

VOLUNTARIADO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: INTERAÇÕES NO ALBERGUE JOÃO PAULO II

Leandro Rogério Pinheiro¹

Avenida Oscar Martins Rangel, 4500 (RS115)

CEP: 95600-000 Taquara/RS Brasil

Tel: 51 5416600

¹ Faculdades de Taquara - FACCAT
Faculdade de Ciências da Comunicação
CEP: 95600-000 Taquara/RS Brasil

Resumo:

Desde meados dos anos 90, iniciativas de valorização/promoção da ação voluntária têm sido desencadeadas no Brasil, priorizando o desenvolvimento de *voluntariado organizado*, modalidade de ação que articula saberes administrativos-empresariais à prática voluntária. Considerando, então, as relações entre voluntários e gestores de voluntariado, procurou-se identificar como tem se constituído a comunidade de prática no Albergue João Paulo II, de modo a evidenciar rupturas nas atividades da entidade, como resultados de aprendizagem organizacional. Através da análise de documentos, da observação das práticas voluntárias instauradas e de entrevistas com os agentes alocados, foi possível constatar a articulação entre o ideal/militância dos gestores (formação calabriana) e alguns dos conhecimentos disponibilizados na ação voluntária, que, ao constituir visão compartilhada, tem ampliado os serviços prestados pela organização.

Palavras-chave: Voluntariado, comunidade de prática, aprendizagem nas organizações.

VOLUNTARIADO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: INTERAÇÕES NO ALBERGUE JOÃO PAULO II

Introdução

O trabalho voluntário configura-se como uma prática social um tanto quanto tradicional. Se considerada a mobilização de agentes sociais a partir da religiosidade, por exemplo, retornar-se-ia às iniciativas católicas da Idade Média. E no Brasil, inclusive, os valores religiosos são o principal fator de mobilização ao trabalho voluntário ainda nos dias atuais (Landim, 2000).

No entanto, a valorização atual do voluntariado traz novos elementos à ação voluntária. A Organização das Nações Unidas (ONU), ao declarar o ano de 2001 “Ano Internacional do Voluntariado”, atendeu a demandas sociais pela promoção do trabalho voluntário, que se solidificam, já há alguns anos, no Brasil, em reportagens na mídia, em cursos para a ação voluntária, na promulgação da “lei do voluntariado” (Lei Federal 9608/98) e em atividades de filantropia empresarial.

A profissionalização da ação voluntária, e/ou sua articulação com a aprendizagem (desenvolvimento de flexibilidade, criatividade, etc.), tem sido propalada permanentemente junto às iniciativas de promoção do trabalho voluntário ou do terceiro setor¹. Neste sentido, contemplando o voluntariado a partir dos resultados que sua ação possa instaurar, com a formatação profissionalizada pretendida para a atualidade, foi selecionada, como unidade de pesquisa, a rede de voluntários criada junto ao Albergue João Paulo II em Porto Alegre, organização vinculada a valores católicos, um tradicional fator de mobilização voluntária.

Com o propósito de abordar a temática de aprendizagem nas organizações, buscou-se como questão identificar como tem se constituído a comunidade de prática entre voluntários e gestores no Albergue (como será usualmente denominada a organização escolhida). E, sob este intuito, foram realizadas: entrevistas com um total de 6 voluntários e, também, com o coordenador de voluntariado da Entidade; observação das práticas de voluntários; e a análise de documentos da organização.

Os resultados obtidos serão tratados a seguir através da apresentação de aspectos atuais do Albergue confrontados com aspectos de sua história recente (especialmente de relação com o voluntariado), comentada sob o olhar de algumas das abordagens teóricas relativas à aprendizagem nas organizações. Antes, porém, de dispor das inferências construídas na análise das relações entre voluntários e gestores, efetua-se uma breve descrição dos referenciais teóricos escolhidos neste trabalho.

1. O aprender no trabalho voluntário

O trabalho voluntário, desde meados da década de 90, tem sido citado, e promovido inclusive, em noticiários na mídia, discursos empresariais e iniciativas do Estado brasileiro. A valorização social do voluntariado² vem se manifestando também em cursos de preparação para o trabalho voluntário, o que assinala, ademais, o início à codificação desta prática, salientando que a ação voluntária tende à prescrição de suas características: profissionalismo; altruísmo; comprometimento; destinação ao Outro; articulação com uma organização (Renes, 1994).

Articulada às iniciativas de profissionalização da gestão de organizações sem fins lucrativos, a prescrição da prática voluntária tem se dado pela aproximação a saberes disponíveis nas relações de emprego, mais familiares aos conhecimentos acumulados no campo administrativo. Pelo observado na unidade de pesquisa, no entanto, os saberes administrativos não são totalmente instaurados, em função do quão recente são as estratégias de formação implementadas no Albergue e, sobretudo, em decorrência da interpretação realizada por gestores de uma organização sem fins lucrativos sobre as técnicas de planejamento e organização das atividades voluntárias. A informalidade “dá o tom” das relações entre gestores e voluntários e, por conseguinte, estrutura as oportunidades de aprendizagem no Albergue.

O processo de aprendizagem desencadeado na organização escolhida será observado, então, na condição de uma “comunidade de prática”, como uma associação informal de agentes sociais em torno de algumas atividades, possivelmente, compartilhando valores, crenças e linguagens técnicas, que, em decorrência da articulação de seus interesses e

vivências, constróem compreensões compartilhadas de suas realidades de trabalho e constituem uma comunidade de assistência mútua (Raelin, 1997).

As interações informais respondem, desta forma, por subsídios que os manuais ou a teoria não aportam, dada a imprevisibilidade dos contextos de ação/de prática. Sem monitoramento explícito, tratando-se de interações não programadas, a aprendizagem dar-se-ia no compartilhamento de experiências, através da *externalização* de aprendizados pessoais e sua posterior aplicação e *internalização*, ou na *socialização* de uma prática ou comportamento frente alguma circunstância determinada (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nonaka & Takeuchi propõem duas modalidades interagentes de conhecimento: tácito e explícito. E afirmam ser “*exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e, novamente, em tácito – que o conhecimento organizacional é criado*” (1997, p. 08), oportunizando inovação nas organizações. Neste ínterim, os autores caracterizam o conhecimento tácito como altamente pessoal e de difícil transmissão, envolvendo habilidades técnicas assim como modelos mentais, crenças e percepções de mundo, consolidados pela experiência e pelos valores e emoções a ela vinculados. Já o conhecimento explícito comporta o conhecimento facilmente transmitido e processado, e, então, codificado coletivamente.

Esses autores procuram demonstrar o quanto o conhecimento é parte do indivíduo e vice-versa, rompendo com a dicotomia cartesiana entre objeto e sujeito cognoscente/aprendente. Nonaka & Takeuchi (1997) entendem a conversão tácito-explícito-tácito a partir de quatro modos interdependentes na criação de conhecimento organizacional, no que os autores denominam espiral do conhecimento. Seriam eles:

a) a **socialização**, na qual a aprendizagem dar-se-ia pela imitação, observação ou prática, de conhecimento *tácito para tácito*;

b) a **externalização**, modo em que o conhecimento é gerado pelo diálogo e reflexão, de *tácito em explícito*;

c) a **combinação**, pela qual ocorre sistematização de conceitos, através de reuniões, documentos, redes de comunicação, fazendo a transferência de conhecimento *explícito para um novo conhecimento explícito*; e

d) a **internalização**, o “aprender fazendo” em que os modelos mentais ou habilidades técnicas, disponibilizados nos modos citados anteriormente, serão incorporados e, desta forma, convertendo-se de *explícito para tácito*.

Constatou-se nos dizeres dos voluntários que as rupturas em seus saberes manifestam-se, predominantemente, numa mudança na forma como percebem o mundo, na medida em que interagem com a realidade de uma organização sem fins lucrativos. Mudança essa interpretada, aqui, como alterações na construção dos modelos mentais dos voluntários. Neste sentido, Senge traz contribuições abordando a aprendizagem desde a articulação de cinco disciplinas, dentre elas, o modelo mental (Senge, 2001).

Senge (1998) concebe a aprendizagem como o processo em que se instaura capacidades de obter resultados desejados, em que conhecimentos são incorporados e cristalizados na ação individual e/ou organizacional. E para tanto, segundo o autor, é necessário atentar-se para as cinco disciplinas complementares:

a) **domínio pessoal**, como clareza dos resultados desejados e das atuais condições de existência da organização;

b) **modelos mentais**, “*que podem ser generalizações simples, como ‘não se pode confiar nas pessoas’, ou podem ser teorias complexas, como minhas premissas sobre os motivos pelos quais os membros da família interagem*” (1998, p. 202), que influenciam nosso pensamento e ação;

c) **visão compartilhada**, como um propósito comum que instigue imagens de futuro e ações articuladas;

d) **aprendizagem em equipe**, uma construção cujos pensamentos e ações individuais são desencadeados em prol de metas comuns, numa articulação de individualidades que é diferente da soma dos saberes individuais; e

e) **pensamento sistêmico**, como o reconhecimento das interdependências entre as práticas individuais e/ou grupais e seus contextos de constituição, enfim, um pensamento relacional capaz de articular ações e suas conseqüências aos objetivos da organização (coletividade).

Com a breve revisão realizada acima, buscou-se contemplar as abordagens identificadas, até o momento, como mais pertinentes à análise dos processos de aprendizagem

decorrentes da relação entre voluntários e organização. Passar-se-á, então, no próximo tópico a tratar da unidade de pesquisa e suas estratégias de gestão de voluntariado, procurando trazer à tona os resultados (no âmbito da aprendizagem) decorrentes da formação de uma comunidade de prática (de voluntários) em torno dos serviços prestados pelo Albergue.

2. Albergue, rede de voluntários e aprendizagem

A organização escolhida para este trabalho e para o tensionamento com abordagens teóricas acerca de aprendizagem nas organizações, o Albergue João Paulo II, tem sua origem e gestão estruturada a partir do campo religioso e, mais particularmente, da Congregação Pobres Servos da Divina Providência, instituída pelo sacerdote católico João Calábria. Fundado em 1981, o Albergue é uma organização sem fins lucrativos destinada ao atendimento de 35 meninos advindos de situações de risco (“de rua”), entre 7 e 17 anos, incluindo o abrigo permanente, ensino fundamental e médio, profissionalização (marcenaria e agropecuária), lazer dirigido e reintegração familiar³.

Para seu funcionamento, a organização conta com 17 funcionários, entre profissionais contratados e cedidos por órgãos públicos, e 86 voluntários, sendo 4 deles religiosos designados pela Congregação e responsáveis pela administração do Albergue, que, numa distribuição informal, divide-se em: direção geral; regularização dos meninos recém ingressos; monitoramento da formação escolar e profissional; e relações públicas. O responsável pelas relações públicas da organização é também o gestor de voluntários, sob a denominação de “coordenador”.

Na atualidade, excetuando-se os 4 religiosos designados pela Congregação, existem 82 voluntários mobilizados pelo Albergue cuja atuação é de 3 a 4 horas por semana em média; estão distribuídos por áreas, entre apoio pedagógico, apoio administrativo e captação de recursos, como o quadro abaixo explicita:

<i>Programa de Voluntariado Albergue</i>		
Apoio pedagógico	Apoio administrativo	Captação de recursos
Palestras, atividades artísticas, festas temáticas, aulas de reforço escolar, apoio médico, etc.	Registros, elaboração de controles, lançamento de dados, etc.	Contato com empresas, busca de recursos para projetos, organização de eventos, distribuição de carnês, etc.

Quadro 1: Programa de Voluntariado Albergue (Dados e registros da Entidade)

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

De acordo com as observações realizadas, a rede de voluntários construída em torno das atividades do Albergue, em sua diversidade de ações, tem um ponto de integração. Na expressão “*o Albergue é os meninos*” os gestores da organização e, sobretudo, o coordenador de voluntários têm mobilizado as práticas de voluntariado para os resultados sobre o “negócio” da entidade (o atendimento de crianças e adolescentes) (Ohmae, 1998), em detrimento de adesões por interesse estritamente assistencialista ou de promoção social, pelo vínculo a um projeto assistencial.

“Acolher crianças e adolescentes em situação de rua e/ou risco pessoal, familiar e social, resgatando a sua dignidade de pessoa, filho de Deus e sujeito de direito e de fato, possibilitando a auto-construção de sua cidadania.” (Missão e objetivo da Entidade)⁴

Além da expressão mobilizante, o coordenador de voluntários tem em sua conduta a expressa militância pelo desenvolvimento dos beneficiários, demonstrando ter incorporado a missão do Albergue. A noção de formação/desenvolvimento humano apresenta-se como tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997) em suas argumentações e propostas a voluntários, crianças e demais Irmãos. Neste sentido, a organização não tem a missão em quadros na parede e, tão pouco, é citada em reuniões com voluntários, mas é praticada nos limites estabelecidos para a ação voluntária.

“[...] Outro dia, chegou uma voluntária aqui e queria dá um monte de doces pra um dos meninos. Aí, eu disse que não, mas expliquei o porquê. Eu não posso dar um monte de coisas pros meninos hoje, que, amanhã, eles vão querer e eu não vou ter pra dá. E também não posso dá uma coisa só pra um. Eu não posso gerar essa frustração nos meninos. Então, sugeri pra ela deixar pra distribuir aos poucos, conforme os horários de refeição dos meninos [...]”⁵

O exercício diário dos pressupostos de atendimento da organização (expressos na missão ou no Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA) é parte dos preceitos da formação religiosa calabriana, na qual estão envolvidos os gestores (Irmãos) da organização. De forma sintética, Calábria teria constituído como fundamentos de sua ação religiosa: a formação da “casa”, como constituição de relações familiares (afetivas) nas instâncias de atuação de sua Congregação; o desenvolvimento humano como cidadão e segundo saberes católicos; e a realização diária do Evangelho, na sua incorporação à prática e não somente ao discurso⁶.

Após relatar a atual condição de atendimento do Albergue e sua relação com o voluntariado, seguindo os indícios levantados até o momento, colocar-se-á como tem sido construída a articulação entre os conhecimentos de voluntários e o ideário que conduz as práticas de atendimento às crianças e adolescentes, conformando aprendizagem e mudança organizacional, em meio a relações informais de uma comunidade de prática.

2.1 Voluntariado e aprendizagem

Seguindo, então, uma aproximação entre referenciais de aprendizagem nas organizações e os dados levantados, analisa-se os acontecimentos julgados mais pertinentes

ao desenvolvimento da comunidade de prática no Albergue João Paulo II, criada sob o interesse e valorização do atendimento a menores de rua.

Foi a partir de dezembro de 1997 que a intervenção de voluntários no Albergue teve início. Naquele momento a organização passava por uma crise financeira e acabou por encerrar suas atividades. Tal fato foi noticiado pela mídia e, em função da proximidade ao Natal, alcançou repercussão em todo Brasil. Parte dos voluntários que hoje atuam no Albergue, iniciaram suas atividades naquele momento, em reuniões com os gestores da organização, com vistas a restabelecer as atividades e captar recursos para a Entidade.

“[...] Pois é, nós perdemos o que era o mais importante. Nós perdemos os meninos. Essa sensação de que a gente não tinha mais nada a perder, fez a gente se abri [...]”⁷

As atividades que vinham sendo desenvolvidas pelo Albergue (no atendimentos aos meninos), passaram por gradativas modificações a partir do retorno de crianças e adolescentes à condição de meninos de rua e da decorrente interação com a comunidade local (voluntários). A abertura à colaboração externa, com matizes participativas e influência, inclusive, sobre o planejamento organizacional, tem início a partir da revisão de modelos mentais dos gestores (Senge, 1998) acerca da interação com instâncias externas. Revendo que práticas são centrais para a Entidade, passam a enfatizar, com tom militante: “o Albergue é os meninos”.

Os contatos com voluntários, em decorrência da crise financeira da Entidade, constituíram o primeiro espaço à socialização do ideário dos gestores e da organização, criando um campo de interação que facilitaria, então, “*o compartilhamento das experiências e modelos mentais*” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.80). A vinculação a uma realidade social distinta, onde, por exemplo, as condições materiais são deficitárias em relação aos espaços de circulação usual dos voluntários, propicia a relativização de formas de pensar e agir nas relações, oportuniza, enfim, um questionamento acerca dos modelos mentais.

“[...] Bah, depois que eu comecei a fazer trabalho voluntário... Uma coisa que sei, que eu tenho pra mim, assim, é que eu fiquei mais tolerante com as pessoas. Eu vejo que não adianta eu querer as coisas, porque as pessoas tem o jeito delas também [...]”⁸

“[...] Acho que a primeira coisa é que a gente dá mais valor pra nossa própria vida. Não dá pra ficar reclamando de qualquer coisinha [...]”⁹

Nas primeiras reuniões com o voluntariado iniciou-se a formação de uma visão compartilhada (Senge, 1998) no que concerne à relação da Entidade com a comunidade e à busca de parcerias, concretizada no novo logotipo do Albergue.



Figura 1: Logotipo do Albergue João Paulo II (extraído de ofício/documento da organização)

O processo de elaboração do novo logotipo é reconhecido por gestores e voluntários como o ponto de partida para o restabelecimento das atividades organizacionais. Ademais, a imagem que compõe hoje a marca Albergue João Paulo II, tornou-se a estratégia de externalização (Nonaka & Takeuchi, 1997) dos propósitos do grupo que compunha as reuniões antes mencionadas.

Criação de uma voluntária, o logotipo reúne seus conhecimentos explícitos, na forma de procedimentos para confecção gráfica, e tácitos, um saber incorporado que a possibilita relacionar e condensar características da Entidade e exigências do mercado. Desta forma, o ideário (a fonte de militância) dos gestores articula-se aos valores que podem instigar o interesse de parceiros no mercado, como demonstra o depoimento da voluntária responsável pela criação final do logotipo:

“[...] A gente precisava melhorar as condições do Albergue. Aí eu vi o logo do Albergue na época. Assim..., era deprimente. Um menino sentado num meio fio, sabe. Não tinha nada a ver com a proposta aqui do Albergue. Aí nós fizemos este



que está hoje. Eu lembro como fosse hoje, o Irmão me dizendo que era exatamente aquilo que ele queria para o Albergue [...]”¹⁰

Figura 2: Antigo logotipo do Albergue João Paulo II (extraído documento da organização)

Em seguida à criação do que deveria ser uma nova imagem para o Albergue, os produtos produzidos pelos beneficiários em suas aulas (marcenaria), assim como o material utilizado para a comunicação e divulgação da organização (ofícios, mala-direta), sofreram revisão. Além disso, novos canais e práticas de comunicação foram criados: *site*, periódico informativo da organização destinado a parceiros, e acesso a mídia por voluntários. A combinação entre os conhecimentos contidos nos produtos que já vinham sendo produzidos (pelos meninos) e os saberes condensados no logotipo oportunizaram nova projeção da organização na comunidade local. A proposta de desenvolvimento humano, contida na missão do Albergue, na postura dos gestores e, a partir de então, no logotipo da Entidade, passa às relações que a organização estabelece com seus parceiros, sejam empresas ou novos voluntários. Observa-se, então, a internalização (Nonaka & Takeuchi, 1997) dos conhecimentos em jogo no processo de mudança e aprendizagem instaurado, subliminarmente, na relação entre Albergue e voluntariado.

“[...] quando tivemos a idéia de fazer aquelas canecas com o logo do Albergue, pra vender, a gente queria um produto bem feitinho, né. Não é porque é do Albergue que tem que ser pobre, ou mal feito [...]”¹¹

Em maio de 1998, aproximadamente, foi realizado o convênio com a ONG-Parceiros Voluntários¹², no intuito de conquistar mais voluntários aos serviços do Albergue. As pessoas que passaram a voluntariar então, gradativamente, submetiam-se a um processo de socialização nas relações com o grupo já constituído (gestores, voluntários, beneficiários), dispendo-se, potencialmente, à revisão de seus modelos mentais (a exemplo dos primeiros voluntários). Sobretudo na conduta do coordenador, pessoa com quem tinham mais contato, poderiam vivenciar saberes concernentes a: valores religiosos da organização; postura argumentativa nas relações; militância (pela assistência aos meninos); foco nos resultados das atividades; e abertura à participação em planejamento (aos funcionários, beneficiários e voluntários).

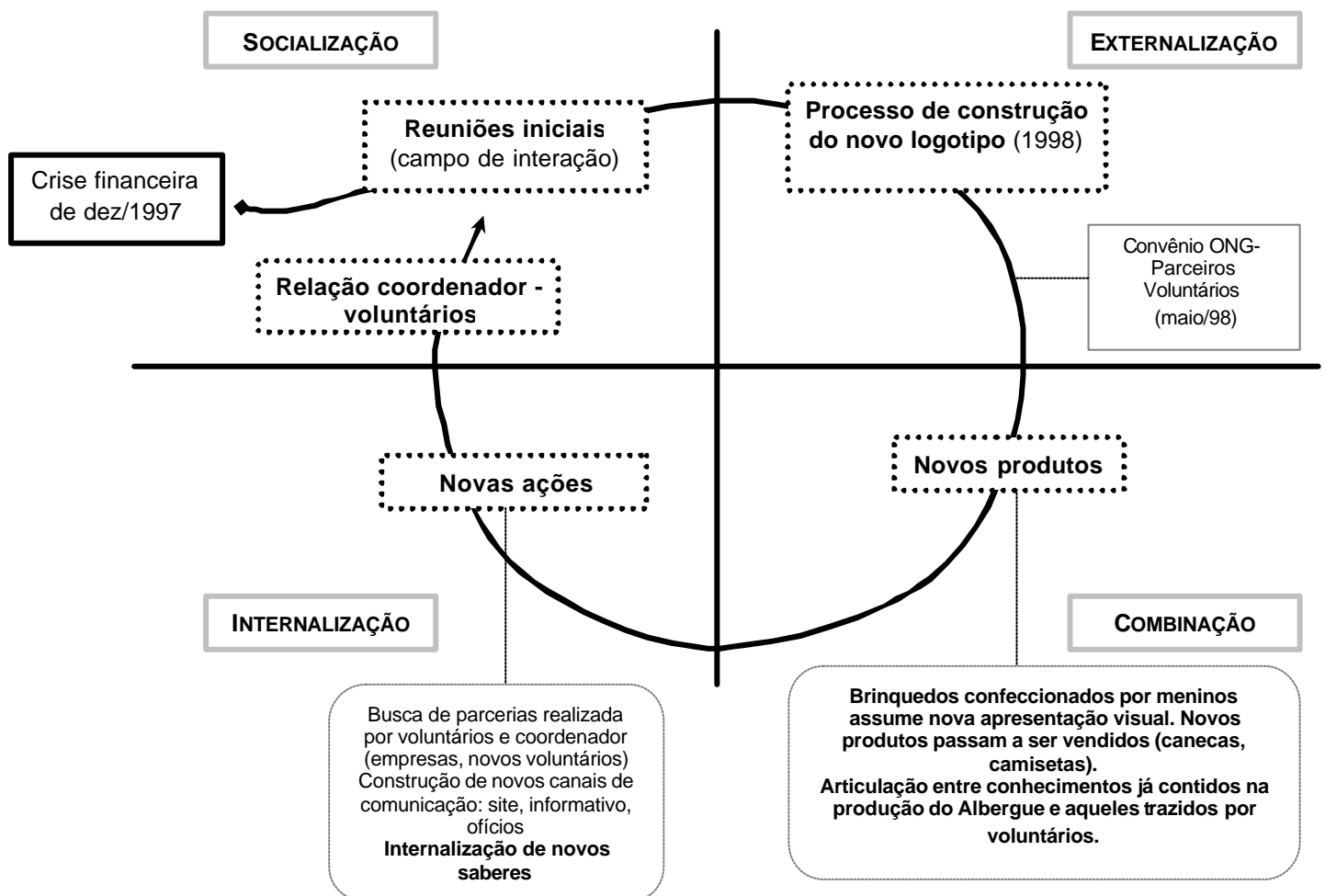


Diagrama 1: Espiral de conhecimento gerada a partir da crise de 1997 (adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997)

A adoção do trabalho voluntário demanda novos aspectos na gestão da Instituição. O contingente de voluntários, inicialmente de aproximadamente 30 pessoas, passou a proporcionar dificuldades ao coordenador sob o aspecto da alocação do voluntariado junto às atividades do Albergue. Neste momento, novo processo de aprendizagem, que afetaria toda comunidade de prática, teve início. Em reunião entre o coordenador e um dos voluntários, cuja atividade profissional é consultoria empresarial, foi construído o programa de voluntariado (apresentado esquematicamente no Quadro 1), numa combinação (Nonaka & Takeuchi, 1997) entre os conhecimentos explícitos do consultor (em planejamento e organização administrativos), de um lado, e do coordenador (na recepção e alocação de voluntários)¹³, de outro.

Uma vez que o programa de voluntariado passou à implementação, o coordenador teve oportunidade de internalizar a prática de organização e alocação de voluntários, porém em novos moldes estruturais, com visão do conjunto da rede de ação voluntária constituída em torno da organização.

“[...] Os voluntários chegavam aqui e não sabia o que fazer. Ficava preocupado: o que que eu vou fazer com o voluntário. Depois daquela conversa com Fábio..., hoje podem chegar 50 voluntários aqui que eu dou um jeito [...]”¹⁴

O pensamento sistêmico (Senge, 1998), desenvolvido pelo coordenador, possibilitou que novos voluntários se articulassem facilmente às atividades do Albergue. E o novo conhecimento fora incorporado em associação ao preceito calabriano da formação da “casa”, da construção de laços familiares. A norma religiosa, outrora estruturada na conduta dos Irmãos/gestores, possibilitou ao voluntariado tempo e relações (afetivas) favoráveis para instigar seus interesses e desenvolver pertencimento ao Albergue. Tal ambiente de acolhida passava, então, a ser complementado pela facilidade de envolvimento do voluntário com alguma atividade, tendo em vista que somente os laços da “casa” não vinham garantindo a permanência dos voluntários naquela comunidade de prática.

Ademais, a partir da criação do programa de voluntariado, novas ações passaram a fazer parte das práticas do coordenador de voluntários. Difusão de informações sobre o Albergue e sobre sua área de atuação, por meio de correio eletrônico, reuniões por área de atuação voluntária e comissões para resolução de situações-problema (organização de eventos

por exemplo) têm fortalecido as interações entre voluntários, o que reforça a visão compartilhada instigada na criação do novo logotipo (Senge, 1998). A centralidade de propósitos torna-se relevante ao engajamento dos voluntários quando o círculo de relações é informal e esporádico.

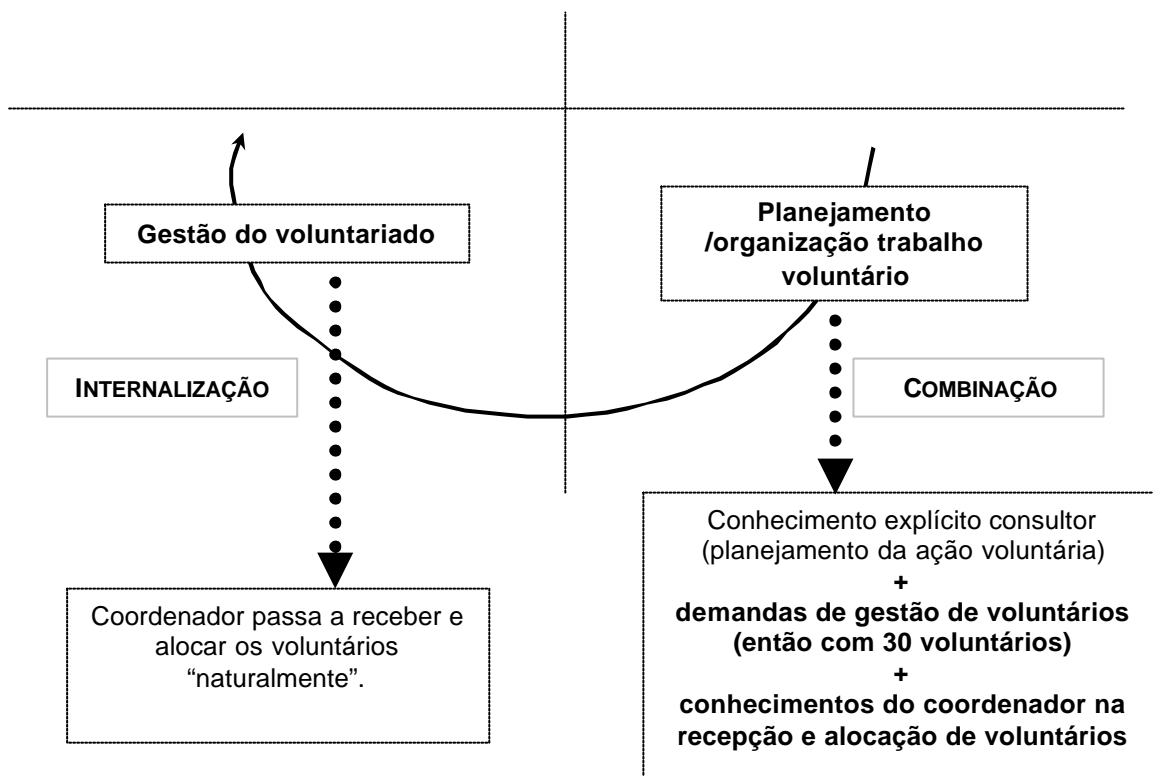


Diagrama 2: parte identificada da Espiral de conhecimento gerada pela necessidade de gestão de voluntários (adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997)

A rede de interações no Albergue tem se constituído como um processo, em que novos saberes são disponibilizados em prol da causa da organização, de modo que laços informais vem se fortalecendo em torno dos pressupostos pedagógicos, assistenciais e religiosos dos gestores. Gradativamente, voluntários e Irmãos compartilham conhecimentos e valores e constróem a posição social da entidade, de acordo com o ambiente (conjuntamente) idealizado para os beneficiários (Richter, 1998). Neste íterim, a relativização de modelos mentais dos gestores propiciou espaço à participação dos voluntários, cedendo-lhes poder, oportunizando novos recursos à organização: acesso à mídia; novos serviços (assistência médica); parcerias com empresas; instrumentos para comunicação (novo logotipo, ofícios, etc.).

As atividades da comunidade de prática relatada configuraram momentos de transformação das relações da organização com seu contexto. As ações que oportunizaram os laços informais entre voluntários e gestores, embora tenham se constituído como lugares propícios à aprendizagem, estiveram voltados, prioritariamente, ao atendimento dos beneficiários do Albergue. Os diálogos versaram sobre ‘os meninos’ e sobre melhorias em sua formação, mas justamente estes tensionamentos esporádicos têm sido campo de construção de uma visão compartilhada, revisão de pressupostos pessoais e aquisição de novos conhecimentos. O desenvolvimento dos voluntários não tem sido objetivo central nas práticas desencadeadas, mas, em decorrência do contato entre condições de vida distintas (sobretudo, condições materiais), a transformação das individualidades é potencializada.

Considerações finais

O voluntariado apresenta-se como uma realidade social de trabalho em reconfiguração na atualidade, dado o tensionamento entre suas formas tradicionais e os atuais movimentos de profissionalização do terceiro setor. Por intermédio da análise das relações instauradas no Albergue João Paulo II, foi possível observar o convívio entre saberes de campos distintos (econômico-administrativo e assistencial), na interação entre informalidade, preceitos religiosos e conhecimentos técnicos.

Procurou-se abordar a aprendizagem na organização em meio a relações de uma comunidade de prática, consolidada na rede de voluntários articulada aos serviços e ideário do Albergue. No restabelecimento das atividades da Entidade, representada no processo (crise e revitalização) que culminou com a criação do novo logotipo, identificou-se o desenvolvimento da espiral do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997). Na sequência das atividades da organização, a construção do programa de voluntariado reiniciou uma nova espiral (combinação e internalização) que, na informalidade e eventualidade das relações, dispersou-se sem continuidade e, desta forma, centralizando no coordenador de voluntários o conhecimento tácito da gerência do voluntariado.

Também são parte dos elementos em jogo no decorrer das atividades, desde a crise financeira no Albergue em 1997: a revisão de modelos mentais, a construção de visão compartilhada e o desenvolvimento de pensamento sistêmico (Senge, 1998). Tais recursos

oportunizaram à comunidade de prática analisada a criação de espaços à aprendizagem, que, por sua vez, foram potencializadores destes mesmos recursos. O aprendizado, como uma mudança de “olhar”, propiciou a integração de ações voluntárias diversas, sobretudo, pela prática do coordenador de voluntariado.

Tensionar a realidade de trabalho voluntário desde os referenciais de aprendizagem nas organizações significa reinterpretar o mesmo fenômeno social sob nova perspectiva. A construção do objeto de pesquisa, numa aproximação a tais abordagens, conduz ao esforço pela incorporação de novos recursos para o olhar investigativo, fazendo com que o aprendente/pesquisador fique atento para detalhes antes ignorados, seja no instante da pesquisa como em outros momentos de sua vida.

Notas

¹ Terceiro setor, categoria um tanto ampla, designa as iniciativas sem fins lucrativos, não governamentais, cujos fins são públicos (Fernandes, 1994).

² No Brasil, iniciativas de Instituto Ethos e Kanitz Associados, no âmbito empresarial, e do Programa Comunidade Solidária, por parte do governo federal, são exemplos de intervenção social em prol do desenvolvimento do voluntariado. Ademais, em nível internacional, a Organização das Nações Unidas (ONU) tem incentivado a prática voluntária, tendo declarado 2001 o “Ano Internacional do Voluntariado”. Mais informações podem ser encontradas nos sites: www.ethos.org.br, www.filantropia.com.br, www.programavoluntarios.gov.br, e www.iyv2001.org.

³ Informações encontradas no documento “Dados e registros da Entidade”, citado nas referências bibliográficas.

⁴ Conforme documento “Dados e registros da Entidade”, citado nas referências bibliográficas.

⁵ Conforme depoimento do coordenador de voluntários, em 05/05/2001.

⁶ Conforme o manual “Nosso jeito de ser: elementos orientadores da ação calabriana”, citado nas referências bibliográficas.

⁷ Conforme depoimento do coordenador de voluntários, em 30/06/2001.

⁸ Depoimento cedido por voluntária atuante no Albergue desde 1997, em 03/07/2001.

⁹ Depoimento cedido por voluntário atuante no Albergue, em 06/07/2001.

¹⁰ Depoimento cedido por voluntária atuante no Albergue desde 1997, em 03/07/2001.

¹¹ Depoimento cedido por voluntária, em 02/07/2001.

¹² A ONG-Parceiros Voluntários destina-se à promoção de trabalho voluntário no Rio Grande do Sul. Tem atuado, principalmente, no encaminhamento de pessoas interessadas em voluntariar para organizações sem fins lucrativos. Mais informações: www.parceirosvoluntarios.org.br.

¹³ O coordenador de voluntários do Albergue participou do curso de coordenadores ministrado pela ONG-Parceiros Voluntários, quando da efetivação do convênio entre as duas organizações.

¹⁴ Conforme depoimento do coordenador de voluntários, em 30/06/2001.

Referências bibliográficas

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

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

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

DADOS e registros da entidade – **Albergue João Paulo II**, Porto Alegre, mimeo, 2001.

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

FERNANDES, Rubem C. **Privado Porém Público**: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

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

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

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p. 01-104.

OHMAE, K. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, São Paulo, nº 08, ano 02, p. 22-26, maio-jun/1998.

PRESSUPOSTOS Teóricos – **Albergue João Paulo II**, Porto Alegre, mimeo, 2001.

RICHTER, Ingrid. Individual and organizational learning at the executive level: towards a research agenda. **Management Learning**. London, Thousand Oaks, CA. Vol. 29(3), p. 299-316, 1998.

RAELIN, J. A. A model of work-based learning. **Organization Science**, vol. 08, nº 06, p. 563-578, nov-dez/1997.

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

RUAS, Roberto L. **A gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento preliminar - PPGA/UFRGS, Porto Alegre, mimeo – 2ª versão, 32 p., 2001.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Editora Futura, 1998, p.89-296.

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