio Germany. A economia solidária e o valor das relações sociais. Revista Katalysis, vol. 11, n. 1. Florianópolis. Jan/June, 2008, pp. 11-19.

GIDDENS, Anthony e TURNER, Jonathan (orgs.). *Teoria Social Hoje.* São Paulo: UNESP, 1999.

GODBOUT, Jacques T. *O Espírito da Dádiva.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1999

_____. *Introdução à Dádiva*: Um privilégio paradigmático. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 8, v. 13, ANPOCS. 1998

_____ . *Homo donator x Homo Oeconomicus*. in: A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis: Vozes. 2002

_____. *Ce qui circule entre nous:* Donner, recevoir, rendre. Paris, Éditions du Seuil. 2007

GODELIER, Maurice. *O enigma do Dom. Rio de Janeiro*. Civilização Brasileira. 2001.

GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.* Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1988.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações* - uma reconceitualização das riquezas das nações. Rio de Janeiro, FGV. 1981

GUIMARÃES, M. B. L. *Intuição e arte de curar*. VI Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva. Anais, CD-ROM. Salvador: ABRASCO. 2000

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Vols. I e II. Madrid, Taurus, 1987

_____ *Racionalidade e Comunicação*. Lisboa, Edições *70.* 2002

HORKHEIMER, Max, ADORNO, Theodor. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro; Jorge Zahar, 1985

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra. 1997

LANDIM, Leilah. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER. 1993

_____ *Experiência Militante: Histórias das assim chamadas ONGS.* in: LANDIM, Leilah. Ações em Sociedade: Militância, caridade, assistência, etc.(org.) Rio de Janeiro: ISER/NAU. 1998

_____ *Notas sobre a campanha do Betinho: ação cidadã e diversidades brasileiras*. In: LANDIM, Leilah (org.). Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc. Rio de Janeiro: ISER/NAU. 1998b.

_____ *Múltiplas Identidades das ONGS.* In: (org.) HADDAD, Sérgio. ONGS e Universidade: Desafios para a Cooperação na América Latina. São Paulo: Abong; Peirópolis. 2002

LANDIM, Leilah & BERES, Neide. *Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER NAU. 1999

LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi. *Doações e Trabalho Voluntário no Brasil*. ISER/IBOPE. Rio de Janeiro: Ed. Sete Letras. 2000

LANIADO, Ruthy Nadia. A solidariedade e a filantropia: elementos de discussão para uma renovação de cultura política e ação social. Trabalho Apresentado no IX Encontro de Ciências Sociais Norte/Nordeste. Natal. 1999.

LAPLANTINE, François. Antropologia da doença. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LAVILLE, Jean-Louis et SAINSAULIEU, Renaud. *Sociologie de l'association des organisations à l'épreuve du changement social. Desclée de Brouwer, Paris.* 1997.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Introdução à obra de Marcel Mauss.* Lisboa: Edições 70. 2001

LIMA, Vilma Soares de. *Dádiva e Voluntariado:* Ações de Apoio junto a portadores de câncer. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Recife: UFPE, 2004.

_____. O Processo de Profissionalização do Voluntariado. In: FONTES, Breno e MARTINS, Paulo Henrique. *Redes, Práticas Associativas e Gestão Pública.*Recife, Editora Universitária da UFPE, 2006.

MACHADO, Lia Zanotta. Dádivas, conflitualidades e hierarquias na saúde. IN: (org) MARTINS, Paulo Henrique e CAMPOS, Roberta Bivar. *Polifonia do Dom*. Recife, Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MADRID, Antonio. *La institución del voluntaraido***.** Editorial Trotta: Madrid. 2001.

MANNHEIM, Karl. Elementos racionais e irracionais na sociedade contemporânea. In: *O homem e a sociedade.* Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1962

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa:* planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ª Ed. São Paulo: Atlas. 1996

MARTINS, Paulo Henrique. *A Sociologia de Marcel Mauss e sua atualidade teórica*. Trabalho apresentado no XXV Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2001.

_____. *A dádiva entre os modernos:* Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003

_____ *Contra a desumanização da medicina:* critica sociológica das práticas médicas modernas. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003b.

_____ A sociologia de Marcel Mauss: dádiva, simbolismo e associaçao. IN: (org) MARTINS, Paulo Henrique e CAMPOS, Roberta Bivar. *Polifonia do Dom*. Recife, Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MATTOS, Patricia. *As visões de Weber e Habermas sobre direito e política*. Sergio Antonio Fabris Editor: Porto Alegre, 2002.

MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a Dádiva. In: *Sociologia e antropologia*. São Paulo: EPU. 1970

_____. A expressão obrigatória dos sentimentos –Rituais orais funerários australianos. In: *Ensaios de Sociologia*. São Paulo: Perspectiva. 2001.

MEDEIROS, Rogério. ONG e Estado no Brasil: a defesa da autonomia em contextos específicos. In: MARTINS, Paulo Henrique; MATOS, Aécio; FONTES, Breno. *Limites da Democracia*. Recife: Universitária. 2008

MEISTER, José Antônio Fracalossi. *Voluntariado:* uma ação com sentido. Porto Alegre: EDIPUCRS. 2003

MELO, Luciana de Lione. *Do vivendo ao brincar ao brincar para viver:* o desvelar da criança em tratamento ambulatorial na brinquedoteca. (Tese) Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2003

MELO, Marina Félix de. *A Missão das Organizações Não-Governamentais em um Terceiro Setor Profissionalizado.* (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Sociologia. UFPE, 2009.

MELLUCI, Alberto. *A invenção do presente:* movimentos sociais nas sociedades *complexas.* Petrópolis: Vozes. 2001

MEREGE, Luiz Carlos (Coord.); BARBOSA, Maria Nazaré L. (org.) *Terceiro Setor*: reflexão sobre o marco legal. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MESTRINER, Maria Luiza. *O Estado entre a Filantropia e a Assistência Social.* São Paulo: Ed. Cortez. 2001

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa Social:* Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 2ª ed. 1994

MILLS, Wright. Apêndice: Do artesanato intelectual. *A imaginação sociológica.* Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro Setor e a questão social:* crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Ed. Cortez, 2002.

MOREIRA, Martha Cristina Nunes. A dimensão política do associativismo voluntário: interfaces entre representação e sociabilidade. In: FONTES, Breno e MARTINS, Paulo Henrique. *Redes, Práticas Associativas e Gestão Pública.*Recife, Editora Universitária da UFPE, 2006.

MOTA SANTOS, Maria Edilair. *A criança e o câncer:* desafios de uma prática psico-oncologia. Recife: A G. Botelho, 2002

NUNES, Jordão Horta. *Interacionismo simbólico e dramaturgia:* a sociologia de Goffman. Goiânia: Editora UFG, 2005.

ORTIZ, Marta Cristina Meirelles. *Voluntariado em hospitais:* uma análise institucional da subjetividade. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade Estadual de São Paulo. São Paulo, 2007.

PARSONS, Talcott. *Sociedades:* perspectivas evolutivas e comparativas. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

POLANYI, Karl. *A grande transformação.* As origens de nossa época. Tradução por Fanny Wrobel. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUIROGA, Hugo. *Mercado e solidariedade social:* reflexões a partir da crise do Estado de Bem-estar. Revista de Administração Pública. Vol. 28, nº 02. Fundação Getúlio Vargas. 1994

RASIA, José Miguel. *O doente hospitalizado: o sonho de Angelina*. RBSE, v.2, n.6, pp.382-409, João Pessoa: GREM, Dezembro. 2003

RIFKIN, Jeremy. *Identidade e natureza do Terceiro Setor***.** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

ROCHER, Guy. *Talcott Parsons e a Sociologia Americana.* Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.

ROSANVALLON, Pierre. *A crise do Estado-providência.* Goiânia, Unb/UFG. 1997

SALAMON, Lester. *Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor*. in: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997

_____. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Jonhs Hopkins Center for Civil Society Studies. 1999

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A crítica da Razão Indolente***:** contra o desperdício da experiência**.** São Paulo: Cortez, 2009.

_____.*Semear outras soluções*. Os caminhos da biodiversidade e dos conhecimentos rivais. Boaventura de Sousa Santos (Org.), Porto: Afrontamento, 2004.

_____.Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. In: Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 63, outubro, 2002, pags. 237-280. http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/sociologia_das_ausencias_RCCS63.PDF. Acessado em 18/11/2008.

_____. *A gramática do tempo*: para uma nova cultura política. V. 04. São Paulo: Cortez, 2008

_____ Porque é tão difícil construir uma teoria crítica? In: *A reivenção da Teoria Crítica. Revista Crítica de Ciências Sociais*, n. 54, junho, 1999, p.197-215.

SCHERER-WARREN, Ilse. *Organizações não-governamentais na América Latina: seu papel na construção civil*. São Paulo: Perspectiva. 1994

SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e Relações Sociais*. (org. Helmut Wagner) Rio de Janeiro. Zahar, 1970.

SERVA, Maurício Roque. *Racionalidade e Organizações:* O fenômeno das organizações substantivas**.** Tese de doutorado apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.1996.

SILVA, Célia Nunes . *Como o câncer (des)estrutura a família*. São Paulo: Annablume. 2000.

SILVA, Gisele Machado; TELES, Shirley Santos; VALLE, Elizabeth. Estudo sobre as publicações brasileiras relacionadas a aspectos psicossociais do câncer infantil -período de 1998 a 2004. *Revista Brasileira de Cancerologia*, 2005; n. 51, V. 03, p. 253-261.

SILVA, Jacqueline Oliveira. *Voluntariado*: uma ação politica de novo tipo? In: Novo Voluntariado Social: teoria e ação (pp. 09-28). Porto Alegre: Dacasa. 2004

SOUZA, Jessé. *Patologias da modernidade***:** um diálogo entre Habermas e Weber. São Paulo: Annablume. 1997

SIMMEL, Georg. *Sociologia.* São Paulo: Ática, 1983

STEFFEN, B. O & CASTOLDI, L. Sobrevivendo à Tempestade: a influência do tratamento oncológico de um filho na dinâmica conjugal. Psicologia Ciência e Profissão, 2006, 26 (3) 406-425.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Um espectro ronda o Terceiro Setor*: o espectro do mercado. Ijuí: Ed. Injuí, 2004.

_____. *Gestão de ONGs*: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2004b.

TEODÓSIO, Armindo Sousa. *Mão –de-obra voluntária: uma proposta para gestão do trabalho social no Brasil.* In: (orgs.) PEREZ, Clotilde e PRATES, Luciano. Voluntariado e a gestão de políticas sociais. São Paulo: Futura.2002.

_____. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al (orgs.) *Políticas públicas de apoio sociofamiliar* – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001, pp. 85-124.

TEDESCO, João Carlos. *Georg Simmel e as sociabilidades do moderno:* uma introdução. Passo Fundo: UPF, 2006.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997

VANDENBERGHE, Frédéric. *As sociologias de Georg Simmel.* Bauru, SP: Edusc, 2005

VALLE, Elizabeth Ranier Martins do.Câncer Infantil: Compreender e Agir. Campinas: Psy, 1997

VIZEU, Fábio. Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. O&S. salvador, v. 1b. p. 423, n. 50, p. 409-427, julho/set. 2009

WEBER, Max. Conceitos Sociológicos Fundamentais. In: *Economia e Sociedade*: Fundamentos da Sociologia Compreensiva. V. I. Brasília: UNB, 2000.

_____. *Metodologia das Ciências Sociais*. Vol. I e II. São Paulo: Cortez.1995

_____. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Pioneira: São Paulo:2004.

ANEXOS

Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Doutorado em Sociologia

Roteiro de entrevista (Presidente)

Nome do entrevistado: _____
Idade: _____
Função: _____
Anos de escolaridade: _____

Origem:

1. Quais foram os motivos que levaram um grupo de pessoas a formarem a instituição?
2. Descreva, por favor, o surgimento da instituição.
3. Durante o período que a instituição foi se constituindo, quais foram às medidas tomadas para que a instituição se consolidasse?

Mecanismos institucionais e de gestão:

1. Como são escolhidos os diretores da instituição?
2. Como ocorre o processo de tomada de decisões?
3. Como são elaboradas as regras da instituição?
4. A comunicação encoraja os funcionários, voluntários e beneficiários a darem suas opiniões?
5. Quais são as ações empreendidas para o alcance dos objetivos da organização?
6. Os projetos desenvolvidos na instituição são avaliados?
7. Há um planejamento anual da instituição? Como é orientado esse planejamento?
8. Quais são os principais limites e dificuldades?

Profissionalização

1. Quais são os principais financiadores da instituição?
2. Quais são as exigências deles para doarem algum recurso?
3. Quais são os indicadores que apontam o bom resultado para os financiadores?
4. O que é administrar uma organização sem fins lucrativos?
5. Como a Sra. avalia esse processo de profissionalização das Organizações Voluntárias?
6. A Sra. acredita que a profissionalização do voluntariado pode interferir na missão da instituição?

7. Quais são os valores que mais circulam na instituição?

Relações interpessoais:

1. Qual o atributo principal dos profissionais?
2. Que tipo de incentivos a organização oferece visando à motivação do grupo de funcionários e voluntários?
3. Qual é a importância do voluntariado para a organização?
4. Existe alguma dificuldade em se trabalhar com o voluntariado? E com o funcionário?
5. Existe alguma avaliação do trabalho executado pelos profissionais? Do mesmo modo, os voluntários também são avaliados?
6. Como é a relação interpessoal entre a diretoria e o profissional? E com o voluntário?
7. Vantagens e dificuldades do trabalho voluntário?
8. Vantagens e dificuldades do trabalho profissional?

Beneficiários

1. Como se medem os resultados? Há alguma avaliação por parte dos beneficiários?
2. Que tipo de relação à direção mantém com os beneficiários?
3. A srª mantém algum vínculo com a criança e a família?
4. Como a Srª. percebe a morte de uma criança?
5. Como a Srª. Observa o tratamento do câncer feito pelo Estado?
6. Qual a diferença da instituição de uma empresa e de um serviço prestado pelo Estado?
7. O que a motiva continuar trabalhando na instituição?
8. O que significa esta instituição para a Sra.?

Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Doutorado em Sociologia

Roteiro de entrevista (Diretoria)

Nome do entrevistado: _____
Idade: _____
Função: _____
Anos de escolaridade: _____
Data: _____

Origem:

1. Durante o crescimento da instituição, quais foram as medidas tomadas para que a instituição se consolidasse?

2. Houve algum processo de profissionalização para o trabalho da direção?

Mecanismos institucionais e de gestão:

1. Como são elaboradas as regras da instituição?

2. Os projetos desenvolvidos são avaliados?

3. Quais são as ações empreendidas para o alcance dos objetivos da organização?

4. Há um planejamento anual da instituição? Como é orientado esse planejamento?

5. Quais são os principais limites e dificuldades?

Fontes de Recursos

1. Quais são os principais financiadores da instituição?

2. Quais são as exigências deles para doar algum recurso?

3. Quais são os indicadores que apontam o bom resultado para os financiadores?

4. O que é administrar uma organização sem fins lucrativos?

5. Quantos funcionários têm a instituição?

6. Como o senhor avalia esse processo de profissionalização das Organizações Voluntárias?

7. O senhor acredita que a profissionalização do voluntariado pode interferir na missão da instituição?

8. Qual a diferença da instituição de uma empresa e de um serviço prestado pelo Estado?

Relações interpessoais:

1. Qual é a importância do voluntariado para a organização?
2. Quais são as ações empreendidas pela instituição para que o voluntariado tenha compromisso com a causa?
3. Existe alguma dificuldade em se trabalhar com o voluntariado?
4. Qual o atributo principal dos profissionais? E dos voluntários?
5. Como são selecionados os profissionais?
6. Que tipo de incentivos a organização oferece visando à motivação do grupo de funcionários e voluntários?
7. Existe algum controle para que os profissionais realizem suas funções?
8. Vantagens e dificuldades do trabalho voluntário?
9. Vantagens e dificuldades do trabalho profissional?

Beneficiários

1. Há alguma avaliação por parte dos beneficiários? Como eles medem os resultados?
2. Que tipo de relação à direção mantém com os beneficiários?
3. Como a direção percebe a morte de uma criança?
4. O que significa esta instituição para o Sr.?
5. Na sua opinião, qual a importância desta instituição para os pacientes e os acompanhantes?

Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Doutorado em Sociologia

Roteiro de entrevista- Funcionários

Nome do entrevistado: _____
Idade: _____
Anos de escolaridade: _____
Data: _____

1. Missão organizacional

1. A missão da organização influencia as decisões e trabalho dos funcionários?

1.1 - Hierarquia/normas: (regulação)

2. As tomadas de decisões são da diretoria ou os funcionários participam também?
3. A comunicação encoraja você a dar sua opinião?
4. Como são elaboradas as regras? Em caso de não respeitá-las o que acontece?
5. Essas regras impedem você criar algum vínculo com o paciente?
6. No setor em que trabalha as atividades são exercidas de acordo com as regras ou existe autonomia para desempenhá-las?

1.1.2.- Planejamento/avaliação:

1. Os projetos desenvolvidos são avaliados? Existe algum controle?
2. Há um planejamento anual da instituição? Como é orientado esse planejamento?
3. Como são selecionados os funcionários?
4. As funções e as responsabilidades de funcionários são bem definidas?
5. Existem conflitos? Como são solucionados?

2. Valores/Objetivos:

1. Quais são os valores e objetivos que circulam aqui?
2. Na sua opinião, existe alguma diferença entre essa instituição e uma outra do Estado ou do mercado?
3. Houve alguma alteração na estrutura da organização em razão do atual contexto de profissionalização do voluntariado?

3. Relações Interpessoais/Satisfação/reconhecimento:

1. Quais foram os motivos que o levaram a vir trabalhar nesta instituição?
2. Como ocorrem as relações interpessoais entre a diretoria e os profissionais?
3. Existe algum incentivo oferecido pela organização para se trabalhar aqui?
4. Existe alguma diferença entre o trabalho voluntário e a atividade profissional?
5. Existe alguma dificuldade de trabalhar com voluntários?
6. Qual é a importância do voluntariado para a organização?
7. Você tem alguma satisfação em trabalhar aqui?
8. Qual a importância da sua função para você? E para a instituição?
9. Que tipo de dificuldade você enfrenta nessa instituição?
10. O que você entende por profissionalização do voluntariado?
11. Você mantém algum vínculo com os pacientes?
12. Em sua opinião, o que significa um 'tratamento humanizado' para crianças com câncer?
13. Como você se sente com a perda de algum paciente?
14. Você percebe algum reconhecimento do seu trabalho?
15. O que significa a instituição para você?

Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Doutorado em Sociologia

Roteiro de entrevista- Pacientes e Acompanhantes

Nome do entrevistado: _____
Idade: _____
Anos de escolaridade: _____
Data: _____

1. Sobre a instituição:

1. Como a senhora ficou sabendo sobre a instituição?
2. Como a senhora foi recebida na instituição?
3. Quais foram às regras colocadas para a senhora cumprir?
4. Em sua opinião, existe um controle para que as regras sejam cumpridas?
5. Quando elas não são cumpridas, o que acontece?
6. A senhora se sente a vontade em expressar suas opiniões? A senhora faz alguma sugestão nas reuniões?
7. A direção pergunta aos acompanhantes o que eles gostariam de mudar aqui?
8. Vocês fazem alguma avaliação dos serviços e bens prestados pela instituição?
9. Alguma vez presenciou algum conflito na instituição? Se sim, como foi resolvido?
10. Existe alguma diferença entre o atendimento da instituição e do hospital?
11. O que significa a instituição para a senhora?
12. Já se sentiu inferiorizada na instituição?

2. As ações de Apoio e os pacientes com câncer.

1. A senhora poderia descrever o momento em que descobriu que o seu filho (o) estava com câncer?
2. Quais foram às principais mudanças causadas pela doença na sua família?
3. A senhora teve apoio dos familiares neste momento?

3. Vínculos: Voluntários e funcionários

1. A senhora se sente acolhida na instituição? Por quê?

2. Como é a sua relação com os funcionários?
3. Em sua opinião como os funcionários contribuem para melhorar o tratamento?
4. E qual é a sua relação com os voluntários?
5. Você tem algum vínculo com os voluntários? Se sim, acredita que vai continuar?
6. Os voluntários contribuem pra melhorar o tratamento?
7. O que significa ser voluntário, para a senhora?
8. Em sua opinião, como os voluntários lhes vêem? E os funcionários?
9. Como é a sua relação com os outros acompanhantes e pacientes?
13. O que a senhora sente quando uma dessas crianças atendida pela instituição morre?
14. Como o seu filho (a) se sente na instituição?
15. Qual é a contribuição desta instituição para o tratamento?

Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Doutorado em Sociologia

Roteiro de entrevista- Voluntários

Nome do entrevistado: _____
Idade: _____
Anos de escolaridade: _____
Renda Familiar : _____

1. Missão organizacional (desempenho)

1. A missão da organização influencia as decisões dos seus membros?

1.1 - Hierarquia/normas: (regulação)

1. Você percebe alguma hierarquia dentro da instituição?
2. As tomadas de decisões são da diretoria ou voluntários participam também?
3. A comunicação encoraja você a dar sua opinião?
4. Como são elaboradas as regras? Em caso de não respeitá-las o que acontece?
5. Quais sãs as regras que o voluntariado deve cumprir?
6. Existe algum controle rígido para que as regras sejam cumpridas?
7. Essas regras impedem você criar algum vínculo com o paciente?
8. Você acredita que o trabalho burocrático distorce o sentido da sua atividade?
9. No setor em que você trabalha as atividades são exercidas de acordo com as regras ou existe autonomia para desempenhá-las?
10. As funções e as responsabilidades de funcionários e voluntários são bem definidas e respeitadas?

1.2. Sistematização/Valores/Objetivos:

1. Como são selecionados os voluntários?
2. Quais são os valores e objetivos que circulam aqui?
3. Como ocorrem as relações interpessoais entre os voluntários e a diretoria, voluntários e profissionais?

4. Na sua opinião, existe alguma diferença entre essa instituição e uma outra do Estado ou do mercado?

5. Houve alguma alteração na estrutura da organização em razão do atual contexto de profissionalização do voluntariado?

2. Vínculos/Satisfação/Reconhecimento:

1. Quais foram os motivos que o levaram a vir trabalhar nesta instituição?

2. O que significa ser voluntário?

3. Existe alguma diferença entre o trabalho voluntário e a atividade profissional?

4. Existem conflitos? Como são solucionados?

5. Você tem alguma satisfação em trabalhar aqui?

6. Que tipo de dificuldade você enfrenta nessa instituição?

7. O que você entende por profissionalização do voluntariado?

8. Você mantém algum vínculo com os pacientes?

9. O que você sente quando uma criança da instituição falece?

10. Você acredita que o seu trabalho contribui para que essas crianças tenham um tratamento melhor? Como?

11. Na sua opinião, qual é a maior contribuição da instituição para que o tratamento seja mais humanizado?

12. O que você recebe trabalhando voluntariamente na instituição?

13. Você percebe algum reconhecimento do seu trabalho?

14. O que significa a instituição para você?

ROTEIRO PARA A OBSERVAÇÃO

MECANISMOS INSTITUCIONAIS E DE GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES

- Hierarquia
- Controle e Regulação
- Comunicação e Relações interpessoais
- Atividades principais
- Perfil do voluntariado
- Perfil do profissional
- Valores e objetivos
- Divisão do trabalho
- Conflitos

OS ATORES SOCIAIS E A ESFERA DOS CUIDADOS

- A construção de vínculos
- Relações formais e de proximidade
- O acolhimento dos pacientes nas instituições
- Os espaços de fala e escuta
- Os bens e serviços doados e retribuídos
- O enfrentamento da morte da criança com câncer
- A dimensão simbólica da doença