



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

*Clarissa Rocha da Silva Salazar*

**GESTÃO DO VOLUNTARIADO E DÁDIVA:  
Reflexões à luz do caso Obras Sociais  
Irmã Dulce – OSID**

Salvador - Bahia  
2004

**CLARISSA ROCHA DA SILVA SALAZAR**

**GESTÃO DO VOLUNTARIADO E DÁDIVA:  
Reflexões à luz do caso Obras Sociais Irmã Dulce – OSID**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho

Salvador - Bahia  
2004

CLARISSA ROCHA DA SILVA SALAZAR

GESTÃO DO VOLUNTARIADO E DÁDIVA:  
REFLEXÕES À LUZ DO CASO OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE – OSID

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Sociologia pela Université Paris XII  
Universidade Federal da Bahia

Tânia Fischer \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela USP  
Universidade Federal da Bahia

Luciano Antonio Prates Junqueira \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração da Saúde pela USP  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Ao maravilhoso Deus e a todos os Santos e Orixás que iluminam sempre o meu caminho e a minha mente.

## AGRADECIMENTOS

Este é um momento difícil. É reservado um pequeno espaço para expressar a imensa gratidão por aqueles que nos ajudaram, apoiaram, criticaram e acompanharam nossa angústia e amadurecimento neste árduo trajeto, mas extremamente dignificante, pois culmina na sensação de vitória.

Aos meus queridos pais, a quem devo tudo e que tenho prazer em ser eternamente grata, pois a cada dia, a cada minuto, demonstram provas de dedicação, amor e apoio incondicional. A eles atribuo uma das minhas maiores riquezas: o conhecimento que levo comigo para toda a vida.

A Justo, meu companheiro fiel, principal responsável em despertar o meu senso crítico, pois através de suas provocações e questionamentos, me fez enxergar, sob um olhar menos ingênuo, uma realidade organizacional distinta e complexa. Este imenso amor e cumplicidade que compartilhamos são estímulos para continuar perseverando.

A Lara, princesa da minha vida, a quem também devo os melhores momentos da minha existência. Este é o momento para declarar-lhe a minha imensa admiração e o quanto tenho aprendido e amadurecido com seus ensinamentos. Tenha certeza que este trabalho é um dos legados que ofereço-lhe com satisfação, pois nele está um pouco da minha essência, das coisas que acredito e do meu deslumbramento pelo conhecimento. Lara, em especial, sentiu todo este trabalho de perto, ainda dentro de mim. Os primeiros enjôos foram acompanhados das primeiras inquietações sobre o meu objeto de pesquisa. A sua chegada ao mundo, desgarrando-se do meu ventre coincidiu com a primeira luz a respeito do propósito do meu trabalho. Em paralelo à transformação de filha para mãe, houve a transformação de aluna para investigadora. Seus primeiros passos e tropeços assemelharam-se ao meu sofrimento e angústia em não errar, em traçar o caminho certo para responder aos meus questionamentos. Mas, assim como ela, consegui me sustentar e pisar firmemente através dos pressupostos e referenciais teóricos. De repente Lara cresceu, tão rapidamente, já fala, anda e percebe tantas coisas... Após este trabalho eu também amadureci, levando a certeza de que bem pouco sei. A ela, cabe continuar crescendo e fazendo sua história. A mim, cabe fazer da conclusão deste trabalho um marco, um novo início para a minha trajetória profissional.

Alguns professores merecem ser lembrados e destacados e a eles dedico meu carinho e respeito. A Antônio Jonas Dias Filho, pela sua amizade; A Maria Suzana de Souza Moura

pela sua didática; A José Célio Silveira de Andrade, pela sua amabilidade, atenção e solicitude; A José Antônio Gomes de Pinho, pela sua sabedoria; A Altamiro Castilho de Almeida Filho, pelo estímulo para começar; e a Genauto Carvalho de França Filho, querido orientador, que me fortaleceu com suas críticas e distintas contribuições.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA (NPGA), por todo o suporte e infra-estrutura, destacando Darcy e Anaélia, pessoas tão prestativas...

Aos amigos que me ajudaram a acreditar na conclusão deste trabalho e que toleraram minhas ausências em virtude dos estudos. Em especial a Alana, companheira de todos os finais de semana e feriados. Nossa dedicação e disciplina não foram em vão. Agradeço-lhe por compartilhar comigo momentos tão difíceis e de me fortalecer a cada encontro, afinal, fomos cúmplices das mesmas angústias.

À OSID, o meu apreço por ter oportunizado a realização desta pesquisa. Em todos os momentos encontrei abertura e solicitude por parte desta instituição. Agradeço em especial a Osvaldo Gouveia e a Auxiliadora pelo apoio ao meu trabalho.

## RESUMO

Este trabalho discute a gestão do voluntariado em organizações do terceiro Setor, utilizando-se como unidade de análise as Obras Sociais Irmã Dulce - OSID. Uma instituição de grande porte, profissionalizada, que ao longo dos anos tornou-se respeitada e conhecida pelos feitos de sua fundadora e pelos serviços gratuitamente prestados à população carente nas áreas de saúde, assistência social e educação. A partir da construção de um estudo de caso e da Observação Participante, como principal instrumento de pesquisa, buscou-se entender como se deu a evolução do trabalho voluntário na OSID e de que forma se estabelece a atual interface entre as políticas e práticas de gestão do voluntariado e a própria dinâmica deste trabalho na organização. Desta maneira, foi possível discutir a problemática do voluntariado e refletir sobre outros aspectos importantes que permeiam o atual debate sobre a profissionalização do trabalho voluntário e o seu papel nas organizações do terceiro setor. Para responder ao referido intuito deste trabalho, amparou-se na perspectiva da Dádiva, em seu sentido antropológico e sociológico, onde foi possível discutir, sob um olhar mais crítico e ampliado, o fenômeno do trabalho voluntário e sua gestão. Considera-se, em particular, o debate teórico sobre a Dádiva Maussiana, desenvolvido por um conjunto de intelectuais integrantes da Revista do MAUSS (*Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales - Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais*). Verificou-se que este trabalho voluntário foi inicialmente marcado pelo apoio de profissionais da área de saúde como médicos e enfermeiras que realizavam um trabalho em parceria com a freira Irmã Dulce, no atendimento aos doentes que ela recolhia. No período em que as Obras foram dirigidas pela freira, profissionais remunerados e voluntários conviviam e se misturavam nas atribuições. Com o comprometimento da saúde de Irmã Dulce e a impossibilidade em continuar a administração das Obras, inicia-se em 1989 o processo de profissionalização. Neste período, há um enfraquecimento do trabalho voluntário e a proibição da atuação profissional de pessoas da área de saúde como voluntárias. Somente poucos voluntários persistem num trabalho silencioso e individualizado nas Obras, permanecendo assim por quase uma década. Somente no ano de 2001 este trabalho é retomado com uma nova gestão, comprometida em resgatar o voluntariado com a proposta de preservar a memória da fundadora, divulgando sua missão, e como uma maneira de humanizar os serviços prestados pela organização. Apesar da profissionalização das Obras, este trabalho voluntário não se sustenta por uma gestão profissionalizada, muito menos por um trabalho profissionalizado que atenda a exigências de qualificação e desempenho. Este voluntariado, que também sofre mudanças em seu perfil, atua principalmente em atividades de cunho social. Evidenciou-se na dinâmica deste trabalho a presença de elementos simbólicos e a importância da busca e dos esforços pela manutenção dos vínculos que estes voluntários estabeleciam com os demais atores. O seu atual gerenciamento, por sua vez, vem sendo construído através de relações de pessoalidade e apresentando lacunas significativas em sua interface com o voluntariado.

Palavras-chave: Trabalho Voluntário; Gestão do Voluntariado; Profissionalização; Utilitarismo; Dádiva e Vínculos.

## ABSTRACT

This work discusses volunteer management in third sector organizations, by using as a unit of analysis the *Obras Sociais Irmã Dulce* – OSID. It is a large and professional institution which, along the years, has acquired the public respect and has become known for the works carried out by its founder, and for the services in the areas of health, social assistance and education rendered, all free of charge, to the communities in need. Taking from the building up of a case study and from participative observation, as the main tool of research, the intention was to understand how the evolution of the volunteer work at OSID took place, as well as the format in which the interface between the dynamics of such work in the organization and volunteer management policies and practices are established at the moment. It was then possible to discuss the problematics of the volunteer force and to reflect upon other important aspects which are involved in the present debate on professionalization of volunteer work, and its role in organizations of the third sector. In order to respond to its objective, this work is supported by the perspective of the Gift, in its anthropological and sociological senses, thus allowing the possibility of discussing, with more critical and expanded eyes, the phenomenon of volunteer work and its management. It is particularly considered the debate around the Maussian Gift developed by a group of intellectuals and members of the MAUSS Magazine (*Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales*). It was found that this volunteer work was initially marked by the support of professionals from the health field such as doctors and nurses, who carried out their work in a partnership with the nun Irmã Dulce, by treating patients whom she took for shelter. In the period in which the Institution was directed by the nun, paid professionals and volunteers shared their duties and tasks. With the deterioration of Irmã Dulce's health and her impossibility to continue the management of the Institution, a process of professionalization was started in 1989. In that period, there is a weakening of the volunteer work and a prohibition of professional involvement of people from the area of health as volunteers. A few volunteers persisted in a silent and individualized work at the institution, remaining in such condition for almost a decade. Only in 2001 has the work been taken back with a new management committed to regaining the volunteer force with the objective of preserving the founder's memory, spreading out her mission, and humanizing the services rendered by the organization. Despite the professionalization of the Institution, such volunteer work is not supported by a professionalized management, much less by a professionalized work force which respond to the demands for qualification and performance. This volunteer force, who also undergoes changes in its profile, deals mainly with social activities. It is evident the presence of symbolic elements and the importance of the search and the efforts for keeping the ties which those volunteers established with the remaining actors. Its present management, on its turn, is being built through more personal relations, presenting significative gaps in its interface with the volunteer force.

Key Words: Volunteer Work; Volunteer Management; Professionalization; Utilitarianism; Gift; Ties.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Organograma das Obras Sociais Irmã Dulce

28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIV	Ano Internacional do Voluntário
AVD'S	Atividades de Vida Diárias
CATA	Centro de Acolhimento e Tratamento de Alcoolistas
CEPPAJ	Centro de Ensino e Pesquisa Professor Adib Jatene
CESA	Centro Educacional Santo Antônio
CIP	Congregação Israelita Paulista
CMSALP	Centro Médico Social Augusto Lopes Pontes
CRPD	Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências
DST'S	Doenças Sexualmente Transmissíveis
MAUSS	<i>Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales</i> - Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais
MEC	Ministério da Educação
NAP	Núcleo de Apoio à Pesquisa
NEATS	Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor
Obras	Obras Sociais Irmã Dulce
OSID	Obras Sociais Irmã Dulce
P.A.	Pronto Atendimento
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SPP	Serviço de Prontuário do Paciente
SUS	Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. O TRABALHO VOLUNTÁRIO NA OSID: ASPECTOS HISTÓRICOS</b>	<b>18</b>
2.1 A ORGANIZAÇÃO E SUA FUNDADORA	18
2.2 EVOLUÇÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO NA OSID	24
<b>3. DISCUSSÃO CONCEITUAL</b>	<b>38</b>
3.1 O TERCEIRO SETOR E O GERENCIAMENTO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO	38
3.2 TRABALHO VOLUNTÁRIO: UMA REVISÃO DE CONCEITOS	43
3.3 TRABALHO VOLUNTÁRIO E DÁDIVA	51
<b>3.3.1 O Estado como substituto da Dívida</b>	<b>60</b>
<b>3.3.2 A Dívida entre Estranhos</b>	<b>63</b>
3.4. MODELO DE ANÁLISE	69
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>76</b>
4.1 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA OSID: O DESAFIO DE UMA ETNOGRAFIA ORGANIZACIONAL	80
<b>5. OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE: EM BUSCA DE UMA CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO E DE SUA GESTÃO</b>	<b>90</b>
5.1 CENTRO DE REABILITAÇÃO E PREVENÇÃO DE DEFICIÊNCIAS (CRPD)	90
5.2 AMBULATÓRIO JOSÉ SARNEY – PRONTO ATENDIMENTO	100
5.3 HOSPITAL SANTO ANTÔNIO – ENFERMARIA DOS CRÔNICOS	106
5.4 APOIO RELIGIOSO	114
5.5 APOIO ADMINISTRATIVO	122
5.6 CENTRO GERIÁTRICO JÚLIA MAGALHÃES	128
5.7 CENTRO MÉDICO SOCIAL AUGUSTO LOPES PONTES (CMSALP)	134
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO</b>	<b>163</b>