



Uma nova ciência para o voluntariado.

José Lazarino Ferrari
ferraridavila@uol.com.br
IAG - PUC RJ

Resumo: Esse artigo argumenta que o modelo de isonomia, proposto por Guerreiro Ramos (1981), no âmbito de um novo paradigma paraeconômico, oferece fundamentos mais apropriados para que se analisem e compreendam as ações do voluntariado. Esses princípios são mais adequados à gestão de organizações sem fins lucrativos. Numa isonomia os indivíduos se engajam na realização de tarefas autogrificantes e dedicam-se ao desenvolvimento pessoal, ao contrário dos relacionamentos moldados pela lógica do mercado. O convívio entre os componentes de uma isonomia favorece a tomada de decisões na forma de colegiado e o tempo para a execução das tarefas assume um formato convival, totalmente diferente do modelos serial de uma organização econômica. O novo paradigma proposto por Guerreiro Ramos é uma alternativa à evidente intromissão da lógica do mercado em outros enclaves sociais, moldando as ações dos indivíduos e interferindo na maneira como enxergam o mundo. O artigo argumenta que essa lógica mercadológica é o fundamento hoje utilizado para compreender as relações humanas moldadas pelo trabalho voluntário. É também o modelo utilizado em organizações do Terceiro Setor. A sugestão é de que essas organizações sejam orientadas por um novo arcabouço teórico, composto justamente pelos fundamentos da isonomia.

Palavras Chave: voluntariado - Terceiro Setor - modelos de gestão - -

1. INTRODUÇÃO

Em sua obra “A nova ciência das organizações”, publicada em 1981, Guerreiro Ramos propõe uma nova estrutura conceitual para repensar a sociedade. Um paradigma paraeconômico, no qual o papel do mercado fique claramente delimitado. E, principalmente, para que se abram condições de interpretações e entendimento das relações sociais em outras dimensões.

Como representação social no mundo contemporâneo, o trabalho voluntário também sofre influência da dinâmica do mercado. Sendo assim, sua estrutura tende a privilegiar o conceito de trabalho, deixando à margem o entendimento do que venha a ser voluntário. Ou seja, o trabalho voluntário deixa de ser espontâneo – como conceitualmente deveria ser – para se tornar uma ação planejada.

O presente artigo utiliza o pensamento de Guerreiro Ramos para propor uma nova estrutura teórica mais adequada ao trabalho voluntário. Procura-se denunciar a intromissão da lógica econômica em uma atividade conceitualmente substantiva – seguindo os parâmetros do autor. E, principalmente, revelar a importância do novo paradigma concebido por ele para a construção de um arcabouço conceitual mais condizente com as características da ação voluntária. Em especial, os parâmetros definidos para a *isonomia*, buscando novas associações para se compreender e favorecer as relações humanas no âmbito de atividades desse tipo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LÓGICA DO MERCADO E VOLUNTARIADO

Na Declaração Universal do Voluntariado - citada em Corullón (2012) - o termo é definido como uma ferramenta fundamental à sociedade. Trata-se de uma manifestação social que dá vida às mais nobres aspirações da humanidade – a busca da paz, liberdade, segurança, justiça e oportunidades para todos.

Nesta era de globalização e de mudanças contínuas, na qual o mundo se torna mais interdependente e mais complexo, torna-se fundamental o trabalho de voluntários para a sustentação e o fortalecimento dos valores humanos necessários à vida em comunidade. A declaração enaltece o exercício de direitos e responsabilidades, como parte do aprendizado que permite a cada indivíduo desenvolver ao máximo seu potencial humano.

Corullón (2012) cita ainda o Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária, no qual se encontram referências a alguns princípios fundamentais da filosofia do voluntariado, no sentido de vivência dos valores pessoais. São eles: perceber e apreciar a cultura e os valores dos outros; estabelecer comunicação e diálogo; cooperar e trabalhar em equipe; aprender e ensinar ao mesmo tempo e estar disposto ao crescimento pessoal. No mesmo sentido, Drucker (1997) descreve o voluntariado como um elo a um ideal ou uma missão, destacando a importância do valor social como elemento fundamental desse tipo de trabalho.

No Brasil, foi a partir da década de 1990, quando surgiu a Ação da Cidadania Contra a Miséria e pela Vida, liderada por Herbert de Souza, o Betinho, que a consciência solidária da sociedade passou a ter mais visibilidade, traduzindo um esforço voluntário de amplos setores nacionais. De lá pra cá, o trabalho voluntário vem assumindo cada vez mais um expressivo papel na sociedade brasileira.

Observa-se, porém, a pouca existência de estudos que se preocupem em construir um referencial teórico mais condizente com os valores subjacentes ao voluntariado (valores esses que aparecem nas definições apresentadas anteriormente). Sendo assim, o trabalho voluntário tende a não se basear conceitualmente nesses valores, passando a ser compreendido com base nos princípios do trabalho conduzido no interior das empresas.

De fato, a adoção do voluntariado por parte das empresas conduz à reprodução das formas de gestão administrativas também nos projetos desse tipo. Em geral, não cabe nenhum poder de decisão aos funcionários em relação ao local onde prestarão serviços voluntários. Além disso, os mesmos devem comprovar a presença nas entidades escolhidas (de preferência em regiões de interesse da empresa) e a carga horária efetivamente gasta em ações desse tipo.

É importante ressaltar que os programas desse tipo chegaram ao Brasil através das multinacionais norte-americanas, sendo consistentemente estimulados pelo programa Voluntários (do Conselho da Comunidade Solidária – CCS), a partir de 1996. Foi de iniciativa desse programa a primeira pesquisa sobre o tema: “respondida por 273 grandes e médias empresas, das quais foram separadas 22 para um estudo qualitativo” (CORULLÓN, 2012, p. 39/40).

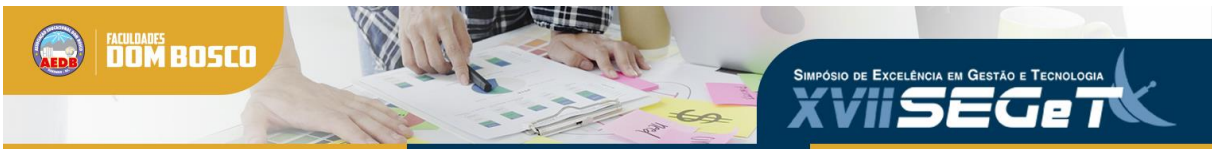
Além de incipientes – e de terem surgido no Brasil seguindo modelos pré-estabelecidos de ações realizadas por empresas nos EUA – o voluntariado nos negócios parece configurar-se também como ação estratégica:

“Construir um programa de voluntariado em sintonia com seus objetivos de negócio é uma das melhores estratégias que uma empresa pode adotar (...). Intencionalmente ou não, há aí um alinhamento com a atividade lucrativa, sem dúvida uma maneira de a empresa utilizar suas melhores competências em favor da comunidade” (CORULLÓN, 2012, p. 49).

Observa-se, portanto, na teoria sobre o tema, um discurso mais próximo da linguagem econômica. Ou seja, termos como “eficiência”, “desempenho”, “análise de resultados”, “organização e métodos”, dentre outros, são citados com frequência pelos autores, gestores e voluntários. Esse arcabouço conceitual acaba sendo utilizado também nas organizações sem fins lucrativos, na condução de seus projetos e na gestão do voluntariado. Um exemplo é a própria obra de Corullón (2012), que apresenta uma espécie de receita administrativa para que se possam empreender projetos desse tipo.

Tal fato parece evidenciar também no voluntariado, um fenômeno que é observado no terceiro setor como um todo, que é a aproximação com a lógica de mercado, muito mais do que a lógica da cidadania, conforme denunciam Merege (1997) e Tenório (2002). Parodiando esse último, seria o caso de também afirmar que um espectro ronda o voluntariado: o espectro do mercado.

Constata-se, portanto, que a emancipação humana dentro das organizações (sejam elas do segundo ou do terceiro setor), por meio do trabalho voluntário, ainda está longe de ser alcançada. Se na verdade é este o objetivo a se alcançar pelos gestores, o caminho até lá vem



se mostrando repleto de armadilhas e sutilezas. Uma dessas armadilhas, como denuncia Guerreiro Ramos (1981), é o domínio da racionalidade instrumental nas diretrizes que norteiam as gestões das empresas, que se expande também para as organizações sociais e para o trabalho voluntário.

2.2. ANÁLISE DAS RACIONALIDADES COMO BASE PARA UM NOVO MODELO PARA ECONÔMICO.

Guerreiro Ramos (1981) inicia seu livro alertando para o fato de que a teoria da organização se baseia na racionalidade instrumental, inerente à ciência social dominante no Ocidente, que deturpa o sentido original de razão.

“No sentido antigo, a razão era entendida como força ativa na psique humana, que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro, e assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 02).

O filósofo italiano Rodolfo Mondolfo, que durante 20 anos dedicou-se quase que exclusivamente aos estudos da filosofia grega, nos mostra no seu livro *O pensamento antigo*, alguns fragmentos de Heráclito sobre a exigência da razão e a noção do uno divino:

“Existe somente uma sabedoria: conhecer a Inteligência que tudo governa, penetrando em tudo (fr.41). A lei e a sentença é acompanhar o Uno (fr. 33)” (MONDOLFO, 1971, p.47).

Ou ainda, outros fragmentos, sobre o caminho da sabedoria:

“Procurei-me a mim mesmo (fr. 101). É próprio da alma a razão que se acrescenta a si mesma (fr. 115). A educação é para o educando um outro sol (fr. 134, de autenticidade incerta)” (MONDOLFO, 1971, p. 48).

E mesmo esses fragmentos, do mesmo Heráclito, sobre a descoberta da Razão divina imanente:

“Convém que se siga a Universal (Razão), quer dizer, a (Razão) comum: uma vez que o universal é o comum...(fr. 2). Escutando a Razão e não a mim, é sábio reconhecer que o Uno é todas as cousas (fr. 50)” (MONDOLFO, 1971, p. 48/49)

Bacon e Hobbes (apud Guerreiro Ramos, 1981, p. 03) – intelectuais do sec. XVII – desfiguraram esse significado.

“Definindo a razão moderna como uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de consequências, Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada”.

Assim, o novo sentido dado à razão leva à conversão do bom no funcional e mesmo do ético no não ético. O sentido da palavra acaba por ser distorcido pela sociedade moderna, tornando-se compatível com sua estrutura.

“(…) de Hobbes a Adam Smith e aos modernos cientistas sociais em geral, instintos, paixões, interesses e a simples motivação substituíram a razão como referência para a compreensão e a ordenação da vida humana associada. Por outro lado, sob a influência do Iluminismo, de Turgot a Marx, a história substituiu o homem, como portador da

razão. Contra tal situação, Max Weber permanece como uma figura solitária” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 04).

Para Weber (2000), a racionalidade molda a ação social, que significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou agentes, se refere ao comportamento de outros e orienta-se por estes em seu curso.

“Nem todo tipo de ação é uma ação social no sentido aqui adotado. A ação externa, por exemplo, não o é quando se orienta exclusivamente pela expectativa de determinado comportamento de objetos materiais. O comportamento interno só é ação social quando se orienta pelas ações de outros. Não o é, por exemplo, o comportamento religioso, quando nada mais é do que contemplação, oração solitária, etc. A atividade econômica (de um indivíduo) unicamente o é na medida em que também leva em consideração o comportamento de terceiros” (WEBER, 2000, vol. 01, p. 14).

Além da ação social determinada de modo racional *referente a fins* (instrumental) e *referente a valores* (substantiva), Weber descreve a ação social de *modo afetivo*, especialmente emocional (por afetos ou estados emocionais) e a ação social de *modo tradicional*, por costume arraigado. Vejamos em Weber (2000) a distinção entre os dois primeiros modos, nos quais se baseia o presente artigo:

“Age de maneira racional referente a fins quem orienta sua ação pelos fins, meios e consequências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias, assim como os diferentes fins possíveis entre si: isto é, quem não age nem de modo afetivo (e particularmente não emocional) nem de modo tradicional.” (WEBER, 2000, vol. 01, p. 16).

“Age de maneira puramente racional referente a valores quem, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade e a importância de uma “causa” de qualquer natureza. Em todos os casos, a ação racional referente a valores é uma ação segundo mandamentos, ou de acordo com exigências que o agente crê dirigidos a ele” (WEBER, 2000, vol. 01, p. 15).

Além dessa distinção, Weber implicitamente adverte que, nos tempos modernos, um novo significado estava sendo atribuído à razão. Para restabelecer o sentido da palavra, ele estabelece dois novos conceitos:

“(…) razão com relação a fins: determinada por expectativas do comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utilizando essas expectativas como condições ou meios para alcançar os fins próprios racionalmente calculados e perseguidos. Esse tipo de razão ficou também denominado instrumental, funcional ou técnica (...) e razão com relação a valores ou razão substantiva, na qual ela é determinada pela crença consciente de um valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma que se lhe interprete – próprio e absoluto de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja, puramente segundo os méritos desse valor” (WEBER apud TENÓRIO, 2000, p. 42/43).

Max Weber também alerta para o fato de que a deturpação do sentido original de razão conduz o homem, na transição da idade média para a moderna, a desmistificar os deuses, retirando dela o seu caráter regulador da conduta humana e abrindo caminho para se justificar um crescente domínio dos sistemas administrativos na condução moral da sociedade:

“Weber mostra que a racionalização não conduz o homem à emancipação, mas sim ao seu crescente aprisionamento em sistemas que o reificam. Isto é, a emancipação da razão, por uma lógica interna, dispara o processo histórico que tende a despersonalizar as relações sociais, a dissecar a comunicação simbólica e a sujeitar a vida humana à

lógica impessoal de sistemas administrativos anônimos e racionalizados - processo histórico que tende a fazer a vida humana mecanizada, escravizada e sem significado” (TENÓRIO, 2000, p. 42).

Já no prefácio de sua obra, Guerreiro Ramos (1981, p. 22) também critica a deturpação do sentido de razão pelos cientistas sociais de hoje. Para ele, a moderna ciência social possui um caráter precário nos seus pressupostos, a saber, que o “ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de consequências e o mercado o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se”. Na verdade, para ele, a ciência social moderna foi articulada com o propósito de “liberar o mercado das peias que, através da história da humanidade e até o advento da revolução comercial e industrial, o mantiveram dentro de limites definidos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 22).

Schweizer e Pizza Junior (1997, p. 56) enfatizam, ainda, que as “práticas especulativas, voltadas para ganhos financeiros e acumulação indiscriminada de bens, consideradas normais no âmbito do mercado e até valorizadas com ênfase, nunca foram vistas como adequadas ao convívio social e dignas de propagação antes do advento da sociedade centrada no mercado”. E ilustram tal constatação com um relato de Aristóteles:

“Houve alguém na Sicília que usou uma importância em dinheiro de que era depositário para comprar todo o ferro nas fundições locais. Depois, quando os distribuidores vieram dos centros consumidores, ele era o único vendedor, e embora não elevasse demasiadamente o preço, obteve um lucro de cem talentos com o investimento de cinquenta. Quando Dionísios teve conhecimento da operação, ordenou ao homem que saísse imediatamente de Siracusa, pois ele estava inventando modalidades de lucro nocivas aos interesses do próprio tirano” (ARISTÓTELES apud SCHWEIZER e PIZZA JUNIOR, 1997, p. 56).

Numa crítica à Teoria das Organizações, Guerreiro Ramos (1981, p. 23) alerta para o fato de que as organizações econômicas são todas elas orientadas por uma razão instrumental:

“A teoria corrente da organização dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional. Admitindo como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana, a teoria de organização atual é, portanto, teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogratificantes”.

Assim como a Teoria das Organizações, a grande maioria das ciências sociais modernas passa a aceitar os valores extrínsecos da sociedade como justificativa para a conduta do homem, como se não existissem valores internos, substantivos, que fizessem com que as pessoas moldassem suas condutas e, assim, pudessem interferir no próprio destino da humanidade.

“Quando o indivíduo é definido como um ser puramente social, a suposição é de que a ordem de sua vida lhe seja concedida como algo extrínseco. O mundo, de onde provém essa ordem, é uma arena, em que ele se esforça para elevar ao máximo os seus ganhos. A ordem da sociedade é possível na medida em que seus membros, com base num cálculo utilitário de consequências, regulam e limitam as próprias paixões, de modo a não ameaçarem seus interesses práticos. A sociedade é o próprio mercado amplificado. Os valores humanos tornam-se valores econômicos (...)” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 37/38).

3. PARADIGMA PARAECONÔMICO E VOLUNTARIADO

De acordo com Guerreiro Ramos (1981, p. 140), o modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social é “unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais”. Ele propõe um novo modelo multidimensional, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado, modelo que reflete aquilo que ele denomina de paradigma paraeconômico:

“O ponto central desse modelo multidimensional é a noção de delimitação organizacional, que envolve: a) uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais” (GUERREIRO RAMOS, 1981 – p. 140).

Assim, demonstra as dimensões principais do seu paradigma paraeconômico, dividindo-as por um lado, por sua orientação individual e comunitária, e por outro por sua prescrição ou ausência de normas. A partir disso, ele estabelece as situações ideais desse sistema delimitando quatro categorias sociais, dentre as quais se destacam a economia a isonomia. Importante alertar para o fato de que tais categorias devem ser consideradas como elaborações heurísticas, não se devendo esperar que nenhuma situação existente hoje coincida com esses sistemas sociais ideais.

A *isonomia* é definida pelo autor como um contexto em que todos os membros são iguais. Este termo é utilizado para chamar a atenção para as possíveis formas de sistemas sociais igualitários. O sufixo *nomos* é indicativo do fato de que não há uma agência diretora exclusiva. As características de *isonomia* serão detalhadas adiante, como forma de apresentar um referencial teórico mais condizente com as ações do voluntariado.

A categoria *economia*, pelo contrário, é conceituada como um contexto organizacional ordenado e adequado para a produção de bens e/ou prestação de serviços. As características de *economia* podem ser observadas pelos objetivos e atividades com relação aos seguintes itens, de acordo com Guerreiro Ramos (1981, p. 147/150):

1. Prestação de serviços a clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência direta no planejamento e execução de suas atividades.
2. A eficiência de uma *economia* pode ser objetivamente avaliada em termos de lucro e/ou relação custo benefício.
3. Tamanho: geralmente assume grandes dimensões e complexidade. As dimensões, em termos físicos, pelo conjunto de pessoas, instalações, escritórios, etc; e a complexidade, expressa pela diversidade de operações, deveres, relacionamento com o ambiente e assim por diante.

4. Seus membros são detentores de emprego e são avaliados nessa qualidade. As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira.
5. A informação circula de forma irregular entre seus membros, bem como entre a própria *economia*, como entidade e o público. As pessoas situadas nos diversos níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos seus interesses pessoais ou empresariais.

Algumas explicações a respeito do paradigma paraeconômico, que são de grande utilidade como referência conceitual sobre o trabalho voluntário:

“No mundo social visualizado pelo paradigma, há lugares para a atualização individual livre de prescrições impostas, e essa atualização tanto pode ocorrer em pequenos ambientes exclusivos, quanto em comunidades de regular tamanho” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 140/141).

“O espaço retratado pelo padrão (paraeconômico) é um espaço em que o indivíduo pode ter ação adequada, em vez de comportar-se apenas de maneira que venha a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 142).

“É uma tentativa de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. A unidimensionalização é um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – ethos – do mercado, e age como se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 142).

“A sociedade pós-industrial visualizada no paradigma paraeconômico só poderá vir a existir como resultado de vigorosa oposição por parte dos agentes cujo projeto pessoal consiste em resistir às tendências intrínsecas da sociedade centrada no mercado. Contudo, o objetivo do paradigma paraeconômico não é a supressão do mecanismo de mercado, mas a preservação somente das capacidades sem precedentes¹ que o mesmo criou, ainda que pelas razões erradas” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 155).

“Um dos objetivos do paradigma paraeconômico é a formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 156).

“Um tópico fundamental da nova ciência da organização é a lei dos requisitos adequados... estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de atualização de seus membros, e que cada um desses sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 156).

“A paraeconomia pode ser entendida também como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 177).

¹ Aqui o autor refere-se à capacidade inigualável da atual sociedade em produzir como jamais visto e, de fato, melhorar o padrão de vida dos indivíduos.

Além dessas explicações, o autor argumenta sobre os modelos de alocação de recursos nesse novo paradigma. Alguns comentários são importantes especialmente por afinar-se com o trabalho em organizações do terceiro setor e também por tratar de ações voluntárias.

“Do ponto de vista da política paraeconômica, não apenas as economias que já constituem o enclave do mercado, mas também as isonomias e fenomenias e suas diversas formas mistas, devem ser consideradas agências, através das quais se deve efetivar a alocação de mão-de-obra e de recursos... Em outras palavras, da mesma forma que as economias, as isonomias e fenomenias devem também ser consideradas agências legítimas, necessárias à viabilidade da sociedade em seu conjunto” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 178).

O autor explica que, em oposição ao enfoque centrado no mercado, o paradigma paraeconômico propõe uma sociedade diversificada, que permita relações mais substantivas. Nesse sentido, *isonomias* e *fenomias* exigem novos conceitos teóricos de compreensão e gestão. Um desses conceitos diz respeito à qualidade e ao desenvolvimento de uma sociedade, que não devem resultar exclusivamente do padrão atual centrado no mercado:

“Qualidade e desenvolvimento resultam também de uma variedade de produtos, distribuídos através de processos alocativos que não representam troca. A avaliação da eficácia desses processos alternativos e de seus ambientes sociais envolve mais do que uma contabilidade direta de fatores de produção. Sua contribuição para a viabilidade do conjunto social não pode ser determinada numa estrutura convencional de custo/benefício” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 179).

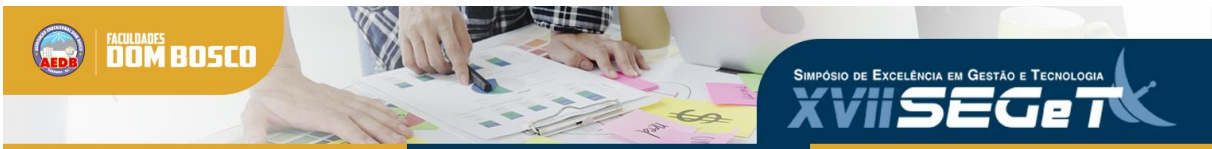
O que o autor enfatiza é que, atualmente, o mercado vem determinando o que deve ser considerado como recursos e como produção. Assim sendo, não se considera formalmente como fatores da riqueza de uma nação aquilo que resulta da iniciativa de membros da sociedade (incluindo o voluntariado), que se dedicam a algum tipo de atividade sem que sejam remunerados para isso:

“O cidadão que, sem ser pago por isso, participa das reuniões da igreja local, de conjuntos artísticos e educacionais de vizinhança e de esforços de auxílio próprio de todo tipo, não é considerado como recurso” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 180).

Sendo assim, a teoria da delimitação dos sistemas sociais parte do pressuposto de que o indivíduo tem natureza multidimensional e, portanto, não pode ficar preso às amarras do mercado, orientando sua vida unicamente pela razão instrumental. Ao contrário, deve participar de outros enclaves sociais, em múltiplas dimensões que proporcionam ao ser humano o desenvolvimento de capacidades que lhe são necessárias para realizar sua vida.

Nesse sentido, portanto, o trabalho voluntário configura-se, pelo menos conceitualmente, como uma nova dimensão na qual o indivíduo pode se inserir. A princípio, ao dedicar parte do seu tempo a atividades voltadas para o bem estar social, devido exclusivamente a seu interesse pessoal e seu espírito cívico, *o voluntário estaria realizando um tipo de trabalho gerado pelo impulso solidário, atendendo tanto as necessidades do próximo quanto as suas próprias motivações pessoais*. Sendo assim, esta dedicação se encaixa nos preceitos de uma atividade isonômica, diferente do trabalho sob o rígido controle de normas e padrões, conforme existente nas empresas.

Além disso, pelo menos conceitualmente, as ações movidas a valores conforme definidas no presente artigo, também parecem se aproximar das ações desenvolvidas em *isonomias*, especialmente em grupos pequenos. Sendo assim, esse referencial teórico relativo



ao novo paradigma paraeconômico parece mais condizente com o voluntariado, entre outras atividades mais substantivas.

“Uma descoberta fundamental, resultante da herança de ensinamentos dos pensadores clássicos, é a de que é o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política de vida, e também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada, em seu conjunto” (GUERREIRO RAMOS, 1981 – p. 27).

No contexto ideal (no sentido heurístico que lhe dá Guerreiro Ramos), portanto, da elaboração desse novo paradigma, o trabalho voluntário se realiza com base especialmente no compromisso com uma mudança maior e na responsabilidade ante a comunidade. Ou seja, o voluntariado existe em virtude da vontade própria do sujeito, em prol de um propósito mais substantivo, sem qualquer tipo de coação, longe das prescrições do mercado e aproximando-se mais dos parâmetros de uma *isonomia*, conforme o paradigma paraeconômico aqui referido. As demais explicações e conceitos sobre as duas categorias (*isonomia* e *economia*), a partir das quais se compara o trabalho voluntário serão expostas ao longo do próximo capítulo.

3.1. ISONOMIA COMO MODELO PARA O VOLUNTARIADO

Em uma sociedade totalmente voltada para o trabalho, no sentido econômico do termo (mediante o paradigma paraeconômico aqui apresentado), seus cidadãos dificilmente podem dedicar-se a ações mais substantivas. O tempo livre vira sinônimo de ociosidade, no sentido organizacional da palavra. A família diminui, por questões de segurança e planejamento financeiro. A escola passa a formar profissionais e não cidadãos. Tudo isso contribui para que as pessoas fiquem mais envolvidas ainda com o trabalho e imaginem que só há vida útil em organizações econômicas.

“A constatação de que a sociedade industrial moderna gira em torno de apenas um centro, o mercado auto-regulado, reduz a vida humana individual e associada, bem como os padrões de convivência, a esquemas econométricos subordinados a um sistema de preços. Mesmo produtos intangíveis, como sentimentos e emoções, sucumbem e se submetem a imperativos mercadológicos. Desse processo sinistro de captura e aprisionamento não foge a formulação de políticas públicas e o delineamento das ações de governo” (SCHWEIZER E PIZZA JUNIOR, 1997, p. 55).

Na realidade, esses autores concordam com Guerreiro Ramos – que inclusive é referencial teórico nos estudos que conduzem. A avaliação de ambos é que a atualização do indivíduo é bloqueada quando o mesmo é condicionado pela ação do mercado. Citando os EUA, Guerreiro Ramos (1965) observa que “é significativo que, no referido país, o princípio competitivo, exacerbando e generalizando a luta pelo acesso a parcelas de influência social, tenha atingido a própria vida privada, garantindo o êxito de obras do tipo *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. As relações humanas tornaram-se relações de mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1965, p. 88).

No entanto, como principal palco do enclave específico da *economia*, no novo paradigma proposto por Guerreiro Ramos (1981), o mercado não oferece meios para se compreender e praticar ações baseadas em valores. Sua dinâmica favorece as atividades moldadas pelo planejamento e busca de fins específicos, ao contrário dos fundamentos ideais da *isonomia*, conforme tabela a seguir:

Categorias analisadas	<i>ECONOMIA</i>	<i>ISONOMIA</i>
CONTROLE	Controle organizacional	Controle pelo grupo
NORMAS	Normas impostas	Consenso
PRESCRIÇÕES	Prescrições impostas	Ausência de chefia
TIPO DE ATIVIDADE	Extensão do trabalho	Ocupação / Vocação
RECOMPENSAS	Objetivos almejados (instrumentais)	Recompensas pessoais (substantivas)
SUBORDINAÇÃO	Subordinação imposta	Liderança emerge (grupos pequenos)
TEMPO	Tempo serial	Tempo convivial

Fig. 01 – tabela comparativa, em função da distinção entre as categorias *economia* e *isonomia*, com base em Guerreiro Ramos (1981).

Fonte: elaboração do autor.

De acordo com Guerreiro Ramos (1981), as três primeiras categorias (controle, normas e prescrições) são características do espaço econômico. O comportamento administrativo é uma categoria de conformidade a prescrições formais e impostas. Quanto mais a atividade humana é considerada administrativa, menos ela é uma expressão de realização pessoal, pois as exigências próprias das organizações econômicas não coincidem, necessariamente, com aquilo que é requerido pela boa qualidade da existência humana em geral.

Sendo assim, o comportamento administrativo se contrapõe à ação individual plena, essa sim compatível com o desenvolvimento de toda a potencialidade humana. Para Guerreiro Ramos (1981), o ser humano – enquanto participante apenas do enclave econômico – é submetido a compulsões operacionais que o inibem de se tornar uma pessoa solidária. Dentro desse contexto, a imposição de normas e prescrições de comportamento, bem como o seu efetivo controle, são categorias fundamentais de todos os sistemas gerenciais, aparecendo como elemento central na ação moldada pela racionalidade instrumental.

A quarta categoria, aqui denominada como *tipos de atividade*, sob o ponto de vista de Guerreiro Ramos (1981), é amplamente vivenciada no mercado, que domina e sujeita toda a sociedade à sua própria dinâmica. Construídos sobre os pilares da razão instrumental, os princípios do mercado dificultam a realização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação dos principais dilemas de nossa sociedade. O oposto a essas prerrogativas determinam atividades realizadas em *isonomias*, conceitualmente autogrificantes, na medida em que são desenvolvidas como vocações, e não como extensão do trabalho/emprego.

Na quinta categoria, encontram-se as recompensas almejadas pelo indivíduo ao desenvolver atividades no contexto dessas categorias. Como explicado anteriormente, na paraeconomia de Guerreiro Ramos (1981), o ser humano se ocupa com o ordenamento de sua existência conforme suas próprias necessidades de realização, não sendo obrigado a se conformar com o sistema de valores impostos pelo mercado. Sendo assim, não precisa apenas se comportar, de modo a corresponder a uma realidade com a qual convive, almejando recompensas que o destaquem perante os outros, sejam elas materiais ou sociais.

Na sexta categoria, compara-se como se processa a subordinação das pessoas tanto na *economia* como em *isonomias*. Aqui, as situações devem ser analisadas de maneira a refletir a não diferenciação entre liderança e subordinados. Isso porque, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), numa *isonomia*, seus membros não dicotomizam entre aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas e aqueles que simplesmente acatam tais decisões. A *isonomia* é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos.

Por último, encontra-se um elemento crucial no ambiente econômico, o tempo serial, tratado como mercadoria, ou um aspecto da linearidade do comportamento organizacional, na ótica de Guerreiro Ramos (1981). Da mesma forma, essa categoria é fundamental nas atividades isonômicas, por representar atividades prazerosas, às quais os indivíduos se dedicam por livre e espontânea intenção, de modo que – quando nelas envolvidos – o tempo seja quase imperceptível.

A tabela demonstra o dilema do homem moderno, totalmente refém dos esquemas de uma sociedade centrada no mercado. No novo paradigma paraeconômico, o autor prescreve outras formas de organizações sociais, oferecendo novas maneiras de se analisar e organizar a vida coletiva e as atividades desenvolvidas em grupo. Uma dessas opções, a *isonomia*, revela conceitos mais apropriados aos estudos do voluntariado.

“A isonomia está cada vez mais passando a constituir uma parte do mundo social de hoje. É possível que não se encontre uma completa materialização do conceito que, afinal de contas, serve apenas como propósito heurístico. Mas todo mundo pode imaginar as tentativas de ambientes isonômicos que já funcionam neste país, como por exemplo as associações de pais e professores, as associações de estudantes e de minorias, as comunidades urbanas, as empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e muitas outras organizações recentemente constituídas, nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo” (GUERREIRO RAMOS, 1981 – p. 151).

Ainda segundo Guerreiro Ramos (1981, p. 169):

“A isonomia é sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal. O tempo convivial é catártico e nele a experiência individual encoraja-o a interagir com os outros sem fachadas, e vice-versa. Quando um grupo de pessoas partilha esse tipo de experiência temporal, seus membros relaxam, tendem a confiar uns nos outros e a expressar, com autenticidade seus sentimentos profundos. Aqueles que participam dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas. Aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições empresariais, ou seu status no ambiente competitivo do mercado. O tempo, em seu sentido serial, é esquecido, quando a pessoa se envolve na experiência do tempo convivial”.

Essa proposta conceitual demonstra como a avaliação do autor se adéqua à atividade voluntária, muito mais do que as categorias econômicas utilizadas na literatura sobre o tema, atualmente. Em outras palavras, os fundamentos conceituais do modelo da isonomia, descritos por Guerreiro Ramos (1981, p. 150/151) e enumerados a seguir, oferecem um arcabouço teórico mais condizente para se analisar as relações de trabalho voluntário:

1-“Seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. Desse modo, as prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, mesmo então se estabelecem por consenso. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que estes contribuam para a boa vida do conjunto”.

O crescimento (atualização) pessoal, o exercício da cidadania e a prática de valores que favoreçam a coletividade são objetivos essenciais do trabalho voluntário. O incentivo ao

empenho para o fortalecimento das relações interpessoais deveria ser um elemento importante nos estudos e também na gestão desse tipo de atividade.

2-“É amplamente autogrificante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem”.

No depoimento dos voluntários, em pesquisas sobre o tema, observa-se a constatação de que esse tipo de ação proporciona mais benefícios a quem a pratica. O voluntário percebe o quão gratificante para si é seu trabalho, às vezes mais compensatório do que as vantagens recebidas por quem recebe apoio ou doações. Além disso, o trabalho voluntário agrega pessoas interessadas em um relacionamento moldado pela generosidade, sem interesses econômicos.

3-“Suas atividades são, sobretudo, promovidas como vocações, não como empregos. Nas isonomias, as pessoas se ocupam, não labutam. Em outras palavras, sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. Dessa forma, a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo”.

Na origem do voluntariado está a questão da vocação, entre outras. Não se trata de emprego, mas de doação de tempo, de esforço e do talento em prol de uma causa. É uma ocupação prazerosa, que deve ser moldada por recompensas pessoais, relacionamentos amigáveis e objetivos pessoais que extrapolam a questão utilitária do que se alcança. Essa característica da isonomia é um fundamento importante para se compreender e também para se gerenciar as relações pessoais nas ações voluntárias.

4-“Seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não há diferenciação entre a liderança ou gerência e os subordinados. Assim, uma isonomia perderia o seu caráter, se seus membros se dicotomizassem entre nós e eles, entendendo-se os últimos como aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas. A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa, continuamente, de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles. O sufixo **nomos** é particularmente indicativo do fato de que, nesse tipo de associação, não há uma agência diretora determinada e exclusiva – como os sufixos **arquia** e **cracia**, em monarquia, oligarquia e democracia poderiam sugerir. Uma isonomia não é uma democracia, e isto nos leva à sua quinta característica”.

A participação de seus integrantes é essencial para o sucesso de uma isonomia e esse deveria ser um conceito teórico importante na compreensão das ações voluntárias. Deve-se haver um incentivo ao envolvimento, à promoção constante do diálogo entre os membros e à prática de se ouvir e respeitar a opinião de todos. Nesse caso, a autoridade, quando praticada, não deveria ser duradoura, sendo consequência de uma deliberação de todos.

5- “Sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias. Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto ótimo, de modo que surjam e se desenvolvam entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará e, afinal, se transformará numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia”.

Se a organização voluntária se desenvolver ao ponto de aumentar o número de pessoas e a complexidade de seus atributos e responsabilidades, tenderá a perder o caráter de isonomia, alerta o autor. Isso porque precisará assumir uma nova configuração, mais burocrática e

administrativa, para controlar os seus resultados e atividades. Tenderá para as características de uma economia, moldada por uma gestão de carácter mais próximo ao empresarial. Até porque, a ingenuidade da teoria das organizações gera uma ciência prática e prescritiva, que é justamente a razão do seu sucesso no mundo ocidental, como observa Guerreiro Ramos (1981).

O fato dos grupos voluntários tenderem para uma *economia*, especialmente na medida em que crescem, é significativo da tendência da “intromissão” da lógica de mercado na estrutura organizacional de entidades sem fins lucrativos, questão debatida por Tenório (2002, parte 2).

“Sob uma perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas agravada pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o carácter competitivo das organizações do *terceiro setor* já que elas têm de concorrer por recursos junto ao *primeiro* e/ou ao *segundo setor*. Sob um enfoque micro, esta demanda por recursos pode provocar também o distanciamento de sua maneira de atuar com as questões sociais, de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins. Adiciona-se a isto o fato que estas organizações da sociedade civil, na ânsia de “profissionalizarem-se”, na “luta pela sobrevivência”, passem a utilizar os mesmos mecanismo gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão” (TENÓRIO, 2002, p. 133).

De fato, em muitas instituições de carácter voluntário fica evidente a necessidade de melhor organização. Sendo assim, embora deva haver restrições às tecnologias gerenciais de mercado, principalmente no que diz respeito ao seu carácter instrumental, num outro aspecto, as teorias organizacionais poderiam ser extremamente úteis para instituições desse tipo. O próprio Tenório oferece uma solução:

“Essa preocupação não significa desprezar, ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do primeiro setor quanto a políticas públicas e as do segundo setor quanto a produtividade, mas reconstruir, criticamente, a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, apolítica, em prol de uma racionalidade que promova, politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas, alicerçada no potencial do sujeito social soberano na sociedade, isto é, na cidadania” (TENÓRIO, 2002, p. 133).

Nesse sentido, a ação voluntária deveria continuar como um tipo de atividade a que o indivíduo se dedica livre das amarras do mercado, exercitando valores mais profundos, em sintonia com os princípios de uma isonomia. Até mesmo para diminuir os efeitos contraditórios da socialização, na ótica de Guerreiro Ramos (1981, p. 170): “sem ela o indivíduo não sobrevive como um membro da espécie, mas quando inteiramente dominado por ela, o ser humano – homem ou mulher – perde o carácter de pessoa.”

5. CONCLUSÃO

Esse artigo destaca o domínio cada vez maior da racionalidade instrumental nas relações entre os indivíduos no mundo atual, conforme alerta Guerreiro Ramos (1981). Mesmo atividades conceitualmente mais substantivas, como o trabalho voluntário, sucumbem a um tipo de ação estratégica.

Essa conclusão não chega a surpreender quando se avaliam os projetos de voluntariado desenvolvidos em organizações econômicas (que visam ao lucro). De fato, como observa



Guerreiro Ramos (1981), é da natureza das empresas a busca por fins específicos e quantificáveis, o que não condiz com a realização e formação do indivíduo como um cidadão completo, capaz de desenvolver outras manifestações não ligadas a atividades de mercado.

“Culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como um ser singular, é tão fútil quanto culpar o leão por ser carnívoro. Elas não podem agir de outra maneira e, já que sem as organizações econômicas a sociedade não poderia funcionar adequadamente, é preciso que as mesmas sejam realisticamente compreendidas conforme são. A comunicação substantiva, isto é, aquela que visa desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autograticantes, é pouco tolerável em organizações econômicas”.

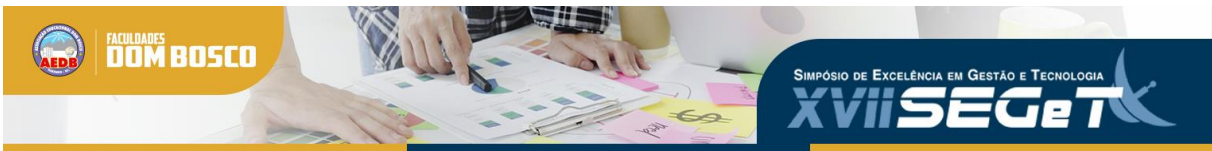
“De fato, semelhante pressuposto conduz à prática de técnicas ilusórias de aperfeiçoamento de pessoal, destinadas a facilitar a exposição completa da subjetividade das pessoas, fora de contexto, isto é, no desempenho de papéis de natureza instrumental” (GUERREIRO RAMOS, 1981 - P. 108/109).

Nesse sentido, as ações de voluntariado estimuladas pelas empresas, no âmbito de projetos de responsabilidade social, parecem aproximar-se mais de uma “técnica ilusória”, conforme coloca o autor, fora de contexto e sem um referencial adequado. Em outros tipos de organizações, para Guerreiro Ramos (1981) - o processo de gestão deveria ser distinto. Isso porque existem outras formas de manifestação social em que valores substantivos tendem a sobressair, como as atividades de caráter voluntário.

Não se deveria, portanto, transportar os mecanismos de análise, interpretação e gestão de organizações econômicas para as instituições que atuam com o voluntariado. É preciso buscar um novo referencial teórico para se estudar organizações e atividades como essas.

Nesse sentido, a teoria da delimitação dos sistemas sociais, proposta por Guerreiro Ramos representa uma filosofia conceitual mais adequada a ações desse tipo. Isso porque está estruturada a partir da concepção clássica da razão, no autodesenvolvimento do ser humano, na crítica ao reducionismo da razão instrumental que se estabeleceu na sociedade como um todo e na ordenação delimitativa dos diversos espaços da existência, reservando ao mercado (economia) um lugar de destaque, que não se sobrepõe às demais atividades da vida humana associada.

Separada dos parâmetros de mercado, a isonomia contém os fundamentos mais adequados à gestão do voluntariado, na medida em que é moldada por sistemas de controle exercidos pelo grupo, ausência de chefia formal, decisões por consenso, recompensas pessoais ligadas ao desenvolvimento humano e tarefas às quais os indivíduos se dedicam por vocação, num tempo de convívio prazeroso, em que o trabalho flui e contribui efetivamente para a solidariedade entre as pessoas.



6. REFERÊNCIAS

- CORULLÓN, M. B. G.** Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2012.
- DRUCKER, P.** Administração de organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, A.** A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981, 1^a. ed.
- GUERREIRO RAMOS, A.** A redução sociológica (introdução ao estudo da razão sociológica). Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro Ltda, 1965, 2^a. ed.
- MEREGE, L. C.** Empresa Social. Revista de Administração Pública. Vol. 31, n° 5. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Setembro/Outubro, 1997.
- MONDOLFO, R.** O pensamento antigo. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1971.
- PIANA, M.** O apoio à comunidade através do estímulo ao voluntariado. Rio de Janeiro: Insight Engenharia de Comunicação, Ano VI n° 36, janeiro/fevereiro 2003, p. 54-68..
- SCHWEIZER, P. J. e PIZZA JUNIOR, W.** Casa, moradia, habitação. Revista de Administração Pública. Vol. 31, n° 5. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Setembro/Outubro, 1997.
- SMIDT, Paulo Ricardo.** A ênfase no estímulo à prática da cidadania. Rio de Janeiro: Insight Engenharia de Comunicação, Ano VI n° 36, janeiro/fevereiro 2003, p. 10-22.
- TENÓRIO, F. G. (organizador).** Gestão social: metodologia e casos. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.
- TENÓRIO, F. G.** Flexibilização organizacional, mito ou realidade? Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.
- TENÓRIO, F. G.** Tem razão a Administração? Ensaio de Teoria Organizacional e Gestão Social. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.
- WEBER, M.** Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 3^a. ed. – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000, v. 1.