



**José Lazarino Ferrari**

**Narrativas e construção de sentido em  
organizações do Terceiro Setor.**

**Tese de doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro  
Julho de 2024.



**José Lazarino Ferrari**

## **Narrativas e construção de sentido em organizações do Terceiro Setor**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profa. Denise Franca Barros**

Universidade Federal Fluminense - UFF

**Prof. Fernando Guilherme Tenório**

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/FGV  
Rio)

**Prof. Sérgio Eduardo de Pinho Velho Wanderley**

Universidade do Grande Rio – Unigranrio

Rio de Janeiro, 24 de julho de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **José Lazarino Ferrari**

Professor universitário, consultor de empresas, mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/FGV – Rio).

#### Ficha Catalográfica

Ferrari, José Lazarino

Narrativas e construção de sentido em organizações do Terceiro Setor / José Lazarino Ferrari; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2024.

371 f.; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Narrativas. 3. Construção de sentido. 4. Terceiro Setor. 5. Análise temática. 6. Análise narrativa. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para Mariana de Castro Ferrari

## Agradecimentos

À Universidade Católica de Petrópolis (UCP) por proporcionar a realização desse doutorado.

Ao corpo docente do IAG/PUC Rio, pelo alto nível de conhecimento a mim repassado e, em especial, à professora Alessandra de Sá Mello da Costa, pela generosidade, dedicação e incentivo na orientação dessa tese.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – código de financiamento 001.

## Resumo

Ferrari, José Lazarino; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Narrativas e Construção de Sentido em Organizações do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, 2024. 371 p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Essa tese buscou identificar os sentidos construídos (sensemaking) por intermédio das narrativas (storytelling) dos fundadores, voluntários e funcionários de organizações do Terceiro Setor em relação à identidade dessas instituições. Para esse fim, foram feitas uma análise temática e uma análise das narrativas colhidas em três organizações de Petrópolis, na região serrana do Rio de Janeiro. Foram entrevistados os fundadores, voluntários e funcionários que atuam nessas instituições, identificando-se quatro sentidos que preservam e fortalecem as lógicas institucionais, as quais se manifestam nas práticas, suposições, crenças e valores embutidos nessas organizações, moldando seu propósito organizacional e informando seus atores sobre as ações esperadas, comportamentos e objetivos a serem alcançados. Os quatro sentidos estão relacionados à formalização e sustentabilidade dessas instituições, ao mesmo tempo em que se ligam à cidadania e aos aspectos divinos que dão significado à atuação das pessoas pela causa que defendem. A pesquisa identificou as diversas histórias que circulam por essas organizações, analisando seus enredos, formatos e recursos retóricos para demonstrar como suas narrativas funcionam para motivar os atores das organizações do Terceiro Setor a continuarem, em conjunto, atuando pela causa em que estão engajados.

## Palavras-chave

Narrativas; construção de sentido; Terceiro Setor; análise temática; análise narrativa.

## **Abstract**

Ferrari, José Lazarino; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **Sensemaking and Storytelling in Non-Profit Organizations**. Rio de Janeiro, 2024. 371 p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This thesis sought to identify the meanings constructed (sensemaking) through the narratives (storytelling) of founders, volunteers and employees of Non-Profit Organizations in relation to the identity of these institutions. To this end, a thematic analysis and a narrative analysis collected from three organizations in Petrópolis, in the mountainous region of Rio de Janeiro, were carried out. The founders, volunteers and employees who work in these institutions were interviewed, identifying four meanings that preserve and strengthen institutional logics, which are manifested in the practices, assumptions, beliefs and values embedded in these organizations, shaping their organizational purpose and informing their actors about the expected actions, behaviors and objectives to be achieved. The four senses are related to the formalization and sustainability of these institutions, at the same time as they are linked to citizenship and the divine aspects that give meaning to people's actions for the cause they defend. The research identified the different stories that circulate through these organizations, analyzing their plots, formats and rhetorical resources to demonstrate how their narratives work to motivate actors in Non-Profit Organizations to continue, together, acting for the cause in which they are engaged.

## **Keywords**

Storytelling; sensemaking; Non-Profit Organizations; thematic analysis; narrative analysis.

## Sumário

Prólogo	14
1. Considerações iniciais	17
1.1. Contextualização	17
1.3. Objetivo geral	22
1.4. Objetivos específicos	22
1.5. Delimitação do estudo	23
1.6. Relevância do tema	25
2. Referencial teórico	30
2.1. Sensemaking e narrativas nos estudos organizacionais	30
2.1.1 Sensemaking	30
2.1.2 Narrativas na construção de sentido	48
2.2. Sensemaking, narrativas e identidade organizacional	65
2.3 Organizações do Terceiro Setor	83
3. Metodologia	101
3.1 Análise de narrativas	111
3.1 Análise temática	118
3.3 Unidades de análise - instituições em Petrópolis/RJ	125
3.3.1 A comunidade Jesus Menino	126
3.3.2 A Ong Mateus 25:35	131
3.3.3 O projeto Borboleta Azul	134
3.4 Procedimentos de coleta de dados	137

3.5 Fluxograma da metodologia	140
3.6 Cuidados éticos	143
3.7 Os procedimentos da análise narrativa	145
3.8 Os procedimentos da análise temática	148
4. Análise e interpretação dos resultados	158
4.1 Análise temática	159
4.1.1 Formalização para existir - a constituição formal construindo sentido da existência das organizações do Terceiro Setor	159
4.1.2 Sustentabilidade para continuar - a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor construindo sentido da continuidade e sua profissionalização	174
4.1.3 Divindade para superar - o chamado divino construindo sentido da superação nas organizações do Terceiro Setor	192
4.1.4 Cidadania para fortalecer - a atuação cidadã construindo sentido do fortalecimento da causa no Terceiro Setor	201
4.2 Análise das narrativas	211
4.2.1 As narrativas no projeto Borboleta Azul	211
4.2.2 As narrativas na Ong Mateus	240
4.2.3 As narrativas na comunidade Jesus Menino	272
4.3 Discussão dos resultados	314
5. Considerações finais	343
6 Referências	359
7. Anexos	367

## Lista de figuras

Figura 1: Tipos de sensemaking organizacional	35
Figura 2: Grid de Burrell e Morgan sobre estudos organizacionais	102
Figura 3: Tipos investigação do passado em estudos organizacionais	107
Figura 4: Primeira casa da comunidade Jesus Menino	126
Figura 5: Casas da comunidade Jesus Menino	129
Figura 6: Entrada da comunidade Jesus Menino	129
Figura 7: Entrada da Ong Mateus e sua localização	132
Figura 8: Ônibus Bom Samaritano	134
Figura 9: Desenho da família do fundador do projeto Borboleta Azul	135
Figura 10: Aula do projeto Borboleta Azul	136
Figura 11: Roteiro metodologia da tese	141
Figura 12: Códigos utilizados para a definição dos temas da análise	154
Figura 13: Mapa temático explicando a compactação dos códigos	155
Figura 14: Códigos definitivos para definição dos temas	156
Figura 15: Organograma da Ong Mateus	191
Figura 16: Reportagem da Tribuna de Petrópolis em 15.02.2024	194
Figura 17: Imagem do mural na capela da comunidade Jesus Menino, com o túmulo do menino Andreas no centro	337
Figura 18: Detalhe da imagem do túmulo do menino Andreas	338

## Lista de tabelas

Tabela 1: Dados do Terceiro Setor.	19
Tabela 2: Conjunções entre o público e o privado	85
Tabela 3: Entrevistados na pesquisa	139
Tabela 4: Métodos de coleta de dados para a pesquisa	142
Tabela 5: Códigos após separação dos trechos das entrevistas	152
Tabela 6: Temas para análise e seus respectivos códigos	157
Tabela 7: Relação entre temas e histórias analisadas na pesquisa	313
Tabela 8: Figuras de linguagem nas narrativas da pesquisa	330

## Lista de quadros

Quadro 1: Início narrativa fundador projeto Borboleta Azul	212
Quadro 2: Continuação narrativa fundador projeto Borboleta Azul	215
Quadro 3: Narrativa fundador projeto Borboleta Azul (continuação)	217
Quadro 4: Trecho entrevista com fundador do projeto Borboleta Azul	219
Quadro 5: Narrativa voluntária projeto Borboleta Azul	221
Quadro 6: Narrativa fundador projeto Borboleta Azul (continuação)	222
Quadro 7: Entrevista com fundador projeto Borboleta Azul	225
Quadro 8: Narrativas voluntárias projeto Borboleta Azul	227
Quadro 9: Narrativa fundador projeto Borboleta Azul	229
Quadro 10: Narrativa fundador projeto Borboleta Azul	231
Quadro 11: Narrativa fundador projeto Borboleta Azul	232
Quadro 12: Narrativa voluntária projeto Borboleta Azul	234
Quadro 13: Narrativa voluntária projeto Borboleta Azul	236
Quadro 14: Narrativa voluntária projeto Borboleta Azul	237
Quadro 15: Narrativa fundador projeto Borboleta Azul (continuação)	240
Quadro 16: Início da narrativa fundador Ong Mateus	241
Quadro 17: Trecho da entrevista fundador Ong Mateus, em abril 2022	244
Quadro 18: Trechos das narrativas voluntária(o)s Ong Mateus	246
Quadro 19: Narrativa voluntário Ong Mateus	251
Quadro 20: Narrativa voluntária Ong Mateus	252
Quadro 21: Narrativa voluntária Ong Mateus	253
Quadro 22: Narrativa voluntário Ong Mateus	254
Quadro 23: Narrativa funcionário Ong Mateus	255
Quadro 24: Narrativa funcionário Ong Mateus	256

Quadro 25: Trechos das narrativas funcionários Ong Mateus	257
Quadro 26: Narrativas voluntários e funcionários Ong Mateus	260
Quadro 27: Narrativas voluntários e funcionários Ong Mateus	263
Quadro 29: Narrativas voluntário Ong Mateus	266
Quadro 30: Narrativa voluntária Ong Mateus	267
Quadro 31: Narrativa voluntária Ong Mateus	269
Quadro 32: Trecho entrevista fundador Ong Mateus, em abril 2022	270
Quadro 33: Narrativa fundador comunidade Jesus Menino	272
Quadro 34: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	275
Quadro 35: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	280
Quadro 36: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	283
Quadro 37: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	284
Quadro 38: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	287
Quadro 39: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	289
Quadro 40: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	293
Quadro 41: Continuação narrativa fundador comunidade Jesus Menino	294
Quadro 42: Narrativa funcionário comunidade Jesus Menino	295
Quadro 43: Trechos entrevistas voluntários da instituição - 16.10.2023	298
Quadro 44: Narrativa funcionário comunidade Jesus Menino	299
Quadro 45: Continua narrativa funcionário comunidade Jesus Menino	301
Quadro 46: Narrativa voluntária comunidade Jesus Menino	303
Quadro 47: Trecho da entrevista dos voluntários da instituição	304
Quadro 48: Narrativa funcionário comunidade Jesus Menino	306
Quadro 49: Trecho da entrevista dos voluntários da instituição	307
Quadro 50: Trecho entrevista fundador da instituição, em 02.02.2021	110
Quadro 51: Narrativa fundador comunidade Jesus Menino	311
Quadro 52: Trecho entrevista fundador da instituição, em 02.02.2021	312

## PRÓLOGO

Esse trabalho tem sua história. Uma história de busca por mais conhecimento. E também uma história de reencontros. Reencontro com o tema do Terceiro Setor e com a pesquisa a seu respeito. Pesquisa que se iniciou em 2001, no programa de mestrado da EBAPE/FVG-Rio. Naquela ocasião, nasceu o interesse pelo voluntariado, em função da obra de Guerreiro Ramos e das aulas do mestre Fernando Guilherme Tenório. Foi na sua disciplina de Teoria das Organizações que nasceu o primeiro trabalho prático nessa área. Atuando como professor no curso de Administração na universidade Católica de Petrópolis, foi solicitado aos alunos que escolhessem instituições sem fins lucrativos para o desenvolvimento de ações e campanhas beneficentes. Duas dessas organizações foram objetos da pesquisa do mestrado. Nas anotações do mestre Tenório, ao final da disciplina, um elogio por levar Guerreiro e a prática social à sala de aula. Nunca mais essa prática saiu de cena. Até hoje, os alunos continuam realizando atividades de extensão em organizações do Terceiro Setor em Petrópolis. As instituições aqui pesquisadas são cenários dessas atividades.

Essa é também uma tese de reencontro com a área de Organizações, a despeito da docência e prática profissional em Marketing. Assim como no mestrado, também no doutorado, os tópicos dessa disciplina se fizeram mais atraentes, especialmente o sensemaking e as narrativas. Daí a junção desses assuntos ao Terceiro Setor. Tema que, naturalmente, é o responsável pelo reencontro – agora na banca, com o mestre Tenório.

A história desse trabalho traz também novos encontros. O primeiro deles é o encontro com uma orientadora generosa, que transparece alegria em transmitir tudo que sabe. Há o encontro também com professores extremamente qualificados, numa universidade que muito se parece com sua coirmã de Petrópolis. Ambas (ainda) prezam pela qualidade no ensino. Ambas têm raízes católicas e até igrejas em seus campis. Na capela da

UCP, ocorreu um desses novos encontros: com o fundador de um dos projetos aqui pesquisados.

Era um final de tarde de terça-feira, no ano de 2022, dois meses após uma tragédia que assolou Petrópolis. Como de costume, assistia à missa das 18 horas, antes da aula, quando entrou o professor Alessandro. Ele havia perdido a esposa e os dois filhos num deslizamento de terra, dois meses antes desse final de tarde. E havia criado um projeto com referência ao autismo, em homenagem ao filho falecido, Bento, que sofria desse transtorno. A nossa frente, um pai e dois filhos assistiam à missa. Uma menina, a mais velha, e um garoto que não sossegava. Ele sentava no banco da igreja e descia. Não parava quieto. Como de hábito, a missa estava bem vazia, o que chamava mais atenção para o menino. De repente, ele saiu do banco e foi em direção à porta, passando bem em frente ao professor Alessandro. Notei o choro em seu rosto, provavelmente porque aquela criança o tenha feito recordar dos seus dois filhos. E veio a ideia de solicitar a sua participação nessa pesquisa, o que foi prontamente aceito, ao final dessa missa.

Contar essa história remete ao encontro com os diversos autores pesquisados. Em especial, Karl Weick, Yannis Gabriel e Catherine Riessman. Essa última aborda a narrativa da pesquisa, explicando justamente o que é dito no início desse prólogo: há uma história da pesquisa. Ela dificilmente será narrada em sua totalidade no documento final. Diversos detalhes ficarão de fora, como esse encontro com o professor na capela da UCP.

Há outras situações que tornaram mais rica a experiência do doutorado. Há outros detalhes, encontros e reencontros que fizeram parte dessa história. Afinal, a pesquisa (e a vida) acontece enquanto as histórias se encontram. Compreender a pesquisa como quem conta uma história significa estabelecer um diálogo entre o conhecimento adquirido, através dos estudos - e as próprias ideias. Essas, por sua vez, não dependem somente dos artigos e das aulas para existirem, pois são, na realidade, consequências da nossa experiência de mundo. Experiências que surgem por meio das histórias que vivemos. Há a história do doutorado e há a história do mestrado, ambas se misturando e trazendo à tona esses

encontros e reencontros. Como diz a professora Vergara no final de um de seus artigos – uma boa pesquisa deixa novas perguntas, muito mais do que respostas. Pois que venham novas perguntas daqui pra frente. E novos encontros. E novas histórias.

# 1

## Considerações iniciais

### 1.1.Contextualização

As organizações sem fins lucrativos têm se revelado como espaços de atuação social, que congregam os indivíduos no exercício de diversas atividades, principalmente relacionadas ao voluntariado. Trata-se de instituições que não têm características de apropriação privada de lucros, que prestam um serviço público e que sobrevivem basicamente da transferência de recursos de terceiros, sejam famílias, governo ou empresas privadas. Por não se enquadrarem dentro das categorias das atividades estatais (Primeiro Setor) ou das atividades de mercado (Segundo Setor), passaram a ser identificadas como um Terceiro Setor (MEREGE, 2009).

Uma pesquisa feita pelo IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), em parceria com o Datafolha<sup>1</sup> – denominada Voluntariado no Brasil, detectou o avanço dessa atividade no país. Segundo esse levantamento, 34% dos brasileiros (cerca de 57 milhões) estão envolvidos com algum tipo de atividade voluntária. A pesquisa está em sua terceira edição e é realizada a cada dez anos. Em relação às horas dedicadas às atividades voluntárias, a quantidade média por pessoa, em 2011, era de 5 horas por mês, aumentando para 18 horas mensais em 2021.

---

<sup>1</sup> Disponível em <https://www.idis.org.br/> - acesso em 16 de maio de 2023.

Outra pesquisa (bienal) relevante nessa área, feita pelo GIFE<sup>2</sup> – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, fornece um panorama sobre os recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias das empresas e das fundações ou institutos empresariais que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública. Das 137 organizações que responderam ao senso Gife 2022/2023, 64% declararam apoiar algum tipo de organização da sociedade civil. Destas, 75% fazem avaliações regulares dessas iniciativas, o que indica que o investimento social privado procura cada vez mais se alinhar às estratégias sociais, para qualificar o vínculo com a comunidade, dentre outros objetivos.

Outro estudo, de 2023, da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica (FIPE)<sup>3</sup> - baseado em dados de 2022, também destaca a importância do Terceiro Setor, concluindo que as atividades nesse campo contribuem para 4,27% do valor adicionado (PIB) brasileiro. O montante equivale a R\$ 423 bilhões, sendo o setor responsável, também, pela geração de seis milhões de empregos. Isso representa 5,88% dos postos de trabalho ativos no país, maior até do que os destacados 5,86% gerados pela construção civil no Brasil em 2022. Ainda de acordo com a pesquisa, para fins de comparação, e utilizando a mesma metodologia, em termos de contribuição para o PIB, o Terceiro Setor se situa entre os setores de fabricação de automóveis, caminhões e ônibus (1,73%) e agricultura (4,57%).

Conforme esse estudo, são 815.676 instituições atuando no Terceiro Setor. O trabalho destaca a relevância das organizações sem fins lucrativos, que atendem ao interesse coletivo. Elas contribuem para a melhoria do serviço público, divulgação dos direitos sociais, transparência, desenvolvimento científico e conectam o Brasil a movimentos internacionais relevantes. Além disso, do ponto de vista econômico, a pesquisa aponta que o Terceiro Setor gera emprego, distribuição de renda

---

<sup>2</sup> Disponível em <https://gife.org.br/especial-redegife-censo-gife-22-23/> - acesso em 04 de março de 2024.

<sup>3</sup> Disponível em <https://valor.globo.com/> - acesso em 01 de junho de 2023.

e capilarização dos recursos por todo país. O volume de doações nessa área atingiu 13,7 bilhões de reais naquele ano. A tabela 01 - a seguir, resume esses números:

<b>EMPREGOS NO SETOR</b>	6 milhões de pessoas
<b>TOTAL DE INSTITUIÇÕES</b>	815.676
<b>VOLUME DE DOAÇÕES</b>	13,7 bilhões (2,7% PIB)
<b>PARTICIPAÇÃO NO PIB</b>	423 bilhões (4,26% do PIB)
<b>HORAS DEDICADAS AO VOLUNTARIADO</b>	18 horas mensais por pessoa
<b>PESSOAS ENVOLVIDAS EM AÇÕES VOLUNTÁRIAS</b>	57 milhões de brasileiros

Tabela 1: Dados relativos ao Terceiro Setor.  
Fonte: Elaboração própria

A dedicação a esse tipo de atividade tem sido objeto de pesquisas nos estudos organizacionais, numa série de discussões a respeito da natureza do trabalho voluntário (LOUREIRO 2002; FERRARI, 2020; TENÓRIO, 2002), dos formatos de gestão social (MEREGE, 2007; PELIANO, 2012; TENÓRIO, 2000) e dos tipos de relacionamentos que moldam a atuação das pessoas nesses ambientes (CORULLÓN, 2012; FISCHER, 2002; TENÓRIO, 2002). Além disso, há trabalhos sobre os estilos de liderança no Terceiro Setor (HACKETT e WANG, 2012; WASSESENAR e PEARCE, 2018), os processos de gestão e sustentabilidade (BEER e MICHELLI, 2017; GUTHRIE e FARNETI, 2010) e as especificidades dessas instituições (DRUCKER, 1997; FERNANDES, 1994; HUDSON, 2009; TENÓRIO, 2001).

Dentre essas especificidades, destaca-se a natureza mais substantiva das instituições sem fins lucrativas, especialmente as de pequeno porte, cujas estruturas se aproximam de uma isonomia (GUERREIRO RAMOS, 1991), mantendo características como a liderança compartilhada (WASSESENAR e PEARCE, 2018), a participação das pessoas nas decisões e a atenção às demandas sociais (FICHER, 2002, MEREGE, 2009 e TENÓRIO, 2001). Muitas dessas características são moldadas pelas ações dos fundadores dessas organizações, algumas delas

destacando a história de sua fundação (CAPPELEN e PEDERSEN, 2021; FOROUGH, 2020), o que auxilia nos processos de construção de sentido daqueles que nelas atuam.

Esses processos de construção de sentido, ou *sensemaking*, se referem aos meios através dos quais os indivíduos dão significados a conjunturas que vivenciam no ambiente em que atuam. O termo se consolidou nos estudos organizacionais com os escritos de Karl Weick a partir da publicação do livro “*Sensemaking in Organizations*”, em 1995. Essa abordagem do autor se configurou, na época, como uma nova forma de relacionar a ação com o contexto organizacional, com ênfase no modo como os indivíduos criam significados com base nas suas experiências.

Esse processo envolve as atividades e as estruturas de entendimento por parte das pessoas, as quais também desempenham seu papel na construção das próprias situações que elas tentam compreender. Na dinâmica do mundo organizacional, tais circunstâncias são mutáveis ao longo do tempo, exatamente porque refletem as ações de seus membros, por meio dos significados que eles constroem continuamente na resolução das questões cotidianas (WEICK, 1995). Essa construção de significados é um processo dinâmico, que ocorre num presente contínuo, utilizando a experiência passada das pessoas como base para a projeção de possíveis futuros dentro das organizações (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; MAITIS e CHRISTIANSON, 2014).

O *sensemaking* tem sido objeto de estudos na área de organizações (não só as sem fins lucrativos), por meio de pesquisas sobre o significado que as pessoas atribuem a suas experiências e relacionamentos. Isso porque as pessoas são seres sociais, “conjuntos de relacionamentos e grupos de eventos que criam significados a partir de encontros diários, através dos quais passam a defender valores e crenças pessoais” (MACKEAN, HARVEY e CHIA, 2012, p. 126). Por isso se engajam num esforço para alcançar referência e sentido para as situações que vivenciam. Isso coloca o *sensemaking* como atividade central nas organizações.

Dos diversos processos que contribuem para a construção de sentido relacionado à identidade das organizações e ao trabalho das pessoas, as narrativas vêm se destacando como um dos principais. Isso porque o sensemaking é essencialmente linguístico e é utilizado para nomear e narrar os fatos que estão acontecendo, como também para explicar o entendimento que advêm deles. Assim, as pesquisas sobre narrativas também vem alcançando destaque no campo das Organizações, a partir de estudos sobre as formas, técnicas e o uso das histórias como fator moderador no relacionamento entre colaboradores (FOROUGH, 2020; HULST e YBEMA, 2020; SCHULTZ e HERMES, 2013), assim como instrumento de posicionamento de mercado (COSTA e PESSÔA, 2016; FERRARI, MONTEIRO e COSTA, 2021); e como elemento da identidade individual e dos grupos (ABOUBICHR e CONWAY, 2021; BASQUE e LANGLEY, 2018; HAMPEL e DAPIAZ, 2023) que convivem no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, as histórias se mostram como um aspecto crítico no comportamento gerencial, de forma que o passado das organizações frequentemente volta à tona para servir como referência para as ações do presente (BASQUE e LANGLEY, 2018; FOROUGH, 2020; WADHWANI, SUDDABY, MORDHORST e POPP, 2018) e/ou para moldar as decisões rumo ao futuro (CAPPELEN e PEDERSEN, 2021; HATCH e SCHULTZ, 2017; SCHULTZ e HERNES, 2013). Em alguns casos, essas histórias estão no cerne da existência das empresas, principalmente quando são utilizadas pelas lideranças, que precisam se comunicar permanentemente com os diversos stakeholders e, muitas vezes, necessitam explicar de forma plausível o contexto das situações que estão vivenciando, recorrendo às narrativas (*storytelling*) para dar sentido e facilitar o entendimento de tais explicações (BASQUE e LANGLEY, 2018; FOROUGH, 2020; GABRIEL, 1995).

Exatamente por isso, a utilização de narrativas nos processos de *sensemaking*, especialmente as que se referem aos seus líderes/fundadores, vem atraindo cada vez mais os estudiosos em Administração, por meio de pesquisas, dentre outras, que examinam como acontece a construção de sentido, bem como o seu impacto nos principais

momentos vividos nas organizações (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014; BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; HAMPEL e DALPIAZ, 2023).

Nesse contexto, a questão principal que norteou a presente pesquisa foi: quais sentidos são construídos (sensemaking) por intermédio das narrativas (storytelling) dos fundadores, voluntários e funcionários de organizações do Terceiro Setor em relação à identidade dessas instituições e à causa que defendem?

## **1.2. Objetivo geral**

O objetivo geral dessa pesquisa foi compreender os sentidos que são construídos (sensemaking) por intermédio das narrativas (storytelling) dos fundadores, voluntários e funcionários de organizações do Terceiro Setor em relação à preservação e fortalecimento da identidade dessas instituições.

## **1.3. Objetivos Intermediários**

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo procurou alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- ✓ Identificar as histórias (storytelling) que surgem nas narrativas dos fundadores, voluntários e funcionários durante os processos de construção de sentido.
- ✓ Analisar a estrutura dessas histórias e a relação dos seus significados com a identidade dessas organizações.
- ✓ Entender como as narrativas e as histórias funcionam para legitimar a liderança dos fundadores nessas organizações.

- ✓ Compreender o significado que voluntários, funcionários e fundadores atribuem ao trabalho/atuação em organizações sem fins lucrativos.

Nesse estudo, pretendeu-se compreender se os processos de criação de sentido incorporados nas narrativas dos dirigentes dizem respeito a alguns dos temas que aparecem na literatura, tais como a localização e a legitimidade. A respeito do primeiro critério, buscou-se averiguar quais aspectos ligados aos locais onde a organização se estabeleceu, ao longo de sua trajetória, surgem nas histórias contadas pelos líderes, funcionários e voluntários de organizações do Terceiro Setor.

Quanto ao processo de legitimação, buscou-se investigar quais meios os fundadores utilizam para legitimar sua atuação perante os membros da organização e a sociedade. Assim, foi importante averiguar que tipos de narrativas são contadas por esses fundadores (e também sobre eles pelos funcionários e voluntários) e se elas adotam um estilo de tragédia, drama, romance, comédia ou sátira, quais técnicas e princípios retóricos apresentam (apelos emocionais, negação, metáforas e outras figuras de linguagem, por exemplo) e como as estratégias retóricas influenciam a forma como as narrativas são contadas.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

A presente pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com os fundadores/líderes, voluntários e funcionários de organizações sem fins lucrativos na cidade de Petrópolis, região serrana do Rio de Janeiro. Entre tais instituições estão presentes a Comunidade Jesus Menino, no bairro do Carangola, que cuida de pessoas com necessidades especiais, sendo dirigida por seu fundador. Outra organização na cidade, que também tem seu fundador na direção é a ONG Matheus 25:35, que abriga homens em situação de vulnerabilidade social numa comunidade à margem da BR 040

(no km 74 dessa rodovia, que liga o Rio a Juiz de Fora, MG). E recentemente, com as fortes chuvas que caíram sobre a cidade no início de 2022, surgiu um projeto social liderado por seu fundador: o projeto Borboleta Azul - para preparar pessoas para atuarem junto a crianças autistas.

Além dessas, a pesquisa identificou outras instituições que têm seus fundadores ainda na direção (sem a intenção de entrevistá-los), restringindo o campo de atuação à assistência aos indivíduos com alguma carência ou necessidade especial. Ou seja, esse estudo não procurou entrevistar fundadores que atuam com outro tipo de causa, como o resgate e adoção de animais de rua, por exemplo, ou o fomento de atividades culturais (como corais e orquestras, muito comuns na cidade de Petrópolis).

A presente pesquisa, portanto, analisou os processos de sensemaking (e as histórias envolvidas neles) sob a ótica da preservação, fortalecimento ou alteração da identidade dessas organizações, buscando compreender quais significados são construídos diante da vivência de fundadores, voluntários e funcionários relacionada à causa que defendem. Por outro lado, não se pretendeu aprofundar a análise dos outros processos de sensemaking que envolvem os fundadores, funcionários e voluntários das instituições, apenas identificá-los e relacioná-los às narrativas a respeito das histórias que circulam nas instituições pesquisadas, principalmente as relacionadas à sua fundação, valores e processos de gestão.

As narrativas que se direcionam para fora das instituições, ou seja, que se relacionam à identidade observada no ambiente externo, também não foram analisadas nessa tese, embora diversas histórias cite seus apoiadores financeiros e a ligação dessas organizações com outras instituições (religiosas, educativas e sociais) da sociedade. Em relação ao sentido religioso da atuação nessas organizações, também não se pretendeu aprofundar em suas causas e efeitos, pois esse é um tema bastante complexo, que por si só demandaria um estudo específico, com referencial teórico particular.

Ainda em relação à delimitação do estudo, essa pesquisa não analisou os elementos da gestão administrativa das três instituições em Petrópolis, embora alguns aspectos desse tema tenham aparecido nas narrativas dos entrevistados. E também não constou como objetivo desse estudo o aprofundamento da dinâmica estrutural das organizações, notadamente a discussão sobre os aspectos substantivos ou instrumentais que venham a reger as relações entre fundadores, funcionários e voluntários, mesmo que se tenha abordado essa questão no referencial teórico, notadamente quando foram citados autores como Guerreiro Ramos (1981), Merege (2009) e Tenório (1999).

## **1.5. Relevância do tema**

A literatura sobre *sensemaking* destaca as narrativas como um dos principais instrumentos dentre os processos de construção de sentido. As histórias estão sempre presentes nas organizações, sendo contadas para uma série de objetivos, como o de preservar a identidade (SCHULTZ e HERNES, 2013), motivar para o trabalho (ABOUBICHR e CONWAY, 2021), desenvolver o aprendizado (HAMPEL e DALPIAZ, 2023), preservar valores (CAPPELEN e PEDERSEN, 2021), auxiliar nos projetos de mudança (BASQUE e LANGLEY, 2018), dentre outros. Como contribuição para a literatura sobre o tema, as entrevistas junto aos fundadores, voluntários e funcionários de instituições sem fins lucrativos identificaram que – desses objetivos, a preservação (e também o fortalecimento) da identidade, a motivação para o trabalho social e o compartilhamento de valores são trabalhados nas organizações pesquisadas.

Outro ponto relevante para a literatura nessa área diz respeito à identificação de como as pesquisas sobre *sensemaking* têm contribuído para os estudos organizacionais. As primeiras pesquisas nessa área examinaram esse fenômeno como uma resposta ao que os autores

denominaram solavancos ambientais<sup>4</sup>. Estes eventos inesperados causam discrepâncias entre expectativas e realidade. Eles fazem com que os indivíduos ou grupos perguntem o que está acontecendo. E se questionem sobre o que precisam fazer a respeito (MAITIS e CHRISTIANSON, 2014).

Solavancos ambientais, portanto, representam fatos exógenos significativos, tais como greves, mudanças sociodemográficas, grandes avanços tecnológicos e alterações regulatórias. A literatura descreve uma série de casos relacionados a tais situações de choque ambiental. Para superar tais momentos, as pessoas engajam-se em processos de construção de sentido que utilizam, muitas vezes, histórias e narrativas. Elas são consideradas nos estudos recentes como elementos importantes para a compreensão de uma gama variada de fenômenos organizacionais, incluindo cultura, política, gestão do conhecimento, dinâmicas de grupo, dentre outros.

Assim, como contribuição à Teoria das Organizações, essa tese identificou que um dos motivos da criação de projetos e organizações sociais advém da busca por construção de sentido (sensemaking) após situações exógenas que representam solavancos ambientais para a comunidade em que se estabelecem. Além disso, o envolvimento na causa social, pelo que se apurou nas histórias aqui narradas, advém muitas vezes de conflitos existenciais pessoais, causados por situações externas que fazem as pessoas repensarem o sentido das suas existências. Nesse contexto, elas se unem com outras pessoas que passam por problemas semelhantes, se engajando em projetos e organizações com o objetivo de compreender as situações que vivenciam, compartilhar experiências e lutar por melhores condições de vida.

Além disso, essa tese procurou preencher a lacuna nos estudos sobre as instituições do Terceiro Setor, numa perspectiva de como o

---

<sup>4</sup> O termo original de Weick (1995) é “environmental jolts” – aqui denominado como solavancos ambientais – que também pode ser traduzido como choques ambientais, sempre dando a ideia de um gatilho (“trigger”) que causa desconforto e conduz as pessoas à produção de significados.

conteúdo das histórias compartilhadas por fundadores, voluntários e funcionários atua para preservar e fortalecer a identidade dessas organizações. A contribuição da pesquisa, nesse caso, foi identificar não somente os significados dessas histórias como também demonstrar a forma como são contadas (narrativas), representando importante papel para manter a lógica institucional que dá sentido às práticas, crenças e valores que definem o propósito organizacional e informam seus atores sobre as ações, comportamentos e objetivos esperados.

Dentre essas histórias, aquela que conta a fundação dessas organizações se mistura com a própria história de vida dos seus fundadores, impactando no relacionamento e motivação das pessoas para atuarem por uma causa social. Nesse contexto, a presente pesquisa identificou a importância da atuação do fundador para as organizações do Terceiro Setor. De fato, há um substancial número de pesquisas que abordam o papel do fundador na gestão e identidade das organizações, algumas delas demonstrando como sua presença e memória interferem nos processos organizacionais, mesmo depois de sua morte. Mas poucas se relacionam a instituições sem fins lucrativos e menos ainda sob a ótica das histórias vividas e narradas pelo próprio fundador e recontadas por funcionários e voluntários, incluindo as percepções dessas histórias em relação à identidade das organizações e à causa que defendem.

A relevância do tema dessa tese, portanto, reside na contribuição para uma melhor compreensão dos processos de gestão e suas implicações organizacionais, com critérios que não se limitam à razão custo/benefício. Isso porque a ampla maioria das pesquisas sobre sensemaking e narrativas no Brasil se desenvolve em ambientes de empresas que visam ao lucro, enquanto a presente pesquisa atuou no campo de organizações que funcionam com outra lógica e objetivos, voltados para o bem-estar e promoção de valores mais substantivos.

Dessa forma, esse estudo contribui para que as escolas de negócios e os demais atores de geração de conhecimento organizacional tenham mais elementos para se preparar adequadamente para o compromisso de

apoiar a jornada das organizações sociais. A educação de gestores nesse sentido pode elevar o grau da governança, gestão de pessoas e estratégia, além de dar robustez e garantir longevidade às missões das instituições sem fins lucrativos. Ao destacar o papel das narrativas na construção de sentido nessas organizações, essa tese produz evidências que permitirão identificar, em outros estudos nessa área, ações mais eficazes na geração de impacto social.

Nesse sentido, pode-se considerar que a presente pesquisa também apresenta uma parcela de contribuição para a sociedade como um todo, na medida em que as entrevistas para a coleta de dados puderam dar voz aos atores que estão engajados em sistemas de gestão social, visando ampliar o entendimento da dinâmica nas organizações do Terceiro Setor, contribuindo para a melhoria das situações de vida das pessoas assistidas por elas ao aperfeiçoar os seus processos de gestão. Dentre esses processos, a prática do voluntariado pode ser cada vez mais relevante para mudanças estruturantes na sociedade. A potência dessa atuação dependerá sempre da estratégia, articulação, credibilidade e conhecimento aplicados para a melhoria da gestão das organizações do Terceiro Setor.

A estrutura da tese se inicia, após essas considerações iniciais, com a revisão da literatura, a qual aborda os conceitos relativos ao sensemaking e às narrativas, intercalando ambos com os estudos sobre identidade organizacional e fazendo referência, também, à teoria sobre o Terceiro Setor, demonstrando, principalmente, seus aspectos, objetivos e manifestações no Brasil. Em seguida, explica-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, com ênfase nos conceitos relacionados à análise de narrativas e à análise temática. Nesse capítulo, são apresentadas as três instituições que serviram como unidades de análise, bem como os procedimentos de coleta dos depoimentos, os cuidados éticos e os processos que foram adotados para definir os temas e para separar e analisar as histórias narradas por fundadores, voluntários e funcionários entrevistados.

A análise e interpretação dos resultados está no capítulo subsequente. Ela é feita à luz dos depoimentos, com o intuito de se explicar os temas selecionados das entrevistas e suas respectivas narrativas. Os temas são analisados em função dos estratos separados dos depoimentos, ou seja, dos trechos que explicam a construção de sentido por parte de voluntários, funcionários e fundadores das organizações do Terceiro Setor. Já a análise das narrativas se refere a trechos mais longos, os quais se referem às histórias contadas nas instituições pesquisadas. A interpretação desses depoimentos com base na literatura apresentada no referencial teórico é feita em seguida, no capítulo referente à discussão dos resultados, onde são demonstrados os achados que reforçam o que é apresentado em estudos anteriores sobre sensemaking e narrativas e são apresentadas descobertas intrínsecas a pesquisa efetuada para essa tese. As conclusões finais (com a análise definitiva do estudo e as propostas para novas pesquisas que podem ser efetuadas a partir dessa tese) e a bibliografia são os capítulos finais.

## 2

## Referencial teórico

### 2.1 *Sensemaking* e narrativas nos estudos organizacionais

#### 2.1.1 *Sensemaking*

*Sensemaking* é o processo utilizado pelas pessoas para compreender as situações vividas nas organizações, principalmente quando enfrentam circunstâncias inusitadas ou que não façam sentido em um determinado momento. Esse processo ocorre pelo aumento da ambiguidade e incerteza em situações que apresentam acúmulo de informações ou variedade de combinações de elementos interdependentes (WEICK, 1995), dentre outros, que geram complexidade, turbulência e instabilidade no ambiente organizacional.

Tais circunstâncias promovem esse trabalho pela criação de sentido (*sensemaking*) em um processo de afastamento da ambiguidade pela busca de entendimento a respeito das ocorrências, dos problemas e dos fatos, busca essa embasada pela reflexão retrospectiva sob influência das circunstâncias vivenciadas no momento. Assim, o *sensemaking* é explicitado e conhecido com base nas atividades concretas, tais como as ações e suas consequências (WEICK, 1995).

Esse fenômeno se manifesta todas as vezes que uma mudança ocorre no ambiente e provoca uma descontinuidade no fluxo organizacional. De acordo com Weick (2009), este processo está relacionado com a identidade organizacional, experiências passadas e a plausibilidade. Ou seja, o significado precisa se encaixar na história vivida pela organização e no seu jeito de ser. Nesse processo, mais do que interpretar o que está acontecendo ao seu redor, as pessoas constroem

significados e dão sentido de forma coletiva aos eventos e, a partir daí, tomam decisões sobre o que deve ser feito. “A proposição é de que *sensemaking* pode ser tratado como trocas recíprocas entre atores (construção de sentido) e seu ambiente (mudanças no ambiente) ao qual é dado sentido (retrospectivo) e preservado (retenção)” (WEICK, 2009, p.139).

Para o autor, *sensemaking* não se refere à interpretação, mas sim a um processo de autoria e construção de significados. Ou seja, é diferente de um processo passivo de interpretação e envolve o desenvolvimento de um fluxo retrospectivo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo. Sensemaking se relaciona à busca da criação de sentido para uma situação que, inicialmente, não faz sentido (WEICK, 1995). Trata-se de um processo organizacional significativo que envolve a identidade da organização e contexto social dos envolvidos e de outros atores “inseridos nas circunstâncias das quais extraem causas e tornam plausível retrospectivamente, enquanto constroem mais ou menos ordem no fluxo das circunstâncias (WEICK, 2009, p. 131).

O processo de sensemaking organizacional distingue-se, portanto, não só da interpretação, como também dos processos de entendimento e atribuição, pois diferente destes é um processo ativo que envolve autoria e construção. Para Weick (1995), a interpretação faz parte do processo de sensemaking e está relacionada com a atividade de “tradução”, como um texto que precisa ser interpretado e requer conhecimento específico. Já o *sensemaking* é sobre a autoria e leitura desse texto, ou seja, se refere ao processo de construção e, ao mesmo tempo, de entendimento do que está sendo construído. Isso porque uma propriedade crucial das situações humanas é que são “progressivamente clarificadas” (WEICK, 1995, p. 11). Na medida em que os membros de uma organização agem a partir da informação que recebem e criam significados, ocorre o entendimento sobre a situação vivenciada. Portanto, o processo de *sensemaking* é ativo, demandando construção de significado e não somente interpretação, entendimento e atribuição de um significado que precisa ser decodificado.

Atualmente, dentro da literatura organizacional, existe um corpo consolidado de pesquisas sobre *sensemaking*. Esses estudos examinam como acontece a construção de sentido, bem como o seu impacto nos principais momentos vividos nas organizações. Abordam, por exemplo, as situações de tomada de decisões em épocas de crise (YEOMANS & BOWMAN, 2021), de mudanças estratégicas (HAMPEL e DAPIAZ, 2023), dos projetos de inovação e de aprendizagem organizacional (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014; BROW, COLVILLE e PYE), dentre outras.

Brown, Colville e Pye (2014) classificam o *sensemaking* como uma perspectiva cada vez mais influente, cujo interesse está em analisar como as pessoas se apropriam e promovem suas realidades. Daí a associação do tema com as pesquisas interpretativas, as quais se baseiam na ótica daqueles que compartilham suas vivências nas organizações. Eles explicam que a noção de *sensemaking* ganhou força também em literaturas relacionadas com a comunicação empresarial e a assistência médica.

Essa amplitude fez com que o termo passasse a ser reconhecido como sinônimo de expressões como “tentando entender”, “pensando sobre” e também como uma construção de sentido social. O uso mais generalizado do termo acabou por dificultar seu enquadramento como uma teoria à parte, um paradigma independente na teoria organizacional (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

Apesar disso, Maitis e Christianson (2014) consideram o *sensemaking* como uma importante teoria no campo da Administração, que auxilia os pesquisadores a entender esse processo dinâmico, que ocorre num presente contínuo, utilizando a experiência passada como base para a projeção de possíveis futuros. Segundo elas, o *sensemaking* é acionado quando os membros da organização são confrontados com eventos geradores de equívocos ou ambiguidades, os quais desencadeiam a necessidade de explicações.

Embora às vezes sejam usados erroneamente como sinônimos, há uma distinção importante entre equivocidade e ambiguidade no âmbito do

*sensemaking*. Quando esse processo ocorre para diminuir ambiguidades, isso implica em compreender o que está se passando num determinado momento. Nesse caso, a interpretação das pessoas esclarece a ambiguidade e norteia os passos a serem tomados em seguida, com base no significado elaborado por elas. Por outro lado, quando o *sensemaking* é acionado para reduzir equivocidades, isso sugere que as situações possam não ser totalmente esclarecidas. Nesses casos, as pessoas poderão produzir significados para ajudar a eliminar a falta de clareza, fazendo com que a ação seja moldada pela percepção a respeito do que está ocorrendo (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; WEICK, 1995).

O *sensemaking* envolve, portanto, a interpretação e a produção de significados, mas também a autoria ativa de entendimentos das situações em que as pessoas estão envolvidas e estão tentando compreender (HAMPEL E DALPIAZ, 2023; MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012). Para o entendimento desses processos parcialmente sobrepostos as pessoas constroem realidades e depois, retrospectivamente, passam a compreendê-las. Trata-se de um diálogo contínuo de descobertas e invenções, no qual as identidades e os mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; GABRIEL, 2015; HULST e TSOUKA, 2021).

As pessoas são seres sociais, “conjuntos” de relacionamentos e grupos de eventos que criam significados a partir de encontros diários, através dos quais passam a defender valores e crenças pessoais (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012). Por isso se engajam num esforço para alcançar referência e sentido para as situações que vivenciam. Nas palavras de Weick (1993, p. 635): “a realidade é uma realização contínua que emerge de esforços para criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que ocorre”. Isso coloca o *sensemaking* como atividade central nas organizações.

Exatamente por isso, a pesquisa empírica nesse campo floresceu em variados contextos, fato que gerou uma fragmentação nos conceitos que englobam esse tema. Apesar disso, a maioria dos autores concorda

principalmente sobre o que leva à criação de sentido. No entanto, eles divergem em vários pontos, incluindo como o *sensemaking* é realizado, sua orientação temporal e o grau em que é produzido e compartilhado.

Algumas pesquisas retratam o *sensemaking* como um processo individual mais cognitivo, enquanto outras o descrevem como inerentemente social e discursivo. Grande parte dos artigos sobre o tema considera o *sensemaking* como retrospectivo, embora escritas recentes descrevam-no como um processo prospectivo (HAMPEL e DAPIAZ, 2023; YEOMANS e BOWMAN, 2021).

Nesse último caso, Maitlis e Christianson (2014) destacam duas formas prospectivas de construções de sentido que ganharam força na literatura sobre o tema. Ambas geralmente são encontradas em contextos nos quais os líderes ou gerentes organizacionais estrategicamente moldam a criação de sentido dos membros da organização através do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência. A primeira delas é o *sensegiving* – processo de moldar o entendimento para criar novos significados na direção que se pretende. O segundo construto é o *sensebreaking*, que se refere à destruição ou quebra do significado. Ambos são atos prospectivos porque são utilizados para motivar as pessoas a repensarem o sentido já existente, reexaminando o seu curso de ação. Muitas vezes, o *sensebreaking* é praticado antes do *sensegiving*. Nesses casos, os líderes ou organizações preenchem o vazio gerado pela quebra do sentido por meio do novo significado dado.

De fato, as pesquisas sobre *sensemaking* atestam a influência relativa dos líderes na forma como o significado é produzido. Maitlis (2005) cita, por exemplo, um estudo feito com orquestras sinfônicas, que distinguiu quatro formas de criação de sentido organizacional, em função do nível de interferência dos líderes e dos demais stakeholders (partes interessadas nessas instituições, como os próprios músicos, maestros, curadores, diretoria e financiadores).

Por se tratar de organizações sem fins lucrativos (mas que precisam gerar receita para manter suas atividades) – assim como as instituições que serão objetos dessa pesquisa – há de se destacar a importância do direcionamento dos líderes nos processos de construção de significados perante os demais stakeholders, que irá determinar o nível de envolvimento e o tipo de narrativas que surgem nesses ambientes, em função dos quatro tipos de sensemaking detectados durante esse estudo, conforme figura 01, a seguir:

		ALTA	
Interferência do líder	ALTA	<p><b>Sensemaking Organizacional Guiado</b></p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito entusiasmo</li> <li>• Muito controle</li> </ul> <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos detalhados e úteis</li> <li>• Sequência emergente de ações consistentes</li> </ul>	<p><b>Sensemaking Organizacional Restrito</b></p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco entusiasmo</li> <li>• Muito controle</li> </ul> <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos isolados e restritos</li> <li>• Ações isoladas e consistentes</li> </ul>
	BAIXA	<p><b>Sensemaking Organizacional Fragmentado</b></p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito entusiasmo</li> <li>• Pouco controle</li> </ul> <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos restritos e úteis</li> <li>• Sequência emergente de ações inconsistentes</li> </ul>	<p><b>Sensemaking Organizacional Mínimo</b></p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco entusiasmo</li> <li>• Pouco controle</li> </ul> <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos nominais</li> <li>• Ações isoladas e comprometedoras</li> </ul>
		ALTA	BAIXA
		Interferência dos stakeholders	

Figura 01: Tipos de sensemaking organizacional.  
Fonte: adaptado de Maitlis (2005, p. 32)

A primeira forma foi denominada por Maitlis (2005) como “*sensemaking* guiado” - que ocorre quando os líderes são muito enérgicos na construção e promoção de entendimentos e as partes interessadas também estão agindo ativamente no processo de moldar crenças sobre as situações compartilhadas. A segunda forma é o “*sensemaking* fragmentado”, que surge em contextos nos quais os líderes não tentam organizar ou controlar as discussões. Nesse caso, os processos de criação de sentido surgem quando as partes interessadas levantam as questões e defendem as possíveis soluções. O “*sensemaking* restrito” ocorre quando

os líderes definem as questões que serão discutidas e as partes interessadas tendem a aceitar com relativa passividade o sentido proposto ou fornecer poucos entendimentos alternativos. Já o “*sensemaking* mínimo” acontece quando os líderes e as partes interessadas aguardam as interpretações de outras pessoas e reações a um problema, que geralmente vêm em resposta a algum gatilho externo.

Examinando a literatura através das lentes desta estrutura, Maitlis e Christianson (2014) observam que o senso de significado organizacional geralmente é de natureza restrita, com líderes que dirigem e controlam o processo e extraem periodicamente algumas contribuições de outros membros em determinadas questões. No estudo das orquestras, especificamente, Maitlis (2005) demonstra que o *sensemaking* pode ocorrer entre conjuntos de atores, interpretando diversas questões a respeito da organização, o que demonstra que esse processo não ocorre de maneira única e homogênea, nem de forma aleatória. Além disso, dependendo da forma como acontece, o *sensemaking* se conecta a diferentes tipos de narrativas que conduzem a maneiras diversas de ação. Mais do que isso, o próprio processo de construção de sentido é a chave para as narrativas e ações que vão surgindo nas organizações.

Além das pesquisas sobre o papel da liderança, o *sensemaking* também é utilizado nas análises sobre diversos outros aspectos do dinamismo da vida organizacional, que é repleta de momentos de ambiguidade e incertezas. Na construção de sentido para tais acontecimentos, os atores organizacionais irão se guiar por experiências passadas, discursos, metáforas e histórias que servirão como dicas importantes para moldar a explicação dos fatos. Como visto anteriormente, esse processo se dá de forma contínua: os indivíduos vão moldando a criação de sentido na medida em que interpretam o conjunto de pistas extraídas dos ambientes em que convivem.

Brown, Colville e Pye (2014) observam que as pesquisas nessa área indicam que esse significado compartilhado não precisa, necessariamente, representar um entendimento acordado. Na realidade os sentidos são

construídos a partir de entendimentos próximos ou equivalentes, de maneira a permitir uma ação coordenada. Daí o motivo pelo qual os estudos nesse campo, em sua maioria, apresentam o *sensemaking* como um fenômeno social, porque mesmo os indivíduos que constróem significados isoladamente estão incorporados em um contexto sociomaterial que irá influenciar seus pensamentos, sentimentos e comportamentos.

Um exemplo é demonstrado na pesquisa de Hampel e Dalpiaz (2023) junto a uma fintech inovadora, que passou por um processo de construção de sentido no qual seus membros confrontavam um passado contestado. A empresa desenvolveu um algoritmo para concessão de crédito de pequenos valores de forma mais ágil. Ela se expandiu muito rapidamente e recebeu aportes milionários de investidores ao seguir o mantra do Vale do Silício de agir rápido e transformar as coisas. Nesse crescimento, no entanto, a empresa foi acusada de utilizar práticas pouco criteriosas de concessão de empréstimos, em busca da alavancagem rápida e também aplicar ações não éticas na tentativa de cobrança dos devedores, utilizando inclusive cartas de falsos escritórios de advocacia. Em função dessas acusações, ocorreu um movimento de regulação governamental no segmento como um todo, o que obrigou a empresa a mudar a direção administrativa, com vistas a uma reformulação nas práticas operacionais e no relacionamento com seus stakeholders.

O estudo acompanhou justamente a visão dicotômica em relação ao passado dessa organização no momento da reorganização administrativa. Alguns colaboradores (os mais antigos) consideravam o passado da empresa glorioso, em função do crescimento vertiginoso e do produto revolucionário que lançaram. Por outro lado, outras pessoas (admitidas mais recentemente) condenavam a história da empresa, em função das práticas agressivas empregadas.

Os líderes reconheceram a necessidade de responder à essa ameaça de identidade e implantaram um processo de *sensebreaking*, quebrando a compreensão da imagem da marca, por meio principalmente da comunicação com os funcionários. Eles implantaram reuniões mensais,

ferramentas de comunicação digital e mobilizaram as pessoas na construção de uma nova declaração de propósito organizacional. Nesse caminho, enfatizaram aspectos do passado para fortalecer essa imagem, tentando estabelecer uma ligação com partes da história da empresa, aquelas conectadas a uma *fintech* inovadora e focada nos interesses do cliente, com responsabilidade.

No entanto, ao se concluir esse esforço de unificação da identidade organizacional e iniciar uma nova fase administrativa, a sensação dos entrevistados era de que “o passado estava sempre lá” (HAMPEL e DAPIAZ, 2023, p. 18), seja por meio de fontes externas (principalmente pela mídia, que frequentemente lembrava das acusações, em especial as “infames cartas falsas de cobrança”), como também no âmbito pessoal e familiar, pois surgia sempre a associação da empresa com seu passado, o que fazia com que os funcionários se sentissem depreciados por outros, devido às falhas anteriores na atuação da empresa. A visão, relatada nos depoimentos de alguns funcionários é que eles eram considerados pessoas más (na ótica de familiares e amigos) por atuar numa empresa com um passado condenável.

Concomitantemente, havia outro grupo de colaboradores que enxergava um passado brilhante na empresa, principalmente nos primeiros anos de atividade. Ela era vista como uma empresa jovem e excitante, na qual floresciam ideias. Esses funcionários ligavam a imagem da empresa a um passado em que era considerada como um unicórnio tecnológico, com uma atmosfera de inovação, em que as pessoas se divertiam. Esse grupo identificava que a regulação e consequente adaptação da empresa a transformou numa firma mais burocrática e lenta, sem grandes diferenciais, atuando da mesma forma que as outras operadoras financeiras.

O processo de sensemaking nesse caso foi impactado pela visão conflitante do passado da organização, num demonstrativo de como a construção de sentido ocorre de forma contínua, o que levou os líderes a empreenderem esforços comunicativos de três maneiras diferentes (“transfundir”, “enxertar”, “desinfetar”), num claro exemplo de estratégia de

*sensebreaking* seguida de métodos de *sensegiving* ao longo do tempo (HAMPEL e DAPIAZ, 2023, p. 34).

O primeiro passo foi denominado por Hampel e Dapiaz (2023) como transfundindo o passado conflituoso para o presente. Neles, os líderes reforçaram os aspectos positivos da história, principalmente ligados à inovação dos primeiros anos e enfatizaram que, após os deslizes, a empresa se tornou mais resiliente e focada nos interesses dos clientes (aprenderam com os erros).

No segundo momento (enxertando o futuro com o passado conflitante), os líderes enfatizaram que o sucesso da empresa dependia de ela ser cuidadosa e nutrir respeito aos interesses dos clientes e que tais princípios foram fortalecidos após a reestruturação da empresa. Ou seja, as respostas aos problemas do passado foram interpretadas como um valor para o futuro e não como desvios na história da empresa.

Por fim, o processo de *sensegiving* contou com um terceiro passo, definido pelos autores como desinfetando eventos presentes frente ao passado conflitante. Foi quando surgiram casos no presente que remetiam ao comportamento errático do passado (tais como uma cobrança dupla e a exposição de dados dos clientes). Nesse momento, os líderes enfatizaram a rapidez na solução dos problemas e utilizaram isso como prova do compromisso com os clientes como questão fundamental da identidade da empresa.

Esses três processos de criação de sentido confrontando um passado contestado remetem a outra característica nas pesquisas sobre o tema, destacada por Maitlis e Christianson (2014) – *que* diz respeito ao papel da ação nos esforços feitos pelas pessoas para compreender uma situação. O ato de agir é parte integrante da criação de sentido, pois as pessoas conhecem o mundo a partir de suas ações e percebendo o que acontece em seguida. Nesse sentido, o *sensemaking* é posto em prática não somente para se criar um entendimento racional dos fatos, mas também para tornar possível agir. Trata-se de um esforço contínuo e

colaborativo para entender as conexões entre as pessoas, lugares e os eventos, a fim de gerar uma ação que possa ser empreendida de maneira eficaz. Tais ações e significados ocorrem repetidamente, de forma que as pessoas possam promulgar, modificar e compartilhar seus entendimentos continuamente (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; HAMPEL e DALPIAZ, 2023; MAITLIS e CHRISTIANSON 2014).

Parte das pesquisas sobre o tema procura explicar como o *sensemaking* é realizado. Nesse sentido, os contextos em que a surpresa ou confusão são geradas incluem situações e crises organizacionais, ameaças à identidade organizacional e iniciativas de mudança organizacional. Maitlis e Christianson (2014) descrevem essas áreas de pesquisa, identificando os tipos de questões ou eventos que foram encontrados para desencadear o *sensemaking* em cada situação. Ou seja, tais eventos funcionam como gatilhos para a construção de significados.

De fato, as primeiras pesquisas nessa área examinaram o *sensemaking* como uma resposta ao que os autores denominaram solavancos ambientais. Trata-se de fatos exógenos significativos, tais como greves, mudanças sociodemográficas, grandes avanços tecnológicos e alterações regulatórias. Estes eventos inesperados causam discrepâncias entre expectativas e realidade. Eles devem ser impactantes o suficiente para fazer com que os indivíduos ou grupos perguntem o que está acontecendo. E se questionem sobre o que precisam fazer a respeito (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

Weick (1995) entendia que tais eventos gerariam aumento da ambiguidade e incerteza durante o processo de busca por soluções. Isso porque são causadores de turbulências e instabilidades, impactando na complexidade das situações e gerando acúmulo de informações e variedade de combinações de elementos interdependentes. Essas circunstâncias conduzem as pessoas a um processo de criação de sentido na busca por eliminar as ambiguidades por meio do entendimento do que está acontecendo, baseando-se para tal em fatos passados ou na interpretação presente dos acontecimentos. Para o autor, o *sensemaking* é

explicitado com base em atividades concretas, tais como as ações das pessoas, suas consequências e as interpretações que advêm delas.

Essas mudanças alteram o cenário existente de forma tão dinâmica e imprevisível, que as estruturas existentes para a compreensão do ambiente perdem repetidamente o seu significado. Nesse sentido, Maitlis e Christianson (2014) explicam que os estudos destacam a natureza de tais eventos, explicando que eles rompem com o fluxo normal dos acontecimentos na organização, interrompendo a compreensão do ambiente e gerando incerteza sobre como agir. Esses autores relatam também as pesquisas que avaliam os impactos de tais acontecimentos na identidade dos indivíduos, assim como do grupo (social), interferindo nas diretrizes das organizações.

Algumas vezes, o *sensemaking* tende a continuar mesmo depois da ocorrência do acontecimento impactante, de forma que as pessoas permanecem construindo significados, a partir de suas vivências e memórias, buscando a permanente construção de sentido para suas atuações. É o caso, por exemplo, da pesquisa junto a profissionais de gerenciamento de emergências após um grande incêndio florestal, desenvolvida por Dwyer, Hardy e Tsoudas (2021). O estudo revela que essas pessoas experimentavam uma série de emoções após o desastre, facilitando ou inibindo a construção de sentido, num processo que não apenas dá sentido ao incidente original como também permite mudanças para ajudar a organização a lidar com acontecimentos futuros.

Outras vezes, o impacto desse acontecimento inesperado faz com que o *sensemaking* se manifeste em relação à identidade individual. Nesse sentido, Maitlis e Christianson (2014) citam estudos que abordam o *sensemaking* em situações de trauma e perda pessoais. Alguns deles examinam o processo que é desencadeado por uma experiência ou evento que prejudica a capacidade das pessoas de fazer um trabalho que é central para sua identidade. Um exemplo apresentado por eles é do impacto sobre a identidade de músicos profissionais após lesões que os impeçam de tocar, interferindo gravemente na percepção sobre si mesmos.

No entanto, a maior parte dos estudos nessa área aborda a questão da identidade no âmbito social (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014; BROWN, COLVILLE e PYE, 2014). Nesse caso, as pessoas se engajam em processos de *sensemaking* porque estão preocupadas em buscar sentido não apenas para si mesmas, mas também para compreender seus mundos externos, num modelo interdependente e dinâmico.

Esse aspecto da identidade no âmbito social é fundamental nos escritos de Weick (1995), fato que explica o número elevado de pesquisas que passaram a abordar essa questão. Sendo assim, as pessoas se baseiam em processos de *sensemaking* para orientar as ações da maneira como está concedida pela identidade da organização, ou muitas vezes para protegê-la e fortalecê-la. Brown, Colville e Pye (2014) citam, por exemplo, estudos que demonstram como a construção de sentido está fortemente ligada ao modelo operacional das organizações. Isso funciona para fornecer segurança e reduzir sentimentos de isolamento pessoal, sustentando o significado cultural dos grupos que trabalham em conjunto. Essa identidade cultural particular, em algumas pesquisas, é relatada quase como uma personalidade da organização, que é adotada pelas pessoas como características individuais (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014).

Weick (1995) incluía a identidade entre as sete propriedades do *sensemaking*, que se caracterizam de maneira interativa nas organizações, com implicações recíprocas e interrelacionadas. Nesse sentido, a identidade está em contínua redefinição em função dos processos de interação social que ocorrem nas organizações. Ela é reforçada por outra propriedade do *sensemaking*, que o autor chama de retrospecto, que envolve a percepção do passado, que depende da visão atual, porque pode se alterar em função do momento vivido.

Esse processo de construção de sentido é influenciado também pelo que Weick (1995) considera como uma espécie de decretos ou verdades consolidadas - que surgem com o tempo, influenciando a interpretação dos fatos e condicionando as ações das pessoas, por meios de restrições ou

oportunidades no ambiente compartilhado. Observa-se, portanto, a forte influência de outra propriedade fundamental do sensemaking – o seu aspecto social, já que toda a construção de significado é compartilhada e irá impactar na própria dinâmica de trabalho. O autor explica que essa propriedade se liga aos processos nos quais as pessoas estão imersas no ambiente organizacional, e dos quais não se pode fugir.

Ainda de acordo com Weick (1995), o sensemaking é preenchido por outras propriedades, como as estruturas discursivas e fatos passados, que funcionam como pistas a partir das quais as pessoas desenvolvem a compreensão do que pode estar acontecendo. A busca por essa compreensão é uma procura por um significado que seja aceitável para o todo, em detrimento muitas vezes da precisão dessa interpretação. Segundo o autor, a precisão é secundária, porque (mergulhadas na quantidade de informações e na complexidade da situação) as pessoas tendem a simplificar, ao invés de elaborar, pois precisam agir. Portanto, é mais importante ter uma compreensão que preserve a plausibilidade e a coerência, que seja razoável e que confirme as experiências passadas e as expectativas, que seja razoável para outras pessoas, construindo retrospectivamente e também prospectivamente um significado que faça o fluxo continuar. “Quando criam significados, as pessoas tendem a comportar-se pragmaticamente, priorizando a plausibilidade em detrimento da precisão” (WEICK, 1995, p. 60). Tal comportamento é mais comum em um ambiente complexo, onde a obsessão com a precisão parece inútil e de pouca ajuda. Nesses casos, segundo o autor, melhor do que os detalhes é ter uma boa história para contar.

As narrativas, portanto, facilitam o processo de sensemaking e não à toa estão presentes em boa parte das pesquisas sobre o tema. Elas incrementam a habilidade de sensemaking nas organizações. Segundo Weick (1995) essa habilidade aumenta quando as pessoas socializam o que fazem em grupos, são persistentes, guiadas pela plausibilidade enquanto mantêm o fluxo de experiência organizacional, olhando para trás para conseguir o senso de direção e articulando compreensões que

norteiam o que estão fazendo. Estas são pequenas ações, mas com grandes consequências.

Esses processos de construção de sentido, em certos casos, são analisados como uma construção simultânea de realidades organizacionais e identidades de trabalho. Algumas pesquisas demonstram como essa construção se estabelece, por exemplo, em encontros e reuniões de trabalho. Brown, Colville e Pye (2014) citam um estudo em que indivíduos que parecem estar discutindo o seu trabalho são mostrados, na realidade, também construindo ou compartilhando sentido (através do discurso) de seus múltiplos (sociais e dinâmicos) grupos sociais, fortalecendo a identidade organizacional para facilitar a ação coletiva.

Vários estudos exploram também o papel do *sensemaking* a partir de eventos que ameaçam de alguma forma a organização, criando uma discrepância entre o sentido da atuação das pessoas e sua imagem. É o caso da pesquisa de Martins (2005) sobre a ameaça de identidade organizacional em escolas de negócios após o lançamento de classificações consideradas decepcionantes para a imagem percebida por seus integrantes. Nesse caso, os membros dessas escolas tenderam a reforçar os principais atributos de identidade da instituição para afirmar aspectos positivos que os rankings haviam ignorado, dando sentido à incongruência da classificação como forma de reduzir os efeitos negativos da avaliação.

Para Gioia e Thomas (1996), essa atitude é compreensível, porque gerentes tendem a mudar as imagens que recebem de fora da organização, as utilizando para fazer sentido sobre qual é a identidade organizacional. Uma avaliação negativa de fora, portanto, funciona como um catalisador para refletir e reescrever sobre como a organização se autodefine. A controvérsia identificada pelos autores é a de que a identidade não seja algo durável, mas sim variável, mutante e contínua. Assim, quando o que a organização recebe de fora é problemático e está em desacordo com a sua identidade, existe uma tendência de rejeitar e não prestar atenção a esta informação.

Weick (2009) também compreende a identidade como não estática, pois está constantemente agregando novos significados, na medida em que acontece o processo de desestabilização e estabilização. Nesse sentido, qualquer ação ou imagem que não se encaixa no jeito de ser da organização provoca uma desestabilização e, conseqüentemente, um esforço para estabilizar a identidade organizacional através da produção de novos significados. Nesse contexto, o processo de sensemaking filtra o entendimento sobre a identidade da organização, num movimento que depende da visão externa. A pergunta que surge nesses momentos é: “como posso saber quem somos nós, quem nos tornamos, enquanto eu vejo o que eles dizem e fazem com nossas ações?” (WEICK, 2009, p. 142). Ou seja, trata-se de um processo contínuo e dialético entre o que a organização acredita ser e o que os outros dizem que é, e como reagem às suas ações.

Assim como no estudo de Martins (2005), a tendência é de que indivíduos reforcem a imagem positiva da organização da qual fazem parte e rejeitem a imagem negativa, através de associação e desassociação de ações e temas. Associações e desassociação tornam-se ameaças para a imagem, como também para a identidade formada pelos membros da organização ou, ainda, para as oportunidades de repará-la e reafirmá-la, afetando a visão da pessoa quanto ao que está acontecendo lá fora e qual é o sentido.

Weick (1995) destaca dois aspectos que devem ser observados nessa relação entre sensemaking e identidade. O primeiro deles é o acionamento do processo de sensemaking assim que uma falha de identidade não confirma a posição que as pessoas têm da organização. Nesses casos, em seguida, o processo de sensemaking funciona para manter uma auto concepção consistente e positiva, ou seja, é ativado para reafirmar os aspectos positivos da identidade que a organização tem de si mesma. Isso ocorre porque as pessoas aprendem sobre sua identidade através da sua projeção em um ambiente e observando o que acontece. Simultaneamente, essas pessoas tentam reagir e formar o ambiente que enfrentam, porque o sensemaking é autorreferencial, o que sugere que a

organização, mais do que o ambiente, necessita ser interpretada (WEICK, 1995, p. 23).

Em contraste com essas ameaças à identidade e aos solavancos ambientais (que em geral advêm de acontecimentos externos), o *sensemaking* também pode ser desencadeado por eventos antecipados e planejados – de maneira projetiva, como visto anteriormente. Maitlis e Christianson (2014) e Brown, Colville e Pye (2014) demonstram que muitas pesquisas têm sido realizadas no contexto de intervenções e mudanças que ocorrem de maneira planejada para violar expectativas e gerar considerável incerteza, ambiguidade e confusão para os envolvidos.

Esses processos de mudança planejada podem direcionar os significados organizacionais, de maneira a moldar uma nova identidade ou cultura, desencadeando a criação de sentido para adaptar as práticas organizacionais às mudanças estruturais pelas quais passa a empresa. Exemplos são encontrados em estudos que exploraram a criação de sentido que é iniciada quando um novo CEO ou presidente chega com uma visão que desafia as crenças existentes (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014). Nesses casos, frequentemente, o *sensemaking* envolve uma ameaça aos papéis e rotinas, fazendo com que surjam questionamentos e suposições a respeito do comportamento e da posição das pessoas. Nesse contexto emergem práticas discursivas que funcionam também como instrumento não somente de organizar o sentido, mas também para permitir a ação nas organizações.

Essa é uma característica bastante presente nas pesquisas sobre o tema, qual seja o papel da ação nos esforços feitos pelas pessoas para compreender uma situação. O ato de agir é parte integrante da criação de sentido, pois as pessoas conhecem o mundo a partir de suas ações e percebendo o que acontece em seguida. Nesse sentido, o *sensemaking* é posto em prática não somente para se criar um entendimento racional dos fatos, mas também para tornar possível agir (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1995).

Trata-se de um esforço contínuo e colaborativo para entender as conexões entre as pessoas, lugares e os eventos, a fim de gerar uma ação que possa ser empreendida de maneira eficaz. Tais ações e significados ocorrem repetidamente, de forma que as pessoas possam promulgar, modificar e compartilhar seus entendimentos continuamente (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; DWYER, HARDY e TSOUKAS, 2021; MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

A construção desses entendimentos muitas vezes funciona para fornecer segurança e reduzir sentimentos de isolamento pessoal, sustentando o significado cultural dos grupos que trabalham em conjunto. Observa-se, portanto, que os estudos nessa área contemplam não só a construção de sentido nas empresas como também o ambiente institucional em que as organizações e governos atuam (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

É o caso, por exemplo, do estudo de Klarin e Sharmelly (2021), demonstrando que o *sensemaking* em economias emergentes, onde há carência de instituições formais fortes, ocorre de maneira turbulenta, com ajustes cíclicos que interferem e se conectam com desempenho gerencial. A pesquisa analisa a atuação de um laboratório farmacêutico russo e de uma firma de telecomunicação indiana, revelando a participação de instituições informais que preenchem as lacunas do ambiente por meio de conexões políticas que dão legitimidade à atuação das empresas.

Como o *sensemaking* envolve uma ameaça aos papéis e rotinas, fazendo com que surjam questionamentos e suposições a respeito do comportamento e da posição das pessoas (COMBE e CARRINGTON, 2015), é comum que possam emergir práticas discursivas que funcionam também como instrumento de organizar o sentido nas organizações (HAMPEL e DALPIAZ, 2023). Maitlis e Christianson (2014) e Brown, Colville e Pye (2014) explicam que, na maioria dos escritos atuais, o *sensemaking* é mais frequentemente entendido como fundamentalmente preocupado com a linguagem. Esse processo envolve a compreensão das

situações vividas em forma de palavras, que servirão como guias para a ação.

### **2.1.2 Narrativas na construção de sentido**

Os aspectos linguísticos do *sensemaking* já se encontravam nos primeiros textos sobre o tema - principalmente nos escritos de Weick (1995, p. 12), que perguntava “como eu posso saber o que pensar até ver o que eu digo”? Desde então, os estudos nessa linha enfatizam a importância do discurso de maneira preponderante nos atos de interpretação e produção de sentido. Ao vivenciarem situações ambíguas ou conflituosas, as pessoas usam a linguagem para compartilhar suas percepções e gradualmente definir significados.

Maitlis e Christianson (2014) observam que existe um conjunto de pesquisas sobre a linguagem nos processos de *sensemaking*. As metáforas, por exemplo, são vistas como um dispositivo retórico que conecta as pistas e percepções no ato de criação de sentido. Nesses casos, elas surgem como elementos fundamentais para moldar o entendimento das pessoas, dos grupos e dos líderes sobre a identidade organizacional. Isso ocorre em parte por se tratar de um recurso linguístico muito utilizado para criar ordem em ambientes e situações desconhecidos, servindo também para justificar determinadas ações. As metáforas desempenham um papel valioso na aquisição de novos conceitos, pois servem para comparar os significados adquiridos com o entendimento já existente (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

Um exemplo recente do uso de metáfora nos processos de *sensemaking* se deu com coordenadores de cursos universitários no Estado do Rio de Janeiro, quando tiveram de enfrentar as mudanças causadas pela pandemia no sistema de ensino, que passou do presencial para o síncrono (via plataformas digitais). O depoimento de uma das entrevistadas, de Petrópolis – região serrana do Estado, comparou o início

da mudança com a situação de neblina (chamada de ruço pelos moradores da cidade), em que não é possível saber exatamente por onde se vai. Na medida em que o novo modelo de ensino foi se consolidando, a visão dos coordenadores ficou mais nítida, pela interpretação e entendimento dos novos modelos de relacionamento com os alunos e as direções, em um movimento semelhante ao da neblina, que vai se dissipando aos poucos ao longo do tempo, permitindo maior segurança no caminho (FERRARI, JULIÃO, COSTA e PARREIRAS, 2022).

Recursos como a metáfora são destacados por um conjunto de pesquisas acadêmicas nessa área, que reforçam a importância da narrativa como recurso fundamental no *sensemaking*, representando inclusive o maior corpo de trabalho discursivo sobre esse processo nas organizações, de acordo com Maitlis e Christianson (2014), para quem os estudos nesse campo colocam a narrativa como uma das principais formas de tornar significativa a experiência humana. De fato, há um crescente corpo de estudo a respeito da narrativa como abordagens na teoria da organização, contribuindo para a compreensão das organizações e seus processos (RHODES e BROWN, 2005, GABRIEL, 2015).

Em termos históricos, no entanto, essa abordagem é bem recente e se inicia a partir dos anos 1970's. Isso porque, desde sua origem, a teoria das organizações tende a se concentrar nos aspectos racionais, impessoais e estruturais das organizações (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014). Narrativas, histórias e mitos custaram a ocupar lugar de destaque nas conceituações gerenciais, que assumem um viés majoritariamente funcionalista, entendendo as organizações essencialmente como "máquinas livres de cultura" (GABRIEL, 2015, p. 1).

A partir daquela década, surgem estudos de caráter etnográficos, que passam a analisar também a cultura e o folclore nas organizações, indicando que as pessoas contam histórias para expressar e compreender suas experiências compartilhadas. Passou-se, então, a perceber as narrativas como um processo constitutivo das organizações. As histórias, nesse contexto são um elemento não que se desenvolve dentro da "caixa

chamada organização, mas ela serve para construir a própria caixa” (GABRIEL, 2015, p. 2).

Atualmente, as histórias e narrativas são consideradas elementos importantes para a compreensão de uma gama variada de fenômenos organizacionais, incluindo cultura, política, gestão do conhecimento, dinâmicas de grupo, dentre outros. Mais recentemente, histórias podem se tornar virais numa velocidade assustadora, em função da comunicação digital e mídias sociais. E, ao viralizar, influenciam a vida das pessoas. É a justificativa para que Shiller (2019) proponha que o estudo da narrativa seja conduzido para o *mainstream* da ciência econômica. O autor (que foi vencedor do prêmio Nobel de 2013 em Economia) argumenta que a disseminação de histórias populares frequentemente impacta nas decisões das pessoas, as quais – em última análise, podem influenciar as decisões dos agentes econômicos em questões sobre como e onde investir, quanto gastar ou poupar e se é melhor ir para uma faculdade ou diretamente para o mercado de trabalho. O estudo da disseminação viral das narrativas, nos tempos de hoje (o qual ele denomina como economia narrativa) pode melhorar a capacidade da sociedade em se antecipar e se preparar para os acontecimentos econômicos, além de auxiliar na estruturação das instituições e políticas econômicas (SHILLER, 2019).

Outras pesquisas nessa linha da disseminação viral dos conteúdos identificam a narrativa como elemento preponderante para a disseminação das mensagens. É o caso dos estudos de Berger (2020), professor de marketing na Universidade da Pensilvânia, que pesquisa há décadas os motivos pelos quais as coisas tornam-se virais. Junto com diversos alunos e professores colaboradores, ele pesquisa questões como 1) por que certos artigos do New York Times ou vídeos do Youtube viralizam? 2) por que alguns produtos conseguem mais boca a boca 3) quando e por que nomes de bebê pegam ou caem em desuso, 4) quando a publicidade negativa atua para aumentar as vendas em vez de diminuir. Essas pesquisas levaram à conclusão de que existem certos temas ou atributos comuns aos conteúdos contagiantes. São seis princípios que fazem com que as coisas sejam faladas, compartilhadas e/ou imitadas.

O primeiro princípio é o da moeda social, que determina a impressão que as pessoas causam ao falar sobre determinados temas. Berger (2020) argumenta que a maioria das pessoas prefere parecer esperta, inteligente e sagaz. Assim como as roupas que vestem e os carros que dirigem, aquilo que falam influencia o modo como os outros veem as pessoas. Assim, para fazer com que as pessoas repitam o que ouvem, é preciso elaborar mensagens que as ajudem a atingir essas impressões desejadas (daí a ideia de moeda social).

O segundo princípio é o dos gatilhos, ou seja, estímulos que incitam as pessoas a pensar em coisas relacionadas. Segundo as pesquisas de Berger (2020), quanto mais as pessoas pensarem sobre um produto ou ideia, mais ele será falado. Assim, é preciso planejar temas que sejam frequentemente acionados pelo ambiente e criar novos gatilhos, ligando-os às sugestões prevalente naqueles ambientes.

Há também o gatilho das emoções, ou seja, revestir as mensagens e ideias de forma a evocar emoções. Berger (2020) argumenta que esse é o principal gatilho utilizado nas narrativas de organizações sem fins lucrativos. Mas ele por si só é incapaz de gerar engajamento e viralizar se não estiver acompanhado das demais técnicas narrativas, como por exemplo, se for incapaz de tornar as histórias públicas (quarto princípio) e fornecer um valor prático (quinto princípio), ou seja, fazer com que o conteúdo divulgado seja de interesse público e se pareça útil.

Fechando esses princípios, o autor analisa que é preciso embalar esse conteúdo, de modo que as pessoas possam passá-lo adiante facilmente. Nesse sentido, é preciso envolver as ideias em narrativas mais amplas. Isso porque “as pessoas não compartilham apenas informação, elas contam histórias (Berger, 2020, p. 31).

Um exemplo demonstrado pelo autor é o da história do Cavalo de Troia, que tem sido recontada há milhares de anos, não apenas por seu enredo, mas principalmente pela narrativa. Para Berger (2020), essa história soa como um reality show moderno. É cheia de reviravoltas,

incluindo vendetas pessoais, adultério e traição – isso porque combina drama, romance e ação para prender o interesse dos ouvintes. E também carrega uma mensagem subjacente: cuidado com gregos que trazem presentes, ou seja, não confiem no inimigo, mesmo quando ele parecer amistoso, porque é exatamente quando ele faz esse movimento que se deve desconfiar. Portanto, não se trata apenas de uma história atraente, mas também ensino uma importante lição.

Ao revestir a história com essa narrativa, Virgílio e Homero garantiram que ela fosse passada adiante e fizeram com que esse conselho (jamais confie nos inimigos) ficasse mais acreditado do que se tal aviso fosse dito de forma simples e direta. “Isso acontece porque as pessoas não pensam em termos de informação. Pensam em termos de narrativa”, afirma Berger (2020, p. 175). Assim, enquanto enfocam a história em si, a informação vai de carona.

A ideia é que as narrativas são intrinsecamente mais envolventes que os fatos básicos. Têm começo, meio e fim. Se a pessoa é fisgada no comezinho, vai querer saber de todo o resto. Segundo o autor, as pessoas contam histórias pelos mesmos motivos que fazem as coisas se tornarem virais. Algumas narrativas têm a ver com moeda social (têm interesse em parecer descoladas e sábias). Outras são impulsionadas pela emoção. E o valor prático também desempenha um papel importante na atratividade das narrativas. “Todos compartilham a história de como os cachorros do vizinho adoeceram depois de comer algo”, porque não querem que aconteça a mesma coisa com o seu pet (Berger (2020, p. 176).

Além desses gatilhos, para se tornar atraente, as narrativas devem servir para transportar mensagens. O autor dá como exemplo outra história de longa data, a dos Três Porquinhos. Por ser mais disciplinado, o terceiro porquinho emprega tempo e esforço para cuidadosamente construir sua casa com tijolos, enquanto os irmãos se divertem à sua volta. Ele acaba recompensado por não ter o seu abrigo destruído pelo forte sopro do lobo. Essa é a moral da história: vale a pena se esforçar. Use o tempo necessário para fazer as coisas certas, você pode não se divertir muito na hora, mas

verá que no fim valerá a pena. Uma boa narrativa contém lições instrutivas, porque servem como veículos que ajudam a transmitir informação para os outros.

Em termos corporativos, as histórias são fonte de aprendizado cultural, afirma Berger (2020), pois servem para passar normas e padrões a um grupo, demonstrando, entre outros fins, como os funcionários devem se comportar. Ao invés de avisos diretos e normas específicas, as histórias organizacionais fazem com que “a informação viaje disfarçada de conversa fiada” (Berger, 2020, p. 183). E o ambiente das empresas, repleto de comunicação informal, é campo fértil para essa ferramenta prosperar.

Tal constatação legitima também a investigação das narrativas na pesquisa organizacional (GABRIEL, 2015) não exatamente como uma busca pela verdade científica, mas uma busca de significados (RHODES e BROW, 2005; RIESMAN, 2008). Nesse sentido, tanto Gabriel (2015) como Rhodes e Brown (2005) relatam pesquisas em diversas áreas que estudam a utilização do *storytelling* em políticas de controle e resistência, como elemento de identidades individuais e de grupos, como artefatos simbólicos e como meios de compartilhar, disseminar e contestar conhecimentos e aprendizagens. Uma dessas áreas inclui também o *sensemaking*, ou seja, as narrativas e histórias como partes vitais do aparato de criação de sentido de um indivíduo e das organizações.

O benefício de se examinar o *sensemaking* organizacional através de uma narrativa como lente é que ela revela não apenas quem está envolvido e o que está fazendo, mas também os significados que vão sendo construídos no processo. Um exemplo é citado por Brown, Colville e Pye (2014), quando se referem a um estudo sobre a criação de sentido numa conferência de alta tecnologia em Israel. Nesse caso, os grupos envolvidos utilizaram a narração de histórias como recurso para criar sentido junto aos participantes, de forma a estimulá-los a cooperar e competir ao mesmo tempo. A contribuição desse estudo foi mostrar que, muitas vezes, a construção de narrativas pode ser um meio valioso para o empreendedorismo empresarial.

A narrativa, portanto, às vezes é construída pelos atores envolvidos em uma determinada situação de impacto, num processo de entendimento entre os discursos e opiniões, a exemplo do que demonstra Abolafia (2010) num estudo sobre as reuniões do banco central americano para se definir as taxas de juros em um momento de crise econômica. Explorando as transcrições arquivadas das reuniões entre os membros do FED (*Federal Reserve Bank*), a pesquisa demonstra a utilização de uma lógica de adequação para identificar pistas relevantes no ambiente externo e integrá-las aos modelos existentes, tecendo enredos sensatos com o objetivo de controlar a oferta de crédito e também para manter a legitimidade do FED.

Outro exemplo na área econômica é o da narrativa do bitcoin, retratada por Shiller (2019, p. 19) como uma história motivadora para a classe cosmopolita de todo o mundo, articulada com os avanços na tecnologia da informação e nas redes sociais, “porque estes são os canais pelos quais as histórias viajam pelo globo e tornam-se virais em milésimos de segundos”, com efeitos sobre o comportamento humano. Tal como outras narrativas no universo econômico, a história do bitcoin tem seu herói, Satoshi Nakamoto, o criador da moeda digital, envolto em mistério, porque ninguém o viu pessoalmente. Assim como em um thriller, há diversas narrativas de pessoas que afirmam ter descoberto sua identidade ou estar próximas disso.

Shiller (2019, p. 33) acrescenta que o bitcoin carrega narrativas subjacentes, o que se transforma numa razão fundamental para sua expansão ao longo do tempo. A história do bitcoin é uma narrativa “sobre o desejo de empoderamento econômico”. Ela também traz consigo a narrativa dos computadores assumirem um controle cada vez maior das vidas das pessoas, o que ameaça a existência dos seres humanos em um futuro em que possam deixar de ser necessários. No entanto, os computadores são incapazes de substituir todos os empregos, o que envolve outra narrativa: a de que a humanidade irá comandar as máquinas e se tornará vencedora. Essa narrativa de fazer parte do futuro – e vencer ao final, estimulada pelas notícias periódicas sobre o bitcoin, confere valor

à moeda digital, molda o comportamento de compra e o investimento das pessoas e influencia a economia em diversos países.

No âmbito das organizações, algumas pesquisas também destacam a natureza múltipla e controversa dos significados contidos nas narrativas. E revelam a existência de histórias muito diversas, contadas por diferentes grupos, demonstrando como a mesma narrativa organizacional dominante pode ser embelezada e modificada por indivíduos menos poderosos de maneira que mudam significativamente o seu significado (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; GABRIEL, 2015; RHODES e BROWN, 2005).

Por incluir diversos atores, muitas vezes, pode haver pluralidade nas visões, implicando narrativas diferentes para o mesmo fato. Para Rhodes e Brown (2005) tal diferença de visão é menos um problema para as pesquisas organizacionais e mais uma vantagem de um método de comparação entre diversas experiências para se obter ricas ideias (BRYANT e COX, 2011; RHODES e BROWN, 2005). Esse processo envolve, obviamente, a seriedade com a qual os investigadores assumem seus estudos, compreendendo a noção de que as histórias em si não são teorias, mas representam um método rigoroso de avaliação de uma lógica comparativa que pode ser extraída de múltiplos casos (BOCHNER e RIGGS, 2014).

Um desses casos demonstra inclusive como o ambiente pode, muitas vezes, interferir na dinâmica das narrativas, levando à necessidade de compreensão não somente daquilo que se narra e da maneira como se conta, como também de onde esse processo acontece. É o que revela o estudo de caso levado a cabo por Hulst e Ybema (2020) usando depoimentos etnográficos coletados na narração de histórias no trabalho cotidiano de policiais. Os autores adotam uma abordagem específica no ambiente e demonstram que os relatos dos policiais diferem em função dos locais em que são narrados. Assim, a maneira de se contar a história (e o próprio relato) sofre alterações dependendo se a narrativa acontece na sala de reunião com a chefia ou nas estações de trabalho e até mesmo em

locais mais informais como na cantina da delegacia e nos momentos de tocaia.

Esse estudo vai mais além e discute a importância e interferência dos interlocutores nos formatos das narrativas, levantando questões tais como: (1) o que torna um evento objeto das narrativas? (2) o que desencadeia os relatos? (3) como as histórias dependem dos ouvintes para se desenrolarem? e (4) qual a importância das histórias no trabalho diário? Dessa forma, Hulst e Ybema (2020) contribuem para o entendimento das dificuldades encontradas para se obter um estudo mais completo e fundamentado na dinâmica das histórias na vida das organizações.

As pesquisas nessa linha são dificultadas também, segundo Gabriel (1995), porque as histórias fazem parte de um terreno que não é exatamente administrado, no qual as pessoas exercem atividades espontâneas e não supervisionadas. Esse terreno é marcado também por mitos, fofocas, piadas, apelidos, entre outras manifestações do “mundo dos sonhos, em que desejos, ansiedades e emoções encontram expressões em construções altamente irracionais” (Gabriel, 1995, p. 477). Embora possa parecer marginal, esse terreno está muito presente nas organizações, apresentando-se como multidimensional e como habitat natural da subjetividade.

Para Hulst e Ybema (2020), na medida em que os estudos sobre narrativas dependem de dados observacionais, a tendência é que as histórias sejam encaradas como instâncias de luta discursiva sobre mudança organizacional, identidade, estratégia ou aprendizagem, em vez de ser vista como uma atividade incorporada no contexto do dia-a-dia do trabalho. Interessados apenas no conteúdo da história, os estudos nessa área correm o risco de considerar apenas as configurações particulares do conteúdo dos relatos, ignorando o aspecto conversacional da narrativa.

Riessman (2008) amplia essa observação e inclui nesse risco o momento das entrevistas como técnica de coleta de dados, apontando para a impossibilidade de uma transcrição escrita dessas entrevistas refletir, de

fato, a amplitude da narrativa que se colheu. Mesmo que haja a gravação em áudio, a transcrição jamais será capaz de captar toda a fluidez e dinamismo das palavras e gestos contidos em toda a fala do entrevistado. É provável que muito se perca e desapareça, principalmente os recursos sonoros e os marcadores linguísticos, que também compõem o conjunto de significados daquilo que se pretende expressar.

Sendo assim, na reconstrução das narrativas no âmbito da pesquisa, alguns dos sentidos expressos visualmente pelo narrador tornam-se invisíveis e a cadência particular da fala pode ficar achatada. Traduzir as conversas dinâmicas colhidas durante as entrevistas em uma linguagem escrita linear nunca é tarefa simples durante as transcrições. Exige tempo e concentração, atenção às nuances da fala e ao tom de voz (que aumenta e abaixa demonstrando os sentimentos do interlocutor), se transformando numa tarefa primordial na captação dos significados contidos nas narrativas presentes nos relatos (RIESSMAN, 2008).

Em outras palavras, cada narrativa e sua transcrição são profundamente interpretativas, pois o processo de narrar e captar a história são inseparáveis da linguagem. Portanto, um mesmo trecho de uma entrevista pode ser transcrito de forma diferente, dependendo da teoria do investigador, de sua perspectiva ontológica, orientação metodológica e interesse de pesquisa. Isso ocorre porque, entre outros motivos, as narrativas são centradas em eventos – retratando a ação humana – e são centradas na experiência em vários níveis. Sendo assim, ao contar suas histórias, as pessoas não descrevem meramente o que fazem no mundo, mas o que o mundo faz com elas (RIESSMAN, 2008).

Ou seja, as narrativas permitem inferir como é estar nesse mundo de histórias organizacionais, descobrindo inclusive aqueles eventos que acontecem involuntariamente, imprevistos e muitas vezes situações indesejadas pelos atores. Ao contar essas histórias, eles não se referem meramente a experiências passadas, mas criam experiências para seus interlocutores, produzindo significados e dando sentido às suas posições e tarefas na organização (RIESSMAN, 2008; HULST E YBEMA, 2020).

Nesse sentido, as pesquisas nessa área devem observar não somente as histórias como também os contadores de histórias e a forma como se entendem com seus interlocutores (entrevistadores inclusive, ou tradutores no caso de pesquisas com narradores de outras nacionalidades), identificando como esses entrevistados constroem significados de maneira única, variando na maneira como contam e dependendo não somente do contexto como também dos cenários/ambientes em que interagem (HULST E YBEMA, 2020; RIESSMAN, 2008).

Ainda em relação aos contadores das histórias narradas na presente pesquisa, é preciso considerar as enunciações que pertencem à instância do ego. No dizeres de Fiorin (2008, p. 137): “o “eu” é instaurado no ato de dizer: eu é quem diz eu”. Esse ego não se instaura no enunciado em si, mas no ato de enunciar. Um exemplo dessa relação ocorre, segundo o autor, quando um professor afirma que é muito competente. Nesse caso, ele está anunciando uma imagem sua. Mas ela, por si só, não serve como prova. O caráter de pessoa competente irá se instaurar na maneira como organiza e conduz suas aulas. À medida que vai dissertando sobre seus temas vai reafirmando: eu sou competente.

Importante ressaltar, ainda segundo Fiorin (2008), que a análise do *éthos* do que se enuncia não tem nada do psicologismo que às vezes se insere nos estudos sobre as narrativas. Trata-se de apreender um sujeito construído por sua(s) fala(s) e não a subjetividade que seria a fonte de onde emanariam os seus enunciados. Não se busca um psiquismo responsável pelo que se diz. O *éthos* do discurso e da narrativa é a imagem do autor, não é o autor real: é um autor discursivo, um autor implícito.

Os exemplos do autor estão na análise de um discurso do presidente Lula, em Pelotas (17/06/2003). Num primeiro trecho, falando sobre as reformas da Previdência, quando ele argumentou que não era justo que uma procuradora se aposentasse aos 47 anos, enquanto uma cortadora de cana se aposentasse aos 60. Anunciou que iria mudar essa situação. O *éthos* desse discurso é de um salvador da pátria, de um redentor. Daí o tom

messiânico dessa narrativa: é ele quem vai reparar essa injustiça. Não existe, em sua fala, a mediação democrática do Congresso; as mudanças ocorrerão pela vontade do presidente. Nesse mesmo discurso, ele contou que, assim que se casou, o que mais queria é uma filha, que veio rápido, já na primeira noite do casamento, porque pernambucano não deixa por menos. Estabelecia nessa fala o éthos do macho, que associa desempenho sexual à valentia e à coragem, ao mesmo tempo em que passa a imagem de um homem simples e sincero, porque sabe que está se dirigindo a um público com esse perfil. Nesses dois trechos, as marcas do enunciatário não se encontram no enunciado em si, no que foi dito apenas, mas está presente na enunciação enunciada, ou seja, na seleção dos temas, na norma linguística escolhida, na reiteração de traços semânticos, entre outros elementos da fala e do contexto.

Fiorin (2008) discute, portanto, uma teoria dos atos da fala. Ele cita um estudo que buscava discutir mais profundamente a seguinte questão: o que é que se faz quando se diz alguma coisa? A pesquisa demonstrou que acontecem três coisas. A primeira é o ato linguístico de dizer, a segunda é a imagem gerada pelo que se diz e a terceira é aquilo que se realiza por intermédio do que foi dito. Ele toma como exemplo a frase: advertir-o a não mais fazer isso. Nela, há o ato de dizer, ou seja, de enunciar cada um dos elementos linguísticos que compõem a sentença. Quando a frase é dita produz-se o ato da advertência, que se realiza na imagem produzida pela fala. E por fim, há um terceiro ato que surge em função do que foi dito e da imagem gerada pelas palavras, tanto para enunciatador como para enunciado, e que irá depender do contexto. Nesse caso, quando se enuncia essa frase, o resultado pode ser a persuasão do interlocutor. Assim, é um sentimento que não se deu pela linguagem, mas pelo ato (como um todo) da linguagem. O autor conclui que a compreensão de um enunciado leva em conta não somente um componente linguístico, mas também seu componente retórico, que se materializa quando se entende os possíveis significados da fala, levando-se em conta os diferentes contextos em que ela é proferida.

Outro exemplo analisado por Fiorin (2008), em que se percebe claramente essa ideia do contexto, é o do programa do Ratinho. O estilo do apresentador é escrachado e politicamente incorreto. Ele faz questão de apresentar um bom senso rude, sem nenhuma finura intelectual e nem elaboração de ideias. Sobre ecologia e repressão policial repete preconceitos e chavões. Em geral, apresenta indignação com o sistema político, considerando que não fazem nada, só roubam. Assim, apresenta-se como alguém que ousa falar, que é franco e afronta a tudo e a todos, inclusive as leis e as decisões judiciais. Com frequência afirma que podem processá-lo porque não tem medo. O registro linguístico é o popular, muitas vezes beirando o chulo. A norma culta às vezes é usada com afetação, como que dizendo que é uma linguagem de homossexuais. Tudo é anárquico no programa, de sua decoração à sua condução. Tudo é apresentado hiperbolicamente, a intensidade da voz do apresentador é elevada, muitas vezes as falas são ditas aos gritos. O andamento é acelerado.

Já no antigo programa da Hebe Camargo, também analisado pelo autor, a fala apresentava-se de maneira muito diferente, assim como o contexto. Seu auditório era polido, ficava sentado e aplaudia calmamente (não permanecendo em pé e muitas vezes urrando, como no programa do Ratinho). O cenário apresentava padrão de arrumação de uma casa de classe média alta. O figurino da apresentadora era luxuoso, com ostentação de joias. Ela esbanjava bom humor, simpatia, alto astral, calor humano. Sua sociabilidade era regida pela cordialidade. Fazia muito uso de diminutivos (lindinho, gostosinho), de superlativos (chiquérrimo, bacanérrimo), de formas linguísticas de intimidade (chamava todos pelo nome), de exclamações e adjetivos. Valia-se de uma retórica de meio termo: por isso, os problemas eram probleminhas. O Brasil pra ela era bárbaro, com sua grandeza revelando-se por meio da música popular, no futebol e na natureza exuberante. O éthos era o da apresentadora que recebe e reforça a instituição familiar. No entanto, colocava-se como uma mulher moderna, que exprimia sua sexualidade com naturalidade. Quando recebia um convidado homem dizia, por exemplo: que homem! que calor!

Não era uma expressão agressiva, mas colocada como se fosse uma brincadeira, uma travessura.

Ambos os programas, segundo Fiorin (2008) demonstram eficácia porque atendem claramente às características do seu público-alvo. A plateia se reconhece nas falas dos seus apresentadores, já que elas são ditas a partir de uma imagem muito bem-feita dela mesma. Os expectadores aderem aos apresentadores nos quais se viam. Em outras palavras: tanto os apresentadores como o público são participantes da fala, porque os primeiros produzem o enunciado e o segundo é levado em consideração nessa construção, funcionando como um filtro.

O autor observa, portanto, a relevância dos ouvintes quando se analisam as narrativas. A imagem desse ouvinte se constitui numa coerção da fala a que o enunciador obedece: não é a mesma coisa abordar um tema para um especialista na área ou para um leigo; ensinar uma matéria para esse especialista ou para uma criança. Nesse sentido, é preciso considerar que esse tu a quem se dirige a narrativa não é um ser passivo, que apenas recebe as informações ditas pelo narrador, mas é um produtor da narrativa na medida em que coparticipa da sua construção, as interpreta, avalia, compartilha e até rejeita seus significados (FIORIN, 2008).

Riessman (2008) complementa essa análise ao afirmar que os atos de narrar são constituídos pela forma como o narrador tenta dar sentido ao que ele próprio está ouvindo no momento em que fala, ao mesmo tempo em que vai localizando os eventos no tempo e o espaço, formando seu processo de construção de significados (RIESSMAN, 2008). Depende, obviamente, do ambiente em que a narrativa vai se revelando e do contexto em que se desenrola, sem contar a capacidade de memória e dos interesses do narrador e dos interlocutores.

Esses elementos demonstram porque, na realidade, sob a ótica das organizações, contar histórias sempre foi um aspecto crítico no comportamento gerencial (Gabriel, 1995). Trata-se de um aspecto que está no cerne da existência das empresas, até porque os líderes empresariais

precisam fornecer respostas convincentes quando perguntados sobre qual é a história (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012). Exatamente por isso, a utilização de histórias nos processos de *sensemaking* atrai os estudiosos, entre outros motivos, porque elas permitem observar as manobras dos contadores relacionadas às contradições do contexto. Muitas vezes, quem conta a história ignora ou encobre ambiguidades, mascara ou revela posições intelectuais, ao mesmo tempo em que cria e compartilha sentido em ambientes organizacionais (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012; GABRIEL, 2015; RHODES e BROWN, 2005).

O objetivo das pesquisas baseadas em narrativas, portanto, é justamente descobrir significados em movimento, nas palavras de Bochner e Riggs (2014), mostrando como as pessoas passaram por acontecimentos excepcionais e por crises transformadores em suas vidas, como elas inventam novas formas de se comunicar quando as velhas falham e como transformam desastres em situações administráveis.

Nessa linha, Gabriel (2015, p. 479) sugere que as histórias são parte da construção de sentido num ambiente com déficit de significados. Ele cita os dizeres na camiseta de certa organização ("você não precisa ser louco para trabalhar aqui, mas ajuda") como demonstrativo de como as pessoas podem entender os absurdos, irracionalidades e desgastes desnecessários que acontecem na vida corporativa. Para ele, a criação de sentido vem em socorro à falta de significado que as pessoas encontram em suas vidas como trabalhadores e consumidores. Ou seja, o *storytelling* funciona como um resgate do sentido nas organizações quando muito parece sem sentido ou mesmo perverso.

Num ambiente que muitas vezes não faz sentido, as pessoas utilizam as histórias como um elemento de fantasia, que representa uma terceira possibilidade aos membros da organização, que não equivale nem à conformidade nem à rebelião (GABRIEL, 1995). Assim, é feita uma reformulação simbólica de eventos e histórias oficiais por parte dos funcionários.

Nesse contexto complexo, as narrativas proporcionam acesso a um eu interior que pode conferir autenticidade à experiência comum, fornecendo um entendimento a respeito do próprio indivíduo e permitindo reafirmar sua subjetividade e identidade no âmbito das organizações (GABRIEL, 2015). É também possível conhecer melhor as pessoas ao solicitar que contem suas histórias (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012). Além disso, essa narrativa pessoal representa um meio através do qual o próprio indivíduo pode adquirir maior autoconhecimento (RIESSMAN, 2008).

Isso porque o próprio ato de narrar a sua história reflete a luta de cada pessoa para reproduzir, numa linguagem adequada, sua experiência. E isso inclui a tentativa de conferir significados a essa experiência. Sendo assim, as narrativas moldam e podem até remodelar a identidade de uma pessoa, fato esse que faz com que os pesquisadores busquem compreender como as pessoas olham para trás e como lidam com o passado, encarando as contingências, dificuldades e experiências vividas e revelando como constroem suas identidades, comunicativamente, por meio de interações cotidianas com outros (BOCHNER e RIGGS, 2014; GABRIEL, 1995; RIESSMAN, 2008).

De acordo com Bochner e Riggs (2014, p. 203), “o ato de contar é sempre uma performance, um processo de interpretação e comunicação em que o narrador e o ouvinte colaboram na construção de sentido” e, no processo de narrar suas experiências, as pessoas ativam a subjetividade, relembando experiências históricas e não somente descrevendo suas vidas, mas moldando-as reflexivamente. Não à toa tais histórias estão em um permanente processo de produção, abertas à edição e revisão, na contínua tarefa de atribuir significados às experiências.

Sob esse aspecto, Riessman (2008) realça a importância de se observar um método de coleta dos depoimentos que possa estabelecer uma relação mais aprofundada entre entrevistador e entrevistado. Assim, as entrevistas de pesquisa devem ser vistas como uma realização discursiva ao encontro das narrativas, sendo mediadas por longas

conversas para que o ouvinte e o entrevistado possam rever e analisar os eventos e experiências mais significativos que surgem dos relatos. Assim, o modelo tradicional de um entrevistador que faz perguntas ao seu entrevistado, mesmo que o primeiro assuma o papel de um facilitador, deve ser substituído por dois participantes ativos que constroem juntos as narrativas e seus significados.

Nesse processo, a entrevista de pesquisa funciona muito mais como uma conversa, ou seja, uma troca entre dois falantes e não um processo tradicional em que um dos componentes assume o papel de perguntar e o outro de responder. Observa-se, portanto, que gerar narrativas requer mais tempo, voltas na conversa e mais entrevistas do que é habitual em ciências sociais. Isso porque uma história pode levar a outra, pois narrador e ouvinte negociam os temas e significados que vão surgindo ao longo dos relatos (RIESSMAN, 2008).

Nesse sentido, a entrevista narrativa tem bastante em comum com a prática etnográfica, porque deve ir além das perguntas abertas, sempre com o objetivo de gerar relatos detalhados em vez de respostas breves ou declarações gerais. Dessa forma, as entrevistas narrativas, em geral, proporcionam relatos de muitas formas e tamanhos, variando de breves histórias bem delimitadas contadas em resposta a uma única pergunta, a longas narrativas que se constroem ao longo de várias entrevistas e atravessam o espaço geográfico, incluindo relatos biográficos que se referem à busca de significados para vidas inteiras ou carreiras.

Isso destaca a importância das narrativas para o *sensemaking* como pontos de construção e compartilhamento de sentidos em meio ao fluxo da vida organizacional. Afinal, o *sensemaking* implica numa cristalização do significado, que funciona como um impulso à ação. Nesse sentido, ele pode ser comparado à cartografia, à medida que os indivíduos aprendem a desenhar seus próprios mapas a partir da narrativa de suas experiências vividas (WEICK, 1995; MACLEAN, HARVEY E CHIA, 2012).

Tendo as organizações como palco, as pessoas se engajam num processo contínuo de narrativas e outras estratégias para encontrar caminhos que as auxiliem a entender o contexto que compartilham. Elas traçam e contam seus roteiros para promulgar esse sentido a respeito do mundo, de forma a torná-lo mais ordenado. Em outras palavras, a organização é ela própria a criação de sentido que é realizada e narrada em seus domínios.

## **2.2 Sensemaking, narrativas e identidade organizacional**

Os processos de sensemaking são os meios pelos quais as pessoas configuram e estruturam suas realidades de forma a compreender as solicitações da vida organizacional, atribuindo um significado aos acontecimentos e assumindo um papel ativo ao construir e reconstruir a sua visão de mundo (WEICK, 1995). Nesse sentido, o sensemaking se coaduna com a visão representativa de cultura organizacional, ao compreender as organizações como realidades socialmente construídas, existentes não somente nas mentes dos seus membros como também nos seus elementos formais e estruturais (ALVESSON, 1994).

Essa estrutura da organização - suas regras, políticas, objetivos e procedimentos operacionais padronizados, desempenham funções relevantes nos sistemas de interpretação individual, grupal e organizacional (SCHEIN, 1991). Tratam-se, portanto, de elementos de referência na cultura organizacional, ou seja, no modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido ao contexto e ao seu trabalho (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994).

Essas referências se articulam em um conjunto de expressões culturais, tais como símbolos e rituais, cerimônias e histórias, que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos (FIOL, 1991). Esse repertório de expressões culturais delinea e comunica a identidade coletiva da

organização (ALBERT e WHETTEN, 1989; MARTIM, 1992 e FIOL, 1991) - identidade que se manifesta também nos artefatos culturais para representar a realidade organizacional (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994). Assim, na perspectiva do processo de construção social da realidade, os relacionamentos diários na organização compõem o contexto em que os significados podem ser construídos de modo a serem, ou não, convergentes (WEICK, 1995).

Nesse contexto, a formação dos grupos e os processos de liderança dependem da habilidade de se criar um significado compartilhado de realidade (SCHEIN, 1991). Grupos coesos crescem em torno de entendimentos comuns; grupos fragmentados demonstram visões múltiplas da organização (ALVESSON, 1994). Além dessa constatação, é preciso considerar que toda organização está em movimento (WEICK, 1995) e como tal é dotada de uma trajetória particular, dentro de uma situação histórica e diante de determinado contexto social, político e econômico em que atua (CALDAS e WOOD JR., 1997).

Isso torna mais difícil o desafio de disseminar a mesma compreensão dos fatos a todos os membros de uma organização. Esse processo de construção de sentido a respeito da identidade da organização depende das estruturas e sistemas operacionais, assim como das crenças e valores que permeiam a relação das pessoas (WEICK, 1995). Ele não é definitivo, o que leva os membros da organização a suprirem lacunas ou a desconsiderarem, em maior ou menor grau, o formalmente estabelecido, mediante as interações cotidianas que, por si só, irão propiciar novos padrões de significados (ALBERT e WHETTEN, 1989; ALVESSON, 1994).

A cultura organizacional, portanto, é permanentemente mediada por um vai e vem de significados, formas de se enxergar a realidade e de se compreender as relações entre as pessoas (ELSBACH 1994; SCHEIN, 1991). Organizações são, portanto, ambientes repletos de significados e simbologias, estabelecidos em função das relações de poder, das crenças, histórias e visões de mundo das pessoas, que vão moldando a cultura organizacional (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994). Para Weick

(1995), o sensemaking e a organização constituem um ao outro, ela é cenário onde os fatos concorrem para “ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, para canalizá-la para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, por meio de generalização e institucionalização de significados particulares e regras” (TSOUKAS E CHIA, 2002, p. 570).

É essa cultura que estabelece uma identidade, uma marca reconhecível tanto por aqueles que participam da organização, como pelos que com ela interagem (ALBERT e WHETTEN, 1989). Essa identidade corresponde a uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser das pessoas na organização (SCHEIN, 1991). Dessa maneira, a identidade organizacional resulta de uma representação compartilhada pelos membros de uma organização, em face daqueles com quem ela interage. Em consequência, a identidade organizacional pode ser vista como elemento-chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (ALBERT e WHETTEN, 1989; WEICK, 1995).

Caldas e Wood Jr. (1997) argumentam que a identidade organizacional pode ser compreendida por várias dimensões. Pode advir da imagem externa da organização, ou seja, da forma pela qual ela é percebida por aqueles com quem ela interage no ambiente externo, como seus clientes e fornecedores. E também pode decorrer da autopercepção ou da autoimagem, isto é, da forma como seus membros internos a percebem de forma compartilhada. Além dessas dimensões, a identidade é ainda representada como uma espécie de propósito existencial resultante da definição da razão de ser, da finalidade ou missão da organização.

Em sintonia com esses conceitos, a identidade organizacional advém do que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros. Por central compreendem-se as características vistas como a essência da organização. O aspecto distintivo aponta para os elementos que distinguem a organização quando comparada a outras, e o critério de durabilidade define suas características estáveis ao longo do tempo (ALBERT e WHETTEN, 1989; CALDAS e WOOD JR., 1997).

Nessa mesma linha de análise, Elsbach (1994) explica que a identidade de uma organização reflete seus atributos centrais e diferenciadores, incluindo os seus valores essenciais, modos de agir e desenvolver suas atividades. Esse autor considera que, em relação aos indivíduos na organização, a identidade organizacional é fruto do seu esquema cognitivo, ou seja, da sua percepção dos atributos essenciais e distintivos da organização, da sua situação ou posicionamento no contexto em comparação com outras organizações.

Exatamente por isso, esses autores argumentam que os estudos sobre o tema precisariam considerar que as organizações podem não ter uma identidade unidimensional ou única; elas podem ser híbridas, compostas de múltiplos tipos e mutáveis ao longo do tempo. Isso porque a identidade organizacional é formulada e mantida por meio das interações entre as pessoas (ALBERT e WHETTEN, 1989; ALVESSON, 1994). Assim, o sentido de identidade vem da percepção proporcionada pelos discursos e narrativas que operam a estabilidade da ordem social ou grupal, inter-relacionados aos hábitos e aos recursos de comunicação (figuras conceituais, metáforas, signos e outros) adotados por eles (ALVESSON, 1994; WEICK, 1995).

Dessa forma, a identidade representa a forma como a organização é percebida ou se percebe a si mesma. Elsbach (1994), assim com Caldas e Wood Jr. (1997) argumentam que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: (1) a que é percebida pelos seus membros (aquilo que eles creem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros) e (2) a identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros). Tanto uma quanto outra percepção estão relacionadas com as representações cognitivas dos indivíduos, sejam eles membros ou não-membros da organização.

A noção de identidade, portanto, vem dessa percepção compartilhada não somente entre seus membros, mas por outros

indivíduos e grupos que se relacionam com a organização, como fornecedores, clientes e consultores, por exemplo (CALDAS e WOOD JR., 1997; ELSBACH, 1994). Além desse aspecto social, o significado de identidade organizacional mantém íntima relação com uma concepção da própria identidade dos indivíduos que nela atuam (ALBERT e WHETTEN, 1989; PAGÈS, 1993).

Ou seja, as pessoas constroem significados sobre sua própria condição, ou autoconceito, em função das relações com seu grupo social. March (2009) afirma que o mundo pode ser pensado de diferentes formas, mas são as experiências pessoais que formam julgamentos e afetam as intenções e as ações. No contexto organizacional, segundo Weick (2003, p. 20), a forma como o indivíduo se autodefine se relaciona diretamente com a definição do grupo, porque esse indivíduo é, “ele mesmo, um quebra-cabeças de contínua redefinição, coincidente com a apresentação de algum “eu” aos outros, na tentativa de decidir qual “eu” é apropriado”. Assim, o *sensemaking* tem início no *sensemaker*, ou seja, no indivíduo e no sentido que ele faz das situações.

Essa discussão consigo mesmo, com sua identidade individual, permite que, durante a interação na organização, a pessoa defina a si mesmo e possa construir sentido com os outros, sentindo-se como parte de uma identidade organizacional (ALBERT e WHETTEN, 1989). Ou seja, o significado individual provém da interação social e se torna coerente nessa mesma base social (GIOIA, 2006). Essa autorrepresentação advém, segundo Weick (2003), da necessidade de autodesenvolvimento, ou seja, da busca por um estado cognitivo e afetivo equilibrado e de auto consistência, que se manifesta em função do desejo do indivíduo de ver sua vida com coerência e continuidade. “É antes de tudo sobre a ação no mundo e não sobre fatos conceituais” (WEICK, 1995, p. 36).

Percebe-se, portanto, que as identidades baseadas nestes processos intrapessoais e pessoais são criadas em ambientes construídos pelos próprios indivíduos. Quando eles realizam uma ação, eles refletem sobre ela e, durante este processo, constroem sentido sobre a situação

(WEICK, 1995). Não à toa, uma proposição central na literatura de identidade é que a perda de identidade (no sentido de continuidade ao longo do tempo) ameaça a saúde de um indivíduo (ALBERT e WHETTEN, 1989).

Isso porque todo processo de mudança tende a ser difícil, já que, num certo sentido, a mudança pode envolver perdas. Sendo assim, uma estrutura de identidade acrescentará o que é distintivo, dando sentido às maneiras características pelas quais os seres humanos lidam com essas perdas. Portanto, aplicando uma estrutura de identidade individual para o estudo das organizações, as pessoas tendem a ser naturalmente levadas a fazer perguntas sobre as mudanças que envolvam perda, e sobre a existência, desejabilidade e viabilidade da identidade (ALBERT e WHETTEN, 1989).

No contexto organizacional, Weick (2003) argumenta que a identidade é criada pela ação e cognição de vários *sensemakers*. Ela é construída no âmbito das atividades sociais, onde o sentido das coisas se manifesta, enquanto as pessoas conversam com os outros, enquanto são expostas a diversas expressões comunicativas dos outros, intercambiando suas ideias (GIOIA e THOMAS, 1996). O contexto social em que emerge a identidade organizacional é, portanto, o mesmo ambiente onde ocorrem os processos de construção de sentido.

Assim, a percepção a respeito da identidade organizacional passa a ter efeito também sobre a percepção da própria identidade dos colaboradores. Trata-se aqui de um processo de identificação organizacional, entendido como a extensão pela qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem, na sua identidade, a identidade organizacional (PRATT ET. AL, 2016). Mediante essa identificação ocorre a mediação entre a identidade pessoal e a identidade organizacional (GIOIA e THOMAS, 1996).

Em face dessa relação, as pessoas podem buscar identificações sociais mais positivas e aceitas, mediante a associação com organizações

que tenham identidade positiva, como se houvesse uma transferência dos atributos (PAGÈS, 1993). Ainda segundo o autor, o inverso também se manifesta, já que muitas vezes a ameaça à identidade organizacional ou do grupo pode constituir ameaça à identidade social, como ocorreu no caso da fintech inovadora, relatado por Hampel e Dapiaz (2023) em que a reputação da empresa prevaleceu por certo período, mantendo-se também ligada à identidade dos seus funcionários.

Tais representações cognitivas também emergem da construção de significados advindos das interações verbais e não verbais dos indivíduos ao se relacionar no meio organizacional (WEICK, 1985). A ligação do sensemaking com a identidade organizacional, nesse caso, resulta dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (status) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações (DUTTON, DUKERICH e HARQUAIL, 1994).

Os conceitos de sensemaking e identidade vão se juntar também na compreensão sobre como as pessoas reagem a eventos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em questão as características definidoras da organização. Isso porque tais solavancos ambientais podem ser percebidos como ameaças à percepção dos membros em relação à identidade da organização da qual fazem parte (MARTIN, 1992; GIOIA e THOMAS, 1996), como demonstrado na pesquisa de Martins (2005) sobre o impacto na comunidade acadêmica após a avaliação negativa de uma escola de negócios.

Muitas vezes, esses solavancos considerados importantes no contexto ambiental, como aqueles promovidos por novas normas que regulamentam o setor ou provocados por redefinições de posicionamento estratégico, podem desvelar ou tornar mais evidente a identidade coletiva da organização (GIOIA e THOMAS, 1996). Essa identidade também pode ser ressignificada quando seus membros observam a eclosão de inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as

ações individuais de seus membros contradizem a imagem da organização (ALVESSON, 1994).

Quando isso ocorre, as ações individuais ou coletivas interrompem o curso normal de funcionamento organizacional, levando os participantes a se questionarem sobre a finalidade e a natureza das suas atividades. Trata-se, portanto, de momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência a respeito do que eles acreditam definir a organização (DUTTON, UKERICH, e HARQUAIL, 1994). E também representam momentos em que se revê a conexão que mantêm, individual e coletivamente, com a organização (GIOIA, 2006). Em outras palavras, são tempos de construção de novos significados a respeito da organização, da vida coletiva e muitas vezes da própria identidade individual.

Nessa construção de novos sentidos, muitas vezes, surge a análise de situações passadas, pois não pode haver sentido sobre coisas que não foram feitas ou não foram ditas (WEICK, 1995). Neste caso, o sensemaking é sobre fatos que já ocorreram, ou seja, reflete as experiências vividas. Assim, a habilidade de lembrar enfatiza o modo como as pessoas agem e, em seguida, determina preferências, princípios, valores e crenças. Para Weick (1995), o significado é criado quando o indivíduo constrói uma relação entre momentos passados de socialização e momentos presentes de experiência.

Logo, as percepções do passado estão intimamente ligadas às percepções tanto individual como organizacional, influenciando como as pessoas se veem a si mesmas e a organização no futuro. Entretanto, esse passado tende a ser interpretado, pois é condicionado pelo presente, ou seja, pela situação a partir da qual é visto. Em outras palavras, esse passado não existe por si só, mas pode ser evocado na memória por meio de sua relação com o futuro emergente (SCHULTZ e HERNES, 2013).

Dessa maneira, as relações entre passado, presente e futuro podem influenciar a maneira como as pessoas fazem afirmações sobre quem são ou em quem estão se tornando como organização. Nessa perspectiva

temporal, Schultz e Hernes (2013) demonstram como os atores organizacionais atuam no espaço de tempo que denominam como presente contínuo, projetando o futuro da organização a partir de experiências passadas usando materiais disponíveis no presente. Esta perspectiva é paralela à noção de organização como uma realização contínua, a partir dos esforços para criar ordem e dar um sentido retrospectivo ao que ocorre (WEICK, 1995).

Assim, a construção da identidade organizacional muitas vezes passa por processos de reconstrução da identidade, uma vez que está sujeita à compreensão de como as contingências do presente são influenciadas pelos processos sociais informados pelo passado enquanto são orientados para o futuro (RAVASE, RINDOVA E STIGLIANI, 2019). Nessa perspectiva, não apenas o futuro está aberto, mas também o passado está aberto à (re) interpretações quanto a quais experiências reter ou compartilhar pela organização (BASEQUE E LANGLEY, 2018; SCHULTZ e HERNES, 2013).

Isso porque, nos dizeres de Gioia (2006, p. 623): “muitas vezes é necessário revisar o passado para ser consistente com o futuro”. A questão aqui é que esse passado não se apresenta exatamente com uma identidade coerente. Além disso, ele muitas vezes pode ser ambíguo (SCHULTZ e HERNES, 2013). Por esse motivo, para efeitos da identidade organizacional, o passado precisa ser (re)constituído por uma seleção de pistas que se encontram na memória coletiva e individual, que nem sempre irão auxiliar essa construção da identidade com padrões coerentes, os quais podem ser claramente definidos (RAVASI, RINDOVA E STIGLIANE, 2019; WEICK, 1995).

Ressalta-se, mais uma vez, que o fato de as pessoas estarem constantemente filtrando os estímulos que afetam sua tomada de decisão (sejam eles relacionados ao passado ou não), comprova o que Gioia e Thomas (1996) denominam como a inevitabilidade da identidade, já que todas as organizações têm uma, independentemente da sua vontade. Além disso, como não possuem tempo necessário para alcançar a exatidão,

muitas vezes, o processo de identidade (assim como o de sensemaking) prescinde da precisão. Assim, o que importa nesses processos é que o significado seja plausível, advindo muitas vezes de parte do que se lembra e não da memória exata sobre o que aconteceu (GIOIA, 2006).

Em relação especificamente ao sensemaking, o que importa é que as suas propriedades encontrem eco na organização, nas palavras de Weick (1995, p. 60-61):

Algo que preserve a plausibilidade e coerência, algo que seja razoável e memorável, algo que incorpore experiência passada e expectativas, algo que ressoe com outras pessoas, algo que possa ser construído retrospectivamente, mas que também possa ser usado prospectivamente, algo que capture ambos, sentimento e pensamento, algo que possibilite adornamentos para preencher singularidades quotidianas, algo que seja divertido de construir. Em resumo, o que é necessário na construção de sentido é uma boa história.

Tais histórias, por sua vez, assim como as narrativas, são também úteis nas organizações sem fins lucrativos para definir as identidades, seja de maneira individual ou coletivamente, ligando-se ao processo de construção de sentido por meio de uma construção cognitiva fundamentada em interações e experiências passadas (LIAO-TROTH E DUNN, 1999). Segundo estudo desses autores, o sensemaking nesses casos advém, principalmente, das histórias passadas, servindo para orientar os gerentes e diretores a respeito das interações subsequentes com funcionários e voluntários. Ao mesmo tempo, os voluntários dão sentido ao seu entorno por meio de construções cognitivas fundadas em suas próprias experiências, que são relatadas/contadas ao longo do convívio nas instituições em que atuam.

Outro estudo, também realizado numa organização sem fins lucrativos no setor artístico-cultural, demonstra como as narrativas contribuem para manter a identidade do grupo em meios às atribuições cotidianas (HERRMANN, 2011). Nesse caso, destaca-se a força explicativa da narrativa como um processo constitucional das organizações sem fins lucrativos, apoiando-se no seu potencial para criação de sentido. O autor

afirma que as narrativas constituem por si só a identidade social, em vez de representarem (apenas) uma evidência dessa identidade.

É o que se observa em um estudo sobre organizações religiosas sem fins lucrativos, em que as narrativas envolvem aspectos divinos que moldam o propósito das pessoas. Scheitle e Adamczyk (2016) entrevistaram os fundadores de algumas dessas organizações, demonstrando que muitos deles constroem sentido sobre suas experiências em termos religiosos, como acreditar que Deus lhes deu a ideia para a fundação das instituições ou atribuir certos eventos à intervenção divina. Esse estudo destaca, portanto, o poder potencial da religião como uma ferramenta de sensemaking nas organizações do Terceiro Setor, especialmente quando as narrativas advêm dos fundadores dessas instituições, já que relatos sobre fenômenos divinos são mais comuns entre eles do que com líderes que não fundaram as organizações.

Sejam elas de cunho religioso ou não, o fato é que as narrativas são fundamentais nos processos de sensemaking, porque atribuem significado à experiência comum, servindo como uma espécie de veículo pelo qual os indivíduos podem se constituir em sujeitos, permitindo-lhes que reafirmem suas identidades e subjetividades (GABRIEL, 1995).

Na maior parte das vezes, as histórias e narrativas têm ligação com o passado, que passa a ser ativamente incorporado na identificação dos indivíduos (como também em suas ações), por meio da lembrança (ou do esquecimento) presentes na memória coletiva da organização, entendida por Ravasi, Rindova e Stigliani (2019) como representações sociais do passado, mantidas no presente como relevantes para a identidade coletiva de uma empresa ou comunidade.

Esses autores entendem a memória coletiva como um processo através do qual as pessoas utilizam as histórias, por meio da socialização mnemônica, fazendo com que os grupos alcancem um acordo ou uma visão particular de um passado comum, o que contribui para uma identidade coletiva. Esse processo é definido, entre outros fatores, por

representações compartilhadas de eventos passados, mesmo que apenas alguns dos membros tenham efetivamente participado de tais situações. Isso porque a socialização mnemônica (e não a experiência em si) representa um elemento central para a manutenção da identidade organizacional. Daí a utilização bastante comum nas empresas de práticas, rituais e eventos que invocam sistematicamente a história, assim como utensílios e imagens que remetam ao passado das organizações como elementos mnemônicos que reforçam a identidade coletiva (RAVASI, RINDOVA E STIGLIANI, 2019).

Nesse caso, os museus corporativos podem funcionar como uma forma especial de memória, programados estrategicamente para fortalecer a identidade organizacional e, por conseguinte, fortalecer a identificação dos seus membros com as ações a serem desenvolvidas, fornecendo um sentido de pertencimento a algo maior, que é a própria história da instituição em que atuam (STIGLIANI e RAVASI, 2007). Em algumas pesquisas nessa área, os colaboradores informam que os artefatos históricos exibidos nos museus corporativos funcionam como apoio no desempenho de algumas tarefas, tais como o desenvolvimento de novos produtos e o estabelecimento de ações de branding voltadas para seleção e treinamento de pessoal (COSTA, CUBA E PESSOA, 2016; RAVASI, RINDOVA E STIGLIANI, 2019). Esses são os casos de tarefas que exigem a construção de sentido voltadas para a identidade das organizações, já que é preciso demonstrar, por meio dos artefatos históricos, os aspectos de distinção em relação aos concorrentes, num processo denominado pelos autores como de criação de sentido intertemporal.

Ainda em relação ao sensemaking nas organizações, ao avaliar a adequação de suas ações, muitas vezes, os membros de uma empresa podem buscar comparações no passado, agindo de acordo com as expectativas convencionadas pelas histórias que são ouvidas nas organizações, levando-os a agir de forma consistente com as decisões e compromissos revelados nesses casos (BROWN, 2021).

Algumas vezes, as histórias podem revelar as tensões subjacentes à negociação da identidade organizacional. Enquanto os líderes tentam obter aceitação para suas histórias e narrativas sobre o que é central para a estratégia do negócio, outros minam tal discurso e geralmente falham na tentativa de reconciliá-lo com suas identidades individuais (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014). Nesse sentido, esses atores modificam continuamente (e muitas vezes inconscientemente) as práticas dentro de suas rotinas e conversas diárias para que suas interpretações individuais das narrativas dos líderes possam se integrar com o entendimento público e se ajustar ao contexto que vivenciam (BROWN, 2021; GABRIEL, 2015).

Eis aqui a pluralidade presente nas narrativas nas organizações. Nesses casos, elas (as narrativas) são contestadas, negociadas ou contadas coletivamente, de maneira a atender às reivindicações de legitimidade dos atores que vivenciam a rotina organizacional. Maitlis e Christianson (2014) argumentam sobre a possibilidade dos membros da organização realmente construírem narrativas compartilhadas. Nessa linha, algumas pesquisas demonstram que os líderes podem tentar impor uma realidade aos funcionários, mas eles (os funcionários) também atuam no gerenciamento da narrativa, na intenção de construir seus próprios significados a respeito do conjunto de recursos simbólicos a que são submetidos.

Forough (2020) propõe uma abordagem polifônica para estudar esse conjunto de retóricas sobre o passado, como forma de se analisar as múltiplas e diversas vozes que participam da construção de memórias coletivas nas organizações. Para tanto, desenvolve uma pesquisa explorando as divergências sobre a história da fundação de uma instituição sem fins lucrativos, rastreando como esse fato é recontado por diversos grupos na organização. Assim, as histórias recolhidas nesse estudo são embelezadas, revelando duas interpretações diferentes sobre a fundação, ao mesmo tempo que as narrativas projetam fantasias sociais compartilhadas por membros dos respectivos grupos, que utilizam a história para reafirmar o que pensam ser o propósito central da

organização, sustentando diferentes visões de suas identidades nas organizações.

Na referida instituição sem fins lucrativos, a pesquisa identificou duas versões distintas da história da fundação, contadas por grupos de colaboradores mais antigos e mais recentes. A primeira versão foi contada pelos funcionários da velha escola, que descreveram sua organização como uma genuína instituição comunitária de base, constituída por membros da comunidade que estão ajudando outros membros da comunidade. Suas identidades de trabalho sustentavam uma espécie de fantasia de que os clientes e funcionários fazem parte de uma comunidade cujo intercâmbio deve ser regido principalmente de acordo com as normas que se espera ver em uma família ou em uma pequena comunidade unida.

Essa fantasia dos funcionários da velha escola foi desafiada, ao longo do tempo, por um sistema de gestão de desempenho e regulamentos profissionais cada vez mais rígidos, o que deixou essas pessoas mais insatisfeitas. No decorrer das entrevistas, eles reconheceram o fracasso da fantasia da "família", mas muitas vezes rapidamente se lembravam dos bons e velhos tempos, quando a instituição de caridade tinha uma atmosfera familiar.

A segunda versão apresentava um enredo mais épico e era recontada pelo pessoal da nova escola, que chegou à instituição durante o processo de reestruturação administrativa. Nessa história, a fundadora enfrentava praticamente sozinha as adversidades encontradas no início da organização, deixando de lado e não reconhecendo a atuação dos funcionários da velha escola.

Essas reconstituições da história da fundação da organização social não contradizem a história contada pela própria fundadora, mas são diferentes porque excluem determinadas facetas, embelezam algumas partes e diferem na maneira como o público é convidado a interpretá-la. Isso está de acordo com a proposição de Forough (2020) de que as

memórias sociais estão localizadas na totalidade dos pensamentos comuns a um grupo que adota seus interesses e segue o viés de sua direção.

Com base nessa maleabilidade e multiplicidade de histórias - em particular quando são recontadas por narradores que não sejam o protagonista original (ou seja, o fundador) – o autor demonstra como as identidades em nível de grupo influenciam a maneira como as histórias fundadoras são lembradas nessa organização sem fins lucrativos. É o e também o modo como esse recontar de histórias de fundação podem influenciar a maneira como os trabalhadores se identificam com a organização, seus valores e ideologias.

Esse é o caso demonstrado por Schultz e Hernes (2013), que analisam o recurso à história do criador da LEGO para transmitir a preocupação com a qualidade e excelência. Com frequência, a empresa recorre à memória (oral, textual e material) para ressuscitar seu lema "Somente o melhor é bom o suficiente" e recontar um fato compartilhado entre diretores e funcionários. Trata-se da história do pato, que foi gravada e reproduzida em placa no museu da empresa. Ela ocorreu na década de 1930 e cita o filho do fundador. No final do dia, ele conta com orgulho ao pai que só pintou os patos numa placa de madeira duas vezes, ao invés de três camadas normais, para economizar dinheiro para a empresa. O pai manda que ele leve sua bicicleta até uma estação de trem, pegue a grande caixa de patos e adicione a terceira camada de tinta antes de ir para cama. O filho acaba trabalhando a noite toda e nunca esquece o lema de insistir sempre no melhor, seja qual for a situação.

A multiplicidade das histórias aparece também em um estudo a respeito de uma instituição sem fins lucrativos, que nasceu com a proposta de orientar e incentivar a criação de hortas orgânicas nas escolas de um município da Dinamarca. Cappelen e Pedersen (2021) contam que a iniciativa era voluntária e a organização gerenciada por poucas pessoas. Nessa época, a identidade da instituição era bem próxima da história do seu fundador. Com o sucesso do projeto naquele microambiente, aumentou o interesse das escolas de outras cidades. A instituição teve que contratar

novos funcionários e gerentes e se abriu para outros projetos ligados à sustentabilidade. Como, no início da sua história, a organização não guardou material mnemônico suficiente, a expansão fez com que a identidade se perdesse. Ainda mais que os recursos às organizações sem fins lucrativos são mais disponíveis para projetos futuros e escassos para a sustentação dos já existentes. Assim, a organização lançou-se em várias outras empreitadas semelhantes, o que contribuiu ainda mais para o desvio de sua missão original.

Ao separar sua narrativa da história do seu fundador, a organização sem fins lucrativos tornou-se cada vez mais focada em seu potencial futuro, esquecendo-se de suas realizações passadas e quase não fazendo referência à história de sua fundação. Em vez disso, a identidade da organização sem fins lucrativos tornou-se cada vez mais definida e subsidiada por seus projetos em andamento e aspirações futuras, as quais foram incentivadas e legitimadas por fundações de financiamento que preferiam que as menções explícitas ao passado da organização sem fins lucrativos fossem reduzidas ao mínimo (CAPPELEN E PEDERSEN, 2021).

À medida que a organização foi sendo gradualmente definida pelo seu potencial futuro, novos projetos começaram a constituir novos marcadores da identidade organizacional. A transferência do conceito de horta escolar para outros contextos criou um vácuo de identidade e uma nova narrativa tornou-se necessária para criar coerência e dar sentido a todos os projetos divergentes que estavam em desenvolvimento. Com o tempo, uma nova consciência foi emergindo, a de que a organização havia se desviado de seu caminho original, o que resultou em confusão sobre a identidade e a direção estratégica. Assim, a mudança implicou em um tipo de abordagem de volta ao passado, no sentido de que a organização sem fins lucrativos se redescobriu como uma organização de horta escolar, realinhando assim sua identidade e foco temporal. Como resultado desse realinhamento, a instituição também buscou recuperar seus ativos de memória interna, reconhecendo como seus membros mais duradouros eram o verdadeiro fio condutor e portadores da identidade da organização. Por meio de uma série de reuniões, a organização passou a revisitar seu

passado em busca de sua identidade. Ao examinar a história da instituição, os voluntários tomaram conhecimento de um legado mais amplo, que se estendia para além do que eles imaginavam. Dessa forma, passaram a se reconhecer como parte de um movimento mais abrangente e antigo de hortas escolares.

O estudo demonstra como um foco temporal unilateral no futuro - que emerge instigado por uma série de ações e eventos, pode resultar na perda da memória organizacional e na diluição da identidade das instituições. Cappelen e Pedersen (2021) argumentam que o esquecimento organizacional pode levar à criação de narrativas de identidade fracamente acopladas que sequestram e deslocam a identidade e missão originais da organização. Consequentemente, essas condições induzem a um foco excessivo em projetos organizacionais orientados para o futuro e uma menor atenção às operações passadas (e presentes).

Assim, as narrativas organizacionais recém-construídas se tornam uma ferramenta de remendo para construir coerência entre projetos organizacionais novos e em andamento. Ou seja, assumem um papel performativo nos processos de construção da identidade, tendendo a se amplificar e a se alimentar mutuamente, aumentando o risco de diluição da identidade original. Os resultados do estudo sugerem que ao recorrer ao passado, a memória organizacional surge como um recurso estratégico para a (re)construção da identidade, funcionando também como uma âncora temporal que mantém a ambição futura sob controle.

A divergência em relação ao futuro e o recurso de se recorrer ao passado (nesse caso, à imagem da instituição como uma família) também aparece em outro estudo com professores de escolas de negócios no Reino Unido, que também passou por um sistema de gerenciamento de desempenho, motivado por uma avaliação negativa da organização, levada a cabo por instituição credenciadora (ABOUBICHR e CONWAY, 2021). Esse fato determinou uma variedade de comportamentos, envolvendo os profissionais em uma espécie de jogo para construir sentido diante das avaliações. Assim, eles contestavam a avaliação e relembavam uma

época mais amistosa da organização em que seus membros atuavam como uma comunidade, sem o rigor do comportamento profissional que agora era exigido. A pesquisa revela que a gestão do desempenho nem sempre leva aos resultados pretendidos pelos líderes, porque muitas vezes os funcionários se envolvem em situações que podem dificultar o alcance dos objetivos da organização em função das dificuldades geradas no entendimento do processo e da identidade que guardam em função da memória coletiva, as quais são construídas com base nas histórias contadas nas organizações (ABOUBICHR e CONWAY, 2021).

Nesse sentido, os atores organizacionais podem continuamente (e muitas vezes inconscientemente) modificar as práticas dentro de suas rotinas e conversas diárias para que suas interpretações individuais das narrativas dos líderes possam se integrar com o entendimento público e se ajustar ao contexto que vivenciam (FOROUGH, 2020; GABRIEL, 2015; HAMPEL e DALPIAZ, 2023).

Essa integração pode ser, em boa parte, influenciada pelo grau em que líderes e stakeholders (não somente os funcionários) se engajam em *sensegiving* – ações para influenciar o entendimento uns dos outros sobre determinada questão. Conforme o estudo das orquestras, realizado por Maitlis (2005), dependendo dessa influência, os processos de *sensemaking* irão se conectar a diferentes tipos de narrativas, o que comprova – mais uma vez, não somente que a construção de sentido é a chave para as narrativas organizacionais e para a ação, como também gera formas heterogêneas de sentido, no âmbito de relações específicas, que irão gerar relatos, histórias, percepções e resultados únicos.

Sendo assim, na medida em que a atuação dos líderes é mais intensa e encontra reciprocidade nas respostas dos *stakeholders*, surgem narrativas mais direcionadas, que fluem de modo mais intenso e dinâmico pelas organizações, proporcionando um entendimento e participação mais amplos, o que irá gerar resultados mais efetivos para as organizações, incluindo a solidificação de sua identidade (MAITLIS, 2005).

Por outro lado, conforme o estudo da autora demonstra, quando não existe envolvimento efetivo dos líderes na forma de conduzir a construção de sentido, assim como há falhas nos sistemas de comunicação com os stakeholders, as narrativas ficam isoladas, restritas e parciais, gerando desmotivação e desconhecimento, o que diminui o envolvimento dos stakeholders no processo de construção de sentido, impactando também na identidade da organização.

Observam-se, portanto, as histórias como construções ativas que incorporam as realidades vivenciadas, constituindo-se em uma ferramenta potente na produção de sentido voltado à identidade organizacional (BOCHNER e RIGGS, 2014; BROWN, COLVILLE e PYE, 2014). Elas moldam a identidade porque podem ser contadas por diversos atores para explicar seus passados, de forma a compreender melhor um presente ambíguo ou confuso e projetar um futuro desejado ou temido (HAMPEL e DALPIAZ, 2023; MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

### **2.3 Organizações do Terceiro Setor**

O termo Terceiro Setor é utilizado nos estudos organizacionais junto a outras expressões como organizações sem fins lucrativos (*“non-profit organizations”*). Nos EUA, segundo Albuquerque (2006), os pesquisadores também se referem a essas instituições como integrantes do setor voluntário (*“voluntary sector”*). Na Inglaterra, legalmente, se utiliza a denominação “charities”, ao lado de outro termo bastante comum nesse campo, *“philantropy”* – ambos remontando a origem da expressão, ligada à caridade religiosa (HUDSON, 2009).

Segundo Meregé (2009), esse setor é constituído por organizações criadas por iniciativas privadas que geram bens e serviços de caráter público. Um setor que é composto por a) organizações estruturadas; b) localizadas fora do aparato formal do Estado; c) autogovernadas; d)

envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário; e) que não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre seus diretores ou entre um conjunto de acionistas – daí a denominação de organizações sem fins lucrativos.

Para Drucker (2002), no entanto, tal denominação (sem fins lucrativos) é negativa, porque fala sobre o que essas organizações não são. Ou seja, elas não são empresas e nem tampouco governo. Isso porque se dedicam a funções diferentes. As empresas produzem bens e serviços e o governo se dedica ao controle das atividades de uma nação. As empresas cumprem sua missão quando o cliente compra o produto e fica satisfeito. Já o governo obtém sucesso quando suas políticas são eficazes. Já as organizações sem fins lucrativos não produzem bens e nem controlam. “Seu produto é um ser humano mudado” (DRUCKER, p. XIV, 2002). Elas são agentes da mudança no mundo, porque se dedicam a transformar a vida das pessoas.

No Brasil, o setor é também conhecido como o de organizações da sociedade civil. A definição do conceito e a classificação das instituições do setor no país é uma tarefa complexa, porque abarca um diversificado leque de entidades. Atuam nele, por exemplo, organizações de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma legal de fundações apenas como meio formal de escaparem das exigências fiscais e tributárias (FISCHER, 2002). Ao seu lado, existem instituições criadas para atuar junto ao Estado com o objetivo de desviar as verbas públicas destinadas à área social, em um movimento classificado por Fernandes (1994) como de pura corrupção.

Tais exemplos demonstram que as organizações do Terceiro Setor não se configuram como o universo do bem, pois o Brasil está repleto de casos de instituições desse tipo envoltas em situações que representam justamente o que deveriam combater (FERNANDES, 1994; FISCHER, 2002). Ao mesmo tempo, o país vê surgir diversas associações comunitárias, de pequeno porte e com atuação localizada, que assumiram essa posição jurídica por necessidade em legalizar um movimento informal

que assumiu maiores proporções (CANÇADO, TENÓRIO e PEREIRA, 2011; MEREGE, 2009).

Todas essas configurações estão intimamente relacionadas e desenvolvem-se de forma construtiva com o Estado e a iniciativa privada, com atores que estão presentes simultaneamente em vários deles ou fortemente dependentes. Uma das possibilidades de relacioná-los entre si é tomar, como ponto de partida, a referência indicada por Fernandes (1994), que propõe, ao invés do pensamento dicotômico dividido entre interesses particulares e públicos, a possibilidade de alocá-los entre as combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado, conforme tabela 2, a seguir. Essa análise implica na expansão da ideia de esfera pública, ao entender que a vida pública não é feita apenas de atos de governo, mas também de manifestações da sociedade civil, quer sejam por iniciativas institucionais privadas, quer sejam por ações individuais ou coletivas de cidadania.

<b>Agentes</b>		<b>Fins</b>		<b>Setor</b>
privados	para	privados	=	Mercado
públicos	para	públicos	=	Estado
privados	para	públicos	=	Terceiro Setor
públicos	para	privados	=	Corrupção

Tabela 02: Conjunções entre o público e o privado.  
Fonte: Fernandes (1994, p. 20-21)

Para esse autor, assim como para Meregé (2009), tais modelos estruturais inevitavelmente conduzem a uma nova forma de conceber a ação do Estado no tratamento do público e do privado. Nesse contexto, a cidadania plena só pode ser resultado de um processo de conquista, que pressupõe um grau cada vez maior de organização e conscientização da sociedade civil, diante das demais esferas de organizações sociais. Cidadania essa que representa uma oportunidade efetiva para se transformar os princípios rígidos do capitalismo, constituindo-se no embrião de uma nova ordem, que Meregé (2009) chama de democracia econômica,

na qual não deve prevalecer a ideologia do lucro sobre a comunidade e o atendimento das pessoas.

Além da complexidade da definição do conceito e do papel do Terceiro Setor, houve um interesse tardio nos estudos organizacionais brasileiros pela compreensão desse campo, em função de uma dedicação maior à pesquisa sobre as características e procedimentos das empresas capitalistas com fins lucrativos (Segundo Setor) e órgãos públicos (Primeiro Setor), fato esse que deixou por um bom tempo de lado a busca pela compreensão da miríade de organizações (sindicatos, associações, fundações, clubes, partidos) que atuam na periferia desses sujeitos principais (MEREGE, 2009).

A ausência de um termo suficientemente explicativo para designar tal diversidade de elementos e intenções que compõem esse universo de organizações tão abrangente, não impediu, no entanto, que o Terceiro Setor se expandisse no Brasil e no mundo. Independente dos conceitos explicativos sobre tais atividades, as pesquisas nesse campo de estudo indicam uma filosofia que permeia quase todos os aspectos do Terceiro Setor: o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais (DRUCKER, 2002).

Hudson (2009) explica que o senso comum pensa no setor em termos de caridade e pressupõe que é um fenômeno moderno. No entanto, essa filosofia de ajudar as pessoas vem desde os tempos mais remotos, quando era o grupo familiar que cuidava dos membros pequenos, enfermos, deficientes, velhos, viúvos e órfãos. Ainda segundo o autor, as primeiras civilizações egípcias, por exemplo, tinham um severo código moral com base na justiça social. Tais leis encorajavam as pessoas ao trabalho voluntário, como por exemplo, transportar uma pessoa pobre para o outro lado do rio, sem cobrar. Na antiga sociedade grega, os viajantes recebiam tanto comida como abrigo nas casas dos ricos, ou então partilhavam a hospitalidade de camponeses. A ideia de dar esmolas também era muito difundida na época romana.

Alguns nomes assinalam um marco, em termos mundiais, que conduziria ao trabalho social como visto atualmente. O primeiro deles, segundo Albuquerque (2006), é o de Juan Luis Vives, pedagogo espanhol, que em 1526 escreve o livro “*Da assistência aos pobres*”, depois de pesquisar casa por casa em Bruxelas, na Bélgica, e listar as necessidades de seus habitantes e as possíveis causas da miséria. Para ele, o pecado era a causa de todos os males, incluída a pobreza. Sendo assim, a assistência aos indivíduos era vista como um ato do bom cristão, o que reforça a ligação da origem da ação social voluntária com a religião.

Vem exatamente dessa época, na Europa, a ideia de que o governo das cidades assumisse a administração da assistência aos pobres, que Vives conseguiria realizar em Bruxelas, com a criação da primeira repartição destinada a essa tarefa. “Essa concepção organizada da assistência atraiu duras críticas por parte do clero, que defendia esse campo como seu exclusivo” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 46).

Outro nome, surgido no seio da Igreja Católica, no final do sec. XVI, é o de Vicente de Paulo, que organizou uma entidade integrada por mulheres pertencentes a famílias aristocráticas, dedicadas a visitar os doentes nos hospitais e os pobres em suas casas, para levar-lhes ajuda. As *Damas de Caridade* foi uma organização que não prosperou, de acordo com Hudson (2009) por causa do preconceito vigente na época, segundo o qual as mulheres deveriam ocupar-se somente da casa e dos filhos. Exatamente por isso, Vicente de Paulo passou a recrutar jovens camponesas, as quais chamou, inicialmente de *Servas dos Pobres*, passando depois a *Filhas de Caridade* e, finalmente, a *Irmãs de Caridade*, denominação que perdura até os dias de hoje.

A assistência social como um todo mantém esse caráter filantrópico e religioso ao longo da história e só vai se profissionalizar a partir do sec. XX, culminando hoje com um amplo aparato técnico e legal, o que denuncia um certo positivismo que viria a impregnar grande parte da produção científica social a partir especialmente da segunda Revolução Industrial (FERRARI E TENÓRIO, 2005).

Hudson (2009) argumenta que essa tendência a uma abordagem mais estratégica aconteceu simultaneamente com o aumento da intervenção do Estado nos assuntos sociais. Assim, muitas das iniciativas para atender as necessidades das pessoas, estabelecidas pelo Terceiro Setor, foram sendo gradativamente adotadas pelo governo. “Como resultado, um dos princípios básicos da provisão do Estado, o de assegurar padrões mínimos, foi estabelecido e estendido para vários serviços, incluindo pensões, refeições escolares e seguros saúde e desemprego” (Hudson, 1999, p. 6):

Até 1948, as organizações voluntárias e de caridade permaneceram como as principais provedoras de serviços diretos. Hospitais voluntários e serviços para crianças e deficientes dependiam das organizações voluntárias. Entretanto, o provisionamento voluntário, como nos hospitais, estava sendo cada vez mais criticado, pela rivalidade entre as próprias instituições e pela inabilidade em propiciar serviços universais para todos, gratuitamente, nos postos de atendimento (HUDSON, 20099, p. 06).

À medida que as provisões do Estado aumentaram, o setor voluntário passou a ser visto como suplementar e não um sistema paralelo, como vinha sendo considerado anteriormente. No período posterior à Segunda Guerra Mundial, o papel do setor voluntário foi, portanto, reduzido em todo o mundo, à medida que o Estado assumia hospitais e outros serviços, oferecendo atendimento mais completo por meio de departamentos de serviço social. Hudson (1999, p. 07) explica que o setor voluntário começou novamente a exercer influência a partir dos anos 60, quando nota-se em particular que: a) as grandes organizações provedoras de serviços enfocaram atendimentos não proporcionados pelo Estado; b) organizações especializadas foram criadas para quase todas as causas assistencialistas e c) o financiamento por parte do governo e de autoridades locais cresceu consistentemente.

Essa nova realidade, juntamente com o desdobramento dos grandes fornecedores de serviços de saúde, educação e bem-estar social em organizações menores e mais independentes, contribuíram decisivamente para o crescimento do setor. Muitas instituições, que até então faziam parte

do setor público, passaram a atuar como organizações voluntárias financiadas pelo Estado, começando a se ver mais como organizações do Terceiro Setor do que como parte do poder público (HUDSON, 2009).

No Brasil, os anos de 1990 foram decisivos no processo de consolidação das ações voluntárias, representando também um grande avanço para as organizações do Terceiro Setor. O início dessa década foi marcado pela confluência de vários processos: a abertura da economia, privatização das empresas estatais, crise política e econômica, fortalecimento da sociedade civil, maior envolvimento das ONGs e busca de melhoria na qualidade dos processos de gestão das empresas nacionais – acompanhados de mudanças no mercado de trabalho, reeducação na capacidade de atuação do Estado e crescente envolvimento das empresas privadas em ações sociais (PELIANO, 2012).

É dessa época a criação do Movimento pela Ética na Política, que se notabilizou na luta pelo *impeachment* do ex-presidente Collor, desdobrando-se na campanha da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. A Ação da Cidadania evocou o sentimento de solidariedade nacional em favor dos excluídos e promoveu inúmeras campanhas de distribuição de alimentos em todo o país, impulsionadas pelo sentimento de indignação contra a fome, a miséria e a exclusão. No centro desse movimento destacou-se a participação de Herbert de Souza, o Betinho, então presidente do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que lançou ampla campanha nacional convocando as empresas públicas e privadas para maior engajamento no combate à miséria e à elaboração de seu balanço social<sup>5</sup> (PELIANO, 2012, p. 20).

O envolvimento da sociedade em ações sociais contou com a participação também das ONGs. Tenório (2001) explica que, inicialmente, elas tinham caráter assistencialista, já que eram ligadas principalmente a grupos religiosos, mas se diversificaram e passaram a adotar como

---

<sup>5</sup> No Brasil, a origem do conceito de Balanço Social surge em 1961, de acordo com Loureiro (2002), a partir das discussões sobre a responsabilidade do dirigente de empresas nas questões sociais, iniciadas em São Paulo, por iniciativa da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE).

estratégia a ação localizada e de pequenas proporções, com vistas às transformações de mais longo prazo, em experiências que pudessem ser multiplicadas por meio da formação de novos atores sociais. Atores esses que não pretendiam exatamente substituir a ação do Estado, mas estimular a rediscussão de seu papel, numa perspectiva que incluísse maior participação dos cidadãos no processo de democratização, direcionando o foco no desenvolvimento para seu aspecto social.

Para Hudson (2009, p. 11) esse movimento foi beneficiado pela “diversificação e influência que até então vinha alcançando o Terceiro Setor, cujas ações praticamente afetam a todos”. Isso porque, a partir de então, as pessoas podiam tornar-se membros de associações profissionais, receber atendimento em universidades, participar de eventos artísticos, filiar-se a algum sindicato, apoiar uma determinada campanha, fazer doações a uma instituição de caridade ou ingressar como sócio de um clube ou sociedade.

Esse autor enumera três contribuições mais impactantes das organizações sem fins lucrativos para a sociedade:

Representação – a ação voluntária nas circunstâncias atuais exerce um papel mais abrangente – e de maior importância social e política – do que a de um mero provedor de serviços sociais ao lado da provisão principal do Estado. Contribui para o processo representativo, para o desenvolvimento da política pública e para os processos de integração e coesão social.

Inovação – os corpos de voluntariados são uma fonte de inovação. Os governos hoje em dia enfrentam questões muitas vezes formuladas e moldadas por aqueles que não estão envolvidos diretamente com o problema.

Cidadania – A eficiência dos corpos de voluntariados como proponentes de mudanças deve muito à sua natureza informal. O fato de as pessoas estarem ou não excluídas de uma real cidadania depende em grande parte da força do setor voluntário local (HUDSON, 2009, p. 13).

Atualmente, as organizações do Terceiro Setor fazem contraponto às funções do governo e da iniciativa privada (ALBUQUERE, 2009; PELIANO, 2012), dão maior dimensão aos elementos políticos e sociais de suas ações (FISCHER, 2002; TENÓRIO, 2000) e projetam uma visão

integradora da vida em comunidade (HUDSON, 2009; MEREGE, 2007). Além desses elementos, instituições desse setor não distribuem lucros para seus operadores (ASCHLEY, 2005) e têm alto grau de participação cidadã e voluntária (GUTHRIE, BALL e FARNETI, 2010), isso porque podem ser livremente constituídas por qualquer grupo de pessoas, sendo a atividade a que se dedicam livremente decidida entre seus membros (DRUCKER, 1997; HUDSON, 2009).

Em relação ao financiamento de suas atividades, para Fernandes (1994) o Terceiro Setor deveria buscar "interações positivas" com o Estado, buscando recursos também junto a outras fontes como: organismos oficiais, organismos privados internacionais, fundações nacionais e internacionais, empresas e bancos nacionais e estrangeiros e doações de pessoas físicas. O autor destaca que vem crescendo de modo acentuado a participação do autofinanciamento, ou seja, da geração própria de recursos, proveniente de venda de produtos e serviços dessas entidades sem fins lucrativos. Tais recursos arrecadados são empregados na própria manutenção das entidades, e não, ao contrário da lógica de mercado, na distribuição de lucros aos sócios e colaboradores (FERNANDES, 1994).

Ainda em relação ao processo de arrecadação de fundos, Menezes e Johannpeter (2012) advertem para a necessidade de se proporcionar ferramentas para instrumentar organizações sociais para a busca de novos apoiadores, ampliação de suas receitas e construção de novas parcerias para atender seus projetos sociais. A ideia é difundir as metodologias de transparência para ampliar o nível de profissionalização do segmento e ajudar as organizações do Terceiro Setor a melhor planejarem as suas ações de forma sustentável. Segundo elas, as empresas querem saber para onde vai o dinheiro investido no Terceiro Setor e se a comunidade beneficiada evoluiu, se foi mais bem atendida e se houve transformações. Assim, as organizações sociais precisam ostentar credibilidade para que, em caso de alguma recessão nas empresas, o primeiro corte não seja necessariamente nos projetos sociais.

No sentido da credibilidade, as organizações sem fins lucrativos são obrigadas a estabelecer contato com investidores e doadores e garantir que os serviços que prestam sejam aceitos pela sociedade e que essas atividades sejam devidamente divulgadas (MENEZES E JOHANNPETER, 2012). Nesse sentido, o advento da mídia social oferece novas ferramentas para alcançar visibilidade pública e envolver os *stakeholders*. Assim, o uso das mídias sociais torna-se essencial para promover suas iniciativas, reduzir os efeitos das crises e compartilhar informações. Essas organizações podem usar as mídias sociais para expandir suas atuações, alcançar novos apoiadores, buscar feedback sobre seus serviços e se familiarizar com suas comunidades (ALBANNA, ALALWANN e ENRAM, 2022).

Atualmente, observam-se muitas dessas organizações divulgando seu trabalho em sites, canais de discussão e páginas de redes sociais no Facebook, Instagram e LinkedIn. Também são utilizadas ferramentas de mídia social para se conectar com seu público, criar reconhecimento de marca, compartilhar informações importantes e obter feedback. Nesse sentido, a mídia social desempenha um papel vital no aumento da conscientização pública, representando um meio importante de moldar as percepções do público a respeito do propósito dessas organizações. Estudo de Albanna, Alalwann e Enran (2022) demonstram que o uso da mídia social tem um efeito positivo significativo na conscientização e no envolvimento da comunidade com a atuação das instituições sem fins lucrativos, mas pouco ou nenhum impacto significativo em relação à arrecadação de fundos.

Apesar do crescente uso de ferramentas de mercado na gestão no Terceiro Setor, incluindo o uso das mídias sociais e do marketing digital, Beer e Micheli (2017) explicam que a lógica institucional dessas organizações é diferente da iniciativa privada, porque nela está presente o aspecto da assistência social (dedicação em melhorar a vida das pessoas e/ou da sociedade), juntamente com os fatores comercial (eficiência e uso eficaz de recursos) e público (transparência de processos e resultados). Lógicas institucionais são as práticas, suposições, crenças e valores embutidos dentro das organizações, que definem o propósito

organizacional e informam os atores sobre as ações esperadas, comportamentos e objetivos. Esses pesquisadores investigaram uma instituição que oferece alojamento e suporte a jovens em situações de risco, numa grande cidade do Reino Unido, entrevistando e observando gerentes, funcionários e parceiros externos, além de analisar os documentos, para identificar como a medição de desempenho influencia os stakeholders em organizações sem fins lucrativos. E chegaram à conclusão de que a gestão das organizações sem fins lucrativos deve encontrar uma maneira de equilibrar os interesses conflitantes dos stakeholders para responder adequadamente as necessidades de cada um deles e atingir seus objetivos.

Independente da divergência de interesses entre os stakeholders, em comum entre essas organizações está a intenção de resolver os problemas sociais, que tomaram grandes proporções, de tal forma que os governos têm se mostrado impossibilitado de exercer a contento o seu papel (ALBUQUERQUE, 2009; ASHLEY, 2005; HUDSON, 2009; TENÓRIO, 2000). Esse é um dos fatores que justifica o surgimento e o desenvolvimento de organizações não governamentais (ONG's), instituições e fundações, que vêm trazendo resultados positivos para toda a sociedade.

Em relação às ONG's, tais associações ganharam destaque no Brasil, na década de 80, no período final da ditadura militar, quando boa parte das instituições buscava distanciar sua imagem do governo. Daí que o termo organização não governamental dava essa ideia de não agregação ao regime, de forma que os financiadores (especialmente os organismos internacionais e as empresas) davam preferência a estimular projetos desenvolvidos por instituições que adotavam tal nomenclatura, para também não ter sua imagem ligada ao regime ditatorial (FISCHER, 2002).

Já em relação às empresas, essas parcerias com as organizações do Terceiro Setor, que perdura até hoje (não somente com as ONG's), atende as novas exigências da sociedade civil (produto do aumento da conscientização das pessoas), o que têm propiciado o fortalecimento no

relacionamento com a esfera social, gerando novos desafios para as organizações, de uma forma em geral, do século XXI (ALBUQUERE, 2009, MEREGE, 2009). Em virtude da maior conscientização do consumidor e da consequente procura por produtos e práticas que possam proporcionar melhoria para o meio ambiente ou para as comunidades, o mundo empresarial desenvolveu parcerias com as instituições sem fins lucrativas, elaborando novas estratégias para aumentar seu (das empresas) lucro e potencializar seu desenvolvimento, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania (ASHLEY, 2005; DRUCKER, 1997).

Dessa forma, se antigamente as empresas decidiam apenas sobre qual produto lançar, onde distribuir, a que preço e como divulgar, sem praticamente nenhuma preocupação com as questões sociais, hoje elas precisam assumir uma postura socialmente responsável, porque a cobrança da sociedade civil atingiu “níveis sem precedentes e a empresa precisa manter uma boa imagem perante o público, sob pena de perder seus consumidores” (ASHLEY, 2002, p.89).

Tal postura fica fortalecida diante da incompetência dos Estados e dos governos, o que leva as pessoas e as comunidades a se organizarem na busca de soluções para os problemas sociais. As entidades sem fins lucrativos tornaram-se um dos principais agentes nessa busca pela solução de problemas, tornando mais importante a atuação dessas organizações (DRUCKER, 2002; MAXIMIANO, 2004).

A gravidade dos problemas sociais motivou os governos e a iniciativa privada a elaborarem políticas, isoladamente ou em parceria, que implicavam em uma expansão mais rápida do campo de atuação das organizações não-lucrativas. Isso ocorreu de duas formas: tanto pelo financiamento para a criação de novas organizações sociais, num processo de expansão do seu número, quanto pelo estímulo do Estado e do setor privado para que elas expandissem suas atividades” (MEREGE, 2009).

Tanto em um caso como no outro, um novo procedimento passou a ser exigido das organizações não-lucrativas: que elas passassem a atuar

segundo padrões de eficiência que predominam na área do mercado. Entre esses padrões, está a utilização de ferramentas de gestão de sustentabilidade, contabilidade e prestação de contas para garantir um futuro sustentável (GUTHRIE, BALL e FARNETI, 2010). Esse novo conceito passou a trazer consigo um receituário de como as organizações não lucrativas deveriam melhorar seu desempenho, aplicando formas de administração que garantissem um maior retorno dos investimentos sociais (FISCHER 2002; MEREGE, 2007; TENÓRIO, 1999).

Isso porque as organizações sem fins lucrativos passaram cada vez mais a serem responsabilizadas por suas operações e resultados, na espera de que se tornassem capazes de demonstrar eficácia e eficiência no uso dos recursos de seus doadores (GUTHRIE, BALL e FARNETI, 2010). No entanto, algumas tentativas de se implantar práticas de gestão de projetos em organizações sem fins lucrativos fracassaram por causa da complexidade das relações dos stakeholders e as concepções muitas vezes divergentes dos objetivos de desempenho dessas empresas, principalmente no que diz respeito ao alcance dos seus objetivos (BEER e MICHELI, 2017). Isso porque as prioridades dessas instituições são diferentes das empresas e, portanto, deveriam adotar práticas de gerenciamento que refletissem essa disparidade, como por exemplo, dar maior ênfase ao cumprimento de sua missão (DRUCKER, 2002; HUDSON, 2009).

Sob uma perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas agravado pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter 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 mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão (Tenório, 2002, p. 133).

Dessa forma, as organizações não-lucrativas passaram a enfrentar um grande desafio, correndo um sério risco de perderem suas características próprias e de desvirtuarem-se de seu papel pela manutenção de valores humanitários básicos (FISCHER, 2002; TENÓRIO, 1999). “São exatamente esses valores humanitários básicos que permeiam as relações interpessoais do corpo de colaboradores, que é um dos pontos fortes dessas organizações” (MEREGE, 2007, p. 189).

Da mesma forma, o altruísmo dos voluntários é fator fundamental na motivação para a atuação nas organizações sociais. É o que mostra a pesquisa de Liao-Troth e Dunn (1999), buscando compreender a motivação dos voluntários a partir da perspectiva dos gerentes de uma instituição sem fins lucrativos, comparando esse resultado com um estudo anterior sobre a perspectiva dos próprios voluntários. O resultado foi que a atribuição de motivos altruístas aparece como fator fundamental na motivação para o trabalho voluntário, muito mais do que outros atributos adicionais, tais como a estabilidade da atuação ou os papéis sociais atribuídos ao voluntariado.

Sob essa perspectiva, as organizações do Terceiro Setor se caracterizam como um novo modelo institucional, constituindo-se, na verdade, em novo ator no cenário político (FERNANDES, 1994). No seu interior, sujeitos coletivos compartilham o altruísmo, a solidariedade e a compaixão, valores essencialmente humanos, na tentativa de resgatar o sentido da existência humana, perdido em função da crise da modernidade (MEREGE, 2007). É no seio dessas organizações que a cidadania constrói sua materialidade, através da tomada de consciência e da articulação dos direitos civis, inaugurando novas formas de participação política.

Ao contrário do Estado, que obtém recursos compulsórios dos contribuintes para tocar as políticas públicas, as instituições sem fins lucrativos dependem de recursos voluntários e baseiam suas iniciativas na persuasão. Essa diferença sublinha duas lógicas: na primeira destaca-se o critério da rentabilidade, característica essencial das relações no mercado; na segunda prevalecem os valores compensatórios, em que, as carências

sociais, realmente detectadas, justificam, por si mesmas, as ações a serem empreendidas (FERNANDES, 1994, p. 85).

Exatamente por isso, no Terceiro Setor, as organizações deveriam ser regidas por uma lógica organizacional que fosse substancialmente divergente da lógica administrativa encontrada no setor privado (FERRARI e TENÓRIO, 2005). Portanto, não deveriam ser estruturadas ou avaliadas pela ótica dos valores que prevalecem no setor privado, ou seja, pela lógica do mercado (FISCHER, 2002; MEREGE, 2007 e TENÓRIO, 2000). Ao contrário, deveriam ser ressaltados os procedimentos e valores peculiares dessas organizações, sendo estruturadas por um corpo conceitual que fortalecesse essas características próprias (MEREGE, 2009; FERRARI e TENÓRIO, 2005).

É o que conclui a pesquisa de Ferrari e Tenório (2005), que buscou averiguar de que modo diferem as ações de trabalho voluntário, desenvolvidas por grupos no interior e fora do ambiente empresarial. Para isso, avaliaram até que ponto o modelo de isonomia, proposto por Guerreiro Ramos (1981), no âmbito de um novo paradigma paraeconômico, se aplica ao voluntariado. Uma isonomia é sítio para a realização de tarefas auto gratificantes, no qual seus membros 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 totalmente diferente de uma organização econômica (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Essas e outras categorias foram analisadas, a partir de uma pesquisa de campo, tendo como base a análise de quatro grupos de voluntários: dois deles formados por funcionários de empresas, um terceiro ligado a um centro espírita e um outro grupo que se dedica a uma casa de benefícios para idosos, em Petrópolis/RJ. As respostas aos questionários e as observações de campo serviram para identificar em quais categorias as ações de voluntários desses grupos mais se aproximavam de uma isonomia e em que sentido elas são diferentes das características do

trabalho em organizações econômicas. A partir dessa análise, observou-se que os dois grupos de voluntários ligados às empresas, bem como o do centro espírita enquadravam-se nos parâmetros da economia, ao passo que somente o grupo do asilo estava mais em sintonia com a isonomia.

A pesquisa comprovou um domínio maior da racionalidade instrumental (aquela voltada para o alcance de fins específicos) nas relações entre os indivíduos naquelas instituições, o que demonstra que, mesmo atividades conceitualmente mais substantivas, como o trabalho voluntário, sucumbem a um tipo de ação estratégica<sup>6</sup>. Tal constatação não chega a surpreender, quando se avaliam organizações econômicas que visam ao lucro, pois - 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 auto gratificantes, é pouco tolerável em organizações econômicas. Nessa conformidade, admitir que a autoatualização pode ser estimulada nos contextos econômicos, como o fazem os humanistas organizacionais, é incorrer em política cognitiva.

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).

---

<sup>6</sup> O termo está sendo utilizado aqui no sentido que lhe dá Tenório (2002, p. 123/124): "é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade".

Para Ferrari e Tenório (2005), os resultados da pesquisa demonstram que as teorias organizacionais continuam a revelar uma atitude ingênua, corroborando um tipo de raciocínio que contribui para a manutenção de uma estrutura controladora do indivíduo, sem oferecer aparato para uma crítica mais profunda às relações entre empresas e sujeitos. Tal constatação se revelou como uma evidência da intromissão da lógica de mercado em organizações do Terceiro Setor, moldando as ações dos voluntários e interferindo na maneira como enxergam o mundo (FERRARI e TENÓRIO, 2005).

Ao contrário, se não houvesse essa pressão para assumir postura e formato de gestão econômica, as instituições sem fins lucrativos poderiam potencializar a sua atuação, por meio da sistematização de um conhecimento peculiar a respeito da relação entre as pessoas nas suas múltiplas atividades cotidianas e suas formas de conceber, atuar e se organizar para alcançar seus objetivos sociais e não puramente econômicos (FERRARI e TENÓRIO, 2005).

Nesse sentido, as ações desenvolvidas no âmbito de organizações do Terceiro Setor (especialmente as voluntárias) deveriam 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 caráter de pessoa.”

Sendo assim, o ideal seria que organizações sem fins lucrativos se aproximassem dos fundamentos de uma gestão social<sup>7</sup>: “(...) a base epistemológica da gestão social deve ser a intersubjetividade-dialogicidade, como a política, como o bem comum, contemplando o

---

<sup>7</sup> “Gestão social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecno burocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (Tenório, 2002, p. 125/126).

envolvimento da cidadania no espaço público e do trabalhador no espaço privado” (TENÓRIO, 2002, p. 136).

### **3**

## **Metodologia**

A metodologia utilizada na presente pesquisa pretendeu ser coerente do ponto de vista ontológico e epistemológico. As questões ontológicas referem-se à forma e à natureza da realidade observada, ou seja, o que efetivamente existe e pode ser conhecido sobre o objeto. As questões epistemológicas dizem respeito à relação entre pesquisador e o objeto pesquisado. A conexão entre os paradigmas ontológicos e epistemológicos determina a metodologia a ser utilizada para se construir uma pesquisa coerente e rigorosa. Apoiando-se nesses axiomas paradigmáticos (ontologia, epistemologia e metodologia) está a base estrutural dessa pesquisa, que determinou seu processo de investigação.

Ressalta-se que o conceito de paradigma aqui é o de realidades alternativas, na percepção de Burrell e Morgan (1979) do seu sentido metateórico, denotando uma visão de mundo que compartilha pressupostos fundamentais sobre a natureza dos fenômenos estudados. Assim, a teoria das organizações é analisada em termos de quatro perspectivas, com diferentes conjuntos de teorias, conforme figura 02, a seguir.

Cada um desses quatro paradigmas representa modos distintos de análise, implicando em diferentes visões das organizações. Assim, conforme argumenta Burrell (1998, p. 446), “o estado normal da ciência organizacional é pluralístico”. Ou seja, convive com uma gama de legitimações e perspectivas que competem entre si, o que é bastante comum nas ciências sociais.

Sociologia da Mudança Radical					
O B J E T I V O	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>HUMANISMO RADICAL</b>             (Existencialismo;            Anarquismo; Teoria            Crítica)         </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>ESTRUTURALISMO RADICAL</b>             (Marxismo mediterrâneo            contemporâneo; Teoria            Social Russa; Teoria do            Conflito)         </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>PARADIGMA INTERPRETATIVISTA</b>             (Fenomenologia;            Hermenêutica; Sociologia            Fenomenológica)         </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>PARADIGMA FUNCIONALISTA</b>             (Teoria Integrativa; Teoria            dos Sistemas; Objetivismo;            Interacionismo e Teoria da            Ação)         </td> </tr> </table>	<b>HUMANISMO RADICAL</b>  (Existencialismo; Anarquismo; Teoria Crítica)	<b>ESTRUTURALISMO RADICAL</b>  (Marxismo mediterrâneo contemporâneo; Teoria Social Russa; Teoria do Conflito)	<b>PARADIGMA INTERPRETATIVISTA</b>  (Fenomenologia; Hermenêutica; Sociologia Fenomenológica)	<b>PARADIGMA FUNCIONALISTA</b>  (Teoria Integrativa; Teoria dos Sistemas; Objetivismo; Interacionismo e Teoria da Ação)
<b>HUMANISMO RADICAL</b>  (Existencialismo; Anarquismo; Teoria Crítica)	<b>ESTRUTURALISMO RADICAL</b>  (Marxismo mediterrâneo contemporâneo; Teoria Social Russa; Teoria do Conflito)				
<b>PARADIGMA INTERPRETATIVISTA</b>  (Fenomenologia; Hermenêutica; Sociologia Fenomenológica)	<b>PARADIGMA FUNCIONALISTA</b>  (Teoria Integrativa; Teoria dos Sistemas; Objetivismo; Interacionismo e Teoria da Ação)				
	S U B J E T I V O				
	Sociologia da Regulação				

Figura 02: Grid de Burrell e Morgan sobre estudos organizacionais.  
 Fonte: baseada em Burrell e Morgan (1979).

Diante desse modelo, a presente pesquisa se encaixa no paradigma interpretativista, se diferenciando das outras três visões de mundo, especialmente no que diz respeito ao axioma paradigmático positivista/funcionalista. Em relação a esse, é possível perceber como a concepção metodológica dessa pesquisa se diferencia. Na tradição funcionalista – dominante nos estudos organizacionais até a década de 1980, os atores organizacionais são objetivos e racionais. Assim, respondem a ditames técnicos como instrumentos de eficiência, em prol de objetivos incontestes (CALDAS E FACHIN, 2005). Segundo esses autores, já na década de 1970 novas perspectivas começaram a questionar essa tradição, salientando elementos políticos, cognitivos e mesmo culturais do ambiente organizacional.

Tais perspectivas contradizem a ação gerencial racional e neutra, incorporando nesse processo um conjunto de significados, valor simbólico e legitimidade social para se analisar as organizações. Uma delas é a interpretacionista, que considera as organizações como processos que advêm das ações das pessoas, individual ou socialmente, com o objetivo de interpretar e dar sentido ao seu mundo. Nesse sentido, a realidade social

é vista como uma rede complexa de representações (VERGARA e CALDAS, 2005).

Assim, ontologicamente, esse estudo admite que a realidade social não existe concretamente. Pelo contrário, ela é produto da percepção subjetiva do indivíduo e fruto também das suas experiências intersubjetivas. Ou seja, o fenômeno social é entendido a partir de quem participa da ação, na busca pela compreensão do processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam (BURREL, 1998).

Cabe ao pesquisador, portanto, investigar como os fenômenos organizacionais são construídos socialmente, a partir das interações entre seus diferentes agentes. O objetivo é contemplar a visão de mundo dos sujeitos, sem a preocupação de generalizar as conclusões dessa análise. Isso porque a realidade social, nessa ótica, é uma extensão da percepção das pessoas e das experiências subjetivas vivenciadas por elas.

Nesse sentido, a perspectiva adotada nessa pesquisa seguiu os pressupostos do interacionismo simbólico, sintetizado por Vergara e Caldas (2005) pela crença de que os indivíduos agem em relação a algo (pessoas ou coisas), com base nos significados que constroem. Esse sentido tem origem na interação social entre tais elementos, assim como é modificado pela interpretação dos indivíduos sobre as pessoas e os acontecimentos. Dessa forma, o contexto social é elemento fundamental para o foco desse estudo, pois é nele que os sujeitos empregam suas práticas para criar e manter percepções particulares de vida.

A partir desses pressupostos, a organização é vista não como substantivo, mas como verbo, porque as pessoas constroem sentido para a realidade vivida nesse contexto a partir da ação. É o *organizing* (não *organization*) na definição de Weick (1995). Ou seja, organizações estão sempre num processo de constituição e não são entidades estáticas à espera de serem desvendadas. São um mundo de representações, arcabouço de significados, teias de interações e visões compartilhadas,

formada por aspectos objetivos e subjetivos, que influenciam na realidade experimentada, interferindo no movimento e nas ações dos colaboradores, tanto individual como socialmente.

Diante dessa perspectiva, é preciso considerar o papel do pesquisador ao investigar as organizações. Nessa empreitada, deve-se levar em conta, também, sua própria experiência, ainda dentro da visão ontológica subjetiva/não-positivista. Dessa forma, o autor do estudo não se posiciona como um indivíduo neutro e objetivo em relação ao objeto da sua pesquisa. Ao contrário, reconhece-se como um ator politicamente e socialmente posicionado, cujas crenças e visão do mundo terão impacto não apenas sobre as conclusões do estudo como em relação à maneira como concebe a investigação.

Sem dúvida, essa perspectiva conduz à noção de que os próprios pesquisadores são também narradores (GABRIEL, 2015), até porque boa parte dos textos em ciências sociais apresenta esse caráter narrativo. Há neles elementos de enredo, descrição de personagens nas categorizações, histórias e fatos e até mesmo surpresas. Assim, a construção de uma tese é (também ela) uma prática narrativa, em que o autor vai juntando conceitos, argumentos, comparação e análise de fatos para desenvolver seu roteiro/argumento como forma de compreender seu objeto de pesquisa.

Em relação à análise de narrativas, esse foi um método utilizado no estudo aqui realizado, voltado justamente para a compreensão de como os líderes/fundadores, os voluntários e funcionários de organização sem fins lucrativos constroem sentido, a partir de suas narrativas. Para além do sensemaking, as narrativas também têm servido de instrumento para outras análises em estudos organizacionais, tais como os processos de controle e resistência à mudança por parte das pessoas (ABOUBICHR e CONWAY, 2021), os elementos de identidade individuais e dos grupos (HAMPEL e DALPIAZ, 2023) e como instrumento de posicionamento de mercado (Hatch e Schultz, 2017; Schultz e Hernes, 2013).

Nessa empreitada, as narrativas não falam por si mesmas, como explica Riessman (2008), ou seja, não representam uma janela para a verdade dos fatos nem revelam a essência da existência dos entrevistados. Quando usadas para fins de pesquisa, elas proporcionam uma interpretação próxima, que será configurada na forma de análise narrativa, podendo ser realizada de várias maneiras.

Uma das formas de se investigar tais fenômenos é se colocar como um companheiro de viagem das pessoas que narram as histórias nas organizações (GABRIEL, 1995). O pesquisador compartilha a narração, não apenas ouvindo, mas se envolvendo no tom emocional do entrevistado, expandindo ou enriquecendo os detalhes do fato para instigar a sua memória. Trata-se de uma abordagem de pesquisa ideal para aqueles que apreciam uma boa história e se engajam ansiosamente nela, dispostos a explorá-la como produto de experiências compartilhadas. Nesse sentido, o companheiro de viagem é aquele que segue o dono do roteiro, fazendo o mesmo percurso sob a sua (dele) ótica, deixando que o entrevistado construa a sua fala, embelezando-a ou enriquecendo-a e impregnando os fatos com seu simbolismo e percepções

Eis aqui uma tensão que persiste nos estudos que utilizam a narrativa como método de pesquisa – a relação entre os fatos e a forma como são narrados. Mais uma vez, recorre-se ao paradigma interpretacionista para se posicionar diante dessa questão, uma vez que o pesquisador que assume essa postura epistemológica não está interessado em provar o que aconteceu, mas sim em compreender como as pessoas que vivenciaram aquele fato o perceberam e que significado tiraram daquela experiência. O poder das histórias, como afirma Gabriel (2015, p. 8) “não é extraído da diferença entre fato e ficção, mas de uma interpretação convincente e conveniente para a negociação de significado”.

No caso da presente pesquisa, as entrevistas foram inspiradas (apenas), mas não adotaram a abordagem de história de vida, por meio de um roteiro aberto, iniciadas com a seguinte questão: conte sua história, explorando, principalmente, como e por que o fundador criou a instituição.

Esse tipo de indagação proporciona a oportunidade de identificar os elementos do passado que, para o depoente, possuem maior significado: quando ele começa a história, quais acontecimentos/fatos ele escolhe relatar, quais são silenciados, e a maneira como ele (re)afirma sua subjetividade e identidade no âmbito da organização que fundou e dirige. Além disso, é também possível conhecer melhor as pessoas (e as organizações) ao solicitar que contem suas histórias (GABRIEL, 2015).

O método de pesquisa, portanto, utilizou a memória como fonte principal de investigação. Nesse caso, a narrativa apresentada assumiu uma abordagem histórica claramente retrospectiva, na definição de Decker, Hassard e Rowlinson (2021). O termo é utilizado pelos autores em oposição à pesquisa histórica, baseada em arquivos e documentos. Segundo esses autores, em geral, os métodos retrospectivos envolvem a recontagem de eventos passados na forma de histórias de vida e lembranças de eventos passados, com os pesquisadores frequentemente mais interessados nas formas de reflexão e interpretação do que na precisão da recordação.

Nesse sentido, as entrevistas buscaram investigar a forma como o passado é narrado no presente. O foco da investigação, portanto, esteve no tempo atual, mas se baseando na maneira como o passado é recontado, ou revisado, de maneira a legitimar a atuação do fundador, construindo sentido para sua trajetória, buscando atender as necessidades atuais. Alguns pesquisadores denominam esse método como história retórica, ressaltando que o objetivo não é o de reconstruir um relato histórico do passado, mas em vez disso, estudar como os atores organizacionais usam esse passado (DECKER; HASSARD; ROWLINSON, 2021).

Na figura 03 a seguir, os autores descrevem os quatro modos de investigação com base no passado, os quais combinam história e memória com métodos de arquivo e retrospectivos.

Como pesquisar o passado		
	Arquivo	Retrospectiva
Como conceituar o passado	<b>(1) Estudos organizacionais históricos</b> Relatos históricos do passado, reconstruídos por fontes: prefere-se documentos sociais <b>Exemplares:</b> Johnson (2007) Grey (2014)	<b>(2) Retrospectiva organizacional pela história</b> Relatos históricos do passado, reconstruído por recordações individuais e coletivas <b>Exemplares:</b> Cruz (2014) Maclean et al. (2017)
História		
	<b>(3) Estudos organizacionais de memória</b> Relatos de memória do passado, reconstruídos por pistas de arquivos: prefere-se fontes narrativas <b>Exemplares:</b> Rowlinson e Hassard (1993) Lubinski (2018)	<b>(4) Retrospectiva organizacional pela memória</b> Relatos de memória no presente, construído por meio de entrevistas, observação e artefatos <b>Exemplares:</b> Ybema (2014) Hatch and Schultz (2017)
Memória		

Figura 3: Tipos de investigação do passado em estudos organizacionais.  
 Fonte: Decker, Hassard e Rowlinson (2021, p. 14).

Nas linhas dessa figura, os autores incluem duas maneiras de se conceituar o passado: por meio da história ou por meio da memória. Segundo eles, os estudos organizacionais, em geral, compreendem o passado como algo que se foi e, portanto, está ontologicamente inacessível. Sendo assim, recorrer tanto à história como à memória não traria exatamente um conhecimento superior ou mais objetivo.

No entanto, ambas fornecem respostas diferentes sobre como conceituar o passado. A memória encara o passado como um acontecimento anterior, mas não necessariamente diferente do presente. Assim, há uma tendência a considerá-lo como um passado aprendido, que terá reflexos nos dias de hoje. Já para a história, o passado é diferente, de forma que os estudos sobre essa perspectiva tenderão a considerá-lo com um passado que foi vivido.

Sendo assim, a memória seria a invocação do passado no presente, ao passo que a história seriam todos os eventos que ocorrem cronologicamente antes do presente. Assim, a história seria não o passado,

mas o conhecimento que se tem a seu respeito, que é distinto dos próprios fatos anteriores e se clarifica a partir dos vestígios deixados para trás. Já as definições de memória veem o passado como algo contínuo, pois os fatos anteriores estão sempre presentes como recordações isoladas ou representações compartilhadas. Ou seja, a memória pode ser tanto individual como coletiva, surgindo pela maleabilidade do que é lembrado como passado para os propósitos do presente (DECKER; HASSARD; ROWLINSON, 2021).

A compreensão, portanto, do que se entende como passado é um aspecto chave dos estudos organizacionais baseados na história. Ele (o passado) pode ser entendido como acabado e ido (história) ou prolongado temporalmente no presente (memória), como na comparação de Decker, Hassard e Rowlinson (2021). Assim, estudos com base na história produzem relatos de um passado referenciado por fontes e arquivos, ao passo que aqueles baseados na memória irão considerar os fatos anteriores como uma representação compartilhada – um fenômeno que encena e dá substância ao presente. Em suma, conforme esclarecem os autores, a história e a memória incorporam diferentes suposições sobre o passado, embora coexistam claramente nas práticas de pesquisa acadêmica.

No outro lado da figura, nas colunas, os autores incluem duas formas de pesquisar o passado: por meio do método de arquivo ou pelo método retrospectivo. São abordagens distintas, que concebem o passado, de um lado, pelas lentes da história (utilizando os métodos de arquivo na sua configuração) e, do outro lado, pela concepção da memória (empregando métodos retrospectivos). Assim, os métodos baseados em arquivos investigam os vestígios do passado, que são referidos como fontes coletadas e mantidas em arquivos (devendo ser analisadas e trianguladas com outras fontes como lógica de verificação). Já as abordagens retrospectivas se baseiam principalmente em entrevistas e etnografia. Em geral, são recontagens dos fatos passados na forma de lembranças dos eventos ou de história de vida. Em estudos organizacionais, pesquisadores retrospectivos têm utilizado diferentes abordagens: “podem buscar extrair

a construção de sentido ou focar na maximização da recordação precisa” (DECKER; HASSARD; ROWLINSON, 2021, p. 12).

Ao definir, portanto, a presente pesquisa como um estudo de memória organizacional retrospectiva, a metodologia se concentrou na maneira como os entrevistados contam seu passado (e o da instituição na qual atuam) no momento atual. O foco está no presente, mas recorre às narrativas sobre o passado para reviver fatos anteriores, com o objetivo de reconstruir um relato da história das instituições, mas interpretar como seus atores compreendem e utilizam esse passado.

Assim, nessa abordagem, o passado não é estudado historicamente (por meio de arquivos e artefatos), mas sim em termos das decisões no presente, que se remetem a um passado real ou imaginado, individual ou compartilhado entre os membros da instituição, ou até mesmo a uma interpretação específica dos fatos acontecidos e dos próprios arquivos de imagens e artefatos nas instituições. A função do pesquisador, nesse caso – segundo Decker, Hassard e Rowlinson (2021), é justapor as narrativas colhidas e suas interpretações, buscando compreender a(s) maneira(s) como os relatos sobre o passado podem afetar o presente e influenciar o futuro das organizações pesquisadas. Um estudo nessa linha é o caso do grupo Carlsberg, analisado por Hatch e Schultz (2017), que identificam como o passado se torna relevante para as atividades presentes e futuras da empresa, demonstrando, por exemplo, o papel e a influência do lema da companhia esculpido não somente numa pedra, mas também marcado na memória da organização e narrada por seus atores.

Decker, Hassard e Rowlinson (2021) alertam que, nesse processo de se recuperar o passado com vistas ao presente, é bastante comum que apareçam questões relacionadas à identidade, poder, autenticidade e apelos emocionais ligados à história, não somente em termos individuais (memórias pessoais), como também em nível coletivo (lembranças compartilhadas e (re)contadas pelos membros, por meio das narrativas que sobrevivem nas organizações). Assim, foi possível identificar, de certa

maneira, a forma como as histórias das instituições foram produzidas e compartilhadas por seus membros.

Sob esse aspecto, é importante ressaltar que as narrativas dessas histórias, embora possam fornecer relatos fascinantes e perspicazes (DECKER, HASSARD e ROWLINSON, 2021), não produzem ou representam a própria história. Essa separação entre passado e história evita que a pesquisa caia na falácia epistêmica do realismo histórico (WEATHERBEE, 2012) e também auxilia o pesquisador a manter o caráter relacional em seu estudo, reconhecendo o seu papel como um investigador de um passado irrecuperável, que deixou apenas vestígios para os atores dessas instituições.

Nesse sentido, é preciso pontuar que os estudos de memória organizacional também guardam um caráter de reflexividade (WEATHERBEE, 2012), reconhecendo que a presente pesquisa esteve condicionada à própria experiência do pesquisador. Como ator nesse processo de estudar o mundo, ele (o autor) também é produto de contextos históricos e sociopolíticos particulares. Portanto, ao revirar o passado, precisa admitir que suas interpretações serão influenciadas por suas condições vivenciadas no presente, mesmo que os traços do passado estejam se formando nos outros (entrevistados).

Essa constatação fortalece o sentido interpretativo dessa pesquisa, não somente porque o instrumento de trabalho foi a memória dos atores das instituições, mas também porque foi preciso ordenar os vestígios do passado que surgiram em suas narrativas. Assim, a ordenação desses traços e a derivação dos significados advindos das lembranças dos entrevistados representou, antes de mais nada, um ato interpretativo. E não há como negar que essa ordenação é também uma construção narrativa que foi realizada pelo próprio pesquisador (BOCHNER e RIGGS, 2014; RIESSMAN, 2008; WEATHERBEE, 2012).

### 3.1. Análise de narrativas

O resultado, portanto, do levantamento dos traços do passado (por meio da memória, das histórias e das narrativas presentes nas instituições pesquisadas) não pretendeu ser totalmente objetivo nem tampouco realista. Ao contrário, representou uma interpretação desses traços, refletindo uma compreensão acerca dessas organizações e seus atores ao longo do tempo. Em outras palavras: o esperado, assim, foi a obtenção de uma história plausível, baseada em conceitos de verossimilhança com a realidade e não a realidade histórica. Nesse sentido, não se deve considerar os achados como um fato em si, mas como uma descrição do que aconteceu, reforçando a perspectiva de que o passado é irrecuperável, embora possa ser reinterpretado pelos membros de uma organização (DECKER, HASSARD e ROWLINSON, 2021; WEATHERBEE, 2012).

Essa reinterpretação reforça a utilidade da análise de narrativas como metodologia adequada em estudos sobre *sensemaking*. Isso porque as narrativas funcionam para verbalizar e localizar as experiências dos atores organizacionais, enquanto interpretam e compartilham as situações de trabalho (BRYAN e COX, 2011; GABRIEL, 2015). Trata-se, portanto, do uso de histórias como forma primária de dar sentido às experiências pessoais diante do contexto organizacional. E essas narrativas fornecem estruturas cognitivas que auxiliam as pessoas e os grupos a compreenderem as situações vivenciadas.

Dentre tais estruturas, destaca-se a linguagem como elemento fundamental nas pesquisas no campo social. Isso porque o mundo não pode falar por si só, sendo assim, todas as tentativas de representá-lo envolvem a transformação de uma realidade muda em narrativas que promovam sentido (BOCHNER e RIGGS, 2014). Assim, o papel do pesquisador foi expressar, tentando o máximo de precisão, a interpretação dos atores sobre o mundo por intermédio da linguagem, não se

esquecendo de como a construção de significados é constituída dentro do processo de relação entre o pesquisador e os entrevistados.

Nos estudos organizacionais, portanto, as narrativas representam uma oportunidade para que os pesquisadores possam explorar não apenas as experiências humanas, mas também as várias formas de fala e texto que convivem, em diversos formatos, sejam quais forem as configurações das empresas (BOCHNER e RIGGS, 2014). Assim, as abordagens narrativas permitem investigar a natureza dialógica dos relacionamentos entre os participantes organizacionais, auxiliando na interpretação da variedade de discursos e relatos que irão refletir múltiplos significados para as pessoas (BRYANT e COX, 2011).

Importante destacar a distinção entre narrativa e história, para se contextualizar o uso do termo na presente pesquisa. Shiller (2019) afirma que narrativa é frequentemente vista como sinônimo de história, embora tenha um significado mais amplo, representando uma história utilizada para fazer um relato explicativo ou justificativo de uma sociedade, período ou situação. Um elemento importante a se adicionar às histórias, para que sejam vistas como uma narrativa, é o interesse humano, que pode advir da forma como é contada, dos personagens que nela surgem e das surpresas ou impactos que proporciona aos ouvintes.

Boje, Rosile, Durant e Luhman (2004), por sua vez, argumentam que histórias são relatos no presente, destacando pontos fragmentados e muitas vezes incoerentes. Isso porque o foco pode mudar constantemente do passado para o presente e remeter até mesmo ao futuro, o que complica a compreensão do ouvinte. Por outro lado, as narrativas são construções retrospectivas e suas estruturas e ordenação dos fatos são impostas às histórias pelo pesquisador, ou seja, é ele (o pesquisador) que irá desempenhar o papel de narrador, determinando coerência e até mesmo cronologia, como uma espécie de enredo com começo, meio e fim – de forma a revelar os significados, interpretações e silêncios nos relatos (BOJE, ROSILE, DURANT e LUHMAN, 2004; FINA, 2018; RIESSMAN, 2008).

Em relação à estrutura, Bochner e Riggs (2014) consideram que uma narrativa deve ter: 1) pessoas retratadas como personagens da história; 2) um lugar ou contexto em que a história acontece; 3) uma epifania ou crise, que forneça tensão dramática ao acontecimento; 4) uma ordenação temporal dos acontecimentos e 5) uma moral da história – que forneça alguma explicação e dê significado às experiências. Percebe-se que, muitas vezes, a investigação narrativa convida o entrevistado a retratar escolhas difíceis, pensamentos sobre como agir e maneiras de enfrentar os percalços no curso de suas vidas, contemplando as possibilidades e limitações que encontram a se tornarem autores de suas próprias histórias.

Ressalta-se mais uma vez a relevância do papel do pesquisador na metodologia da análise de narrativas, porque ele traz consigo a responsabilidade de não só representar, como também revelar e descrever a experiência de outra pessoa, ação que deve ser realizada de maneira responsável e cuidadosa, refletindo sobre a forma como as histórias são contadas individualmente ou dentro das organizações (BOCHNER e RIGGS, 2014; FINA, 2018; GABRIEL, 2015, RIESSMAN, 2008).

Nesse sentido, conforme advertência de Boje, Rosile, Durant e Luhman (2004), o pesquisador não deve focar demais em suas próprias interpretações, nem tampouco na ação de se impor uma ordem aos relatos, porque tais tarefas, inerentes à análise de narrativa, podem deixar escapar nuances sutis dentro dos relatos e até mesmo fragmentos que irão revelar a visão do próprio entrevistado a respeito de suas experiências.

Nesse sentido, a entrevista narrativa buscou oferecer um caminho para gerar relações dialógicas e maior igualdade comunicativa com os entrevistados. Para este fim, conforme orienta Riessman (2008), foi preferível ter conversas repetidas em vez da típica entrevista, especialmente porque se tratava de relatos biográficos. A ideia, portanto, foi dar um caráter etnográfico no levantamento dos dados, de forma a se obter as melhores condições para as narrativas, já que o processo

interpretativo começa durante a conversa (evidenciada no sutil dar e receber entre falante e ouvinte).

Além disso, foi preciso um policiamento constante para ouvir com atenção os entrevistados. Quando o entrevistador se dispõe a ouvir de forma emocionalmente atenta e engajada, ele adentra o desconhecido com mais possibilidades e estruturas para captar a ampla gama de significados nos relatos narrativos. Trata-se de um trabalho que exige certo abandono de si mesmo em uma busca para entrar no mundo do outro. Isso porque as práticas do pesquisador na entrevista desempenham um papel importante na constituição das narrativas que são captadas e analisadas. Através de sua presença, dos seus gestos e maneira particular de escutar e questionar, ele interfere e molda as histórias que os participantes escolhem contar (RIESSMAN, 2008).

Em se tratando das transcrições dos relatos, o pesquisador não tem controle exato sobre o seu texto, porque os leitores também irão reinterpretar involuntariamente a narrativa contida na pesquisa, por meio de seus próprios processos de criação de significados (GABRIEL, 2015). Como argumenta Riessman (2008), a transcrição do discurso é uma prática interpretativa. Representar o que aconteceu em uma entrevista é uma fixação da ação em um formato escrito. As transcrições são, por definição, incompletas, parciais e seletivas – construídas pelo pesquisador. Cada transcrição preparada é uma representação parcial daquilo que foi narrado e da maneira como foi falado. Pode incluir algumas características e excluir outras, de forma a reorganizar o fluxo em linhas e frases dentro dos limites do tamanho do texto e técnicas de redação.

Como se observa, as decisões sobre como exibir a fala do entrevistado refletem compromissos teóricos (e restrições práticas); não são simplesmente decisões técnicas. Ao exibir textos de maneiras particulares e tomando decisões sobre esses limites narrativos, o pesquisador se submete à tais limitações pra desenvolver seus argumentos, assim como um fotógrafo guia o olhar do espectador com lentes e recortes. Assim, diferentes convenções de transcrição podem

conduzir a diferentes interpretações e sustentar posições teóricas distintas, acabando por criar narrativas diferentes. Ou seja, os significados podem ser constituídos de maneiras muito diferentes com transcrições alternativas do mesmo trecho de conversa (RIESSMAN, 2008).

Sendo assim, na difícil tarefa de se chegar à compreensão das complexas redes de processos, intenções, interpretações e sentido das narrativas dentro das organizações, foi preciso estar atento aos detalhes contidos nos relatos, nas experiências individuais e nas visões advindas dos acontecimentos, como forma de revelar esses detalhes para outros investigadores, de forma que a pesquisa como um todo fizesse sentido, sem reduzi-la a uma narrativa única, com enredo linear (BOCHNER e RIGGS, 2014; BOJE, ROSILE, DURANT e LUHMAN, 2004).

Até porque narrativas são múltiplas dentro das organizações, constituindo-se em portadoras da própria vida organizacional, não apenas relatos sobre ela, conforme demonstra Boje (1995) em sua pesquisa com atores da Disney, na qual cada um deles desenvolve sua própria narrativa, em função do desempenho individual no seu papel, refletindo uma interpretação única do espetáculo, bem como o seu papel na produção como um todo, o que gera uma multiplicidade de histórias e percepções que contribuem para a compreensão não só do evento como da organização como um todo.

Ouvir essas múltiplas narrativas é fundamental para se compreender as mudanças que ocorrem nas organizações (BRYANT e COX, 2011), porque elas aprofundam questões como experiências individuais, identidade e construção de sentido (MAITLIS, 2005; WEICK, 1995). Nesse contexto, relatos contraditórios devem ser encarados como acontecimentos naturais, pois são reflexos de experiências individuais e percepções únicas que irão enriquecer o entendimento de como ocorrem as transformações (GABRIEL, 2015). Exatamente por isso, foi necessária bastante atenção na interpretação de como as narrativas ajudam os indivíduos a entenderem os acontecimentos advindos da mudança, numa estrutura de construção e reconstrução de significados.

Significados esses que podem surgir também das diversas histórias paralelas no entorno das narrativas, que muitas vezes são deixadas de lado porque não se enquadram no objeto da pesquisa. É como se houvesse uma história da pesquisa, com detalhes sobre as conversas, os agendamentos, os entraves para se levar adiante o estudo e a forma como as conversas ocorrem, com todas as nuances que interferem no desenrolar dos relatos. Riesman (2008) conta, por exemplo, alguns detalhes da sua pesquisa sobre infertilidade das mulheres no Sul da Índia, projetada para explorar a relação entre significado e ação advindos do fato de não poderem ter filhos: o sentido que as mulheres fizeram de suas situações e as ações que tomaram nas famílias e comunidades.

Importante realçar que a maternidade, naquela região, é encarada como um dever sagrado da mulher - um valor estabelecido nas leis religiosas, além de significar poder e bem-estar, porque a reprodução traz benefícios concretos ao longo da vida para as mulheres. Uma criança solidifica o vínculo, muitas vezes frágil, de uma esposa com um cônjuge em casamentos arranjados e melhora seu status na família e na comunidade. Com filhos, ela pode eventualmente se tornar sogra, e esta é uma posição de considerável poder e influência nas famílias na Índia. Além disso, na velhice, mulheres dependem de crianças (particularmente filhos) para a segurança econômica em um país com poucos programas governamentais de assistência social. A maternidade, em suma, é repleta de significados culturais críticos naquela sociedade hierarquizada (estratificada por gênero, casta e classe), auxiliando as mulheres indianas na construção de sentido a respeito de suas trajetórias de vida (RIESSMAN, 2008).

Uma das entrevistadas relatou que era espancada pelo marido, no início do casamento, por não gerar filhos, com a conivência da família dele com quem moravam, família essa que, inclusive, o aconselhava a se casar com outra mulher que fosse fértil. Mesmo diante dessa situação, ela narrou que o marido permaneceu ao lado dela, eles deixaram a casa da família e continuaram juntos, a despeito da infertilidade. Durante a entrevista em que relatava essas memórias, o marido a interrompeu para avisar que precisava sair e informou para onde estava indo. A pesquisadora reparou um tom

bastante amistoso no tratamento com a esposa. Mas não questionou, naquele momento da conversa, o porquê do marido ter permanecido com ela, para se concentrar nos sentimentos e situações da mulher (que era sujeito da pesquisa, ao contrário do marido). No entanto, essa dúvida permaneceu na cabeça da investigadora, ao ponto de ela discutir a situação com a tradutora (também indiana) que intermediava as entrevistadas, assim que deixaram a casa do casal.

Não à toa Riessmam (2008) contou essa história anos depois, em seu livro sobre análise narrativa, no capítulo que escreve sobre técnicas de entrevistas, para destacar justamente as amplas possibilidades de narrativas, fatos, histórias, sentimentos e acontecimentos que podem emergir dos relatos colhidos, mesmo que não seja possível explorá-los em sua plenitude, mediante as limitações que as pesquisas impõem. No entanto, isso não impede que esses detalhes se constituam na própria construção da pesquisa, narrados ou não, interferindo na relação do pesquisador com seus entrevistados e na própria construção e entendimento do que é pesquisado. Ainda nesse capítulo, ela descreve parte do seu relacionamento com a tradutora (cujo casamento também estava prometido a outra família), suas (da tradutora) percepções e comentários sobre as entrevistas, que também fizeram parte da história da pesquisa, embora não apareçam na narrativa construída pela autora na versão final e nos artigos posteriores sobre o tema.

Ou seja, é como se a autora fizesse uma narrativa da narrativa, contando os acontecimentos ao longo do estudo e elaborando suas análises a respeito do método de investigação e das pessoas envolvidas na pesquisa. Isso reforça o fato de que as histórias contadas não são apenas sobre a vida das pessoas, elas constituem e fazem parte dessas vidas. Dessa forma, “estudar pessoas é estudar seres que existem em narrativa e socialmente constituídos por histórias” (BOCHNER e RIGGS, 2014, p. 197). Nesse sentido, as narrativas podem ser vistas não apenas como um instrumento pessoal para organizar e dar sentido à experiência, mas como a própria vivência em si, já que “tudo que é experimentado é

experimentado narrativamente – a vida humana é uma vida histórica em todo o cominho” (BOCHNER e RIGGS, 2014, p. 198).

### **3.2. Análise temática**

Além da análise da narrativa, também foi utilizado o método da análise temática para se alcançar os objetivos desse estudo. Trata-se de um método fenomenológico para identificar padrões nos dados apurados a partir das entrevistas em profundidade. Clarke e Braun (2013) destacam a flexibilidade teórica desse método, cujo exame da padronização é feito através da linguagem e não requer adesão a uma teoria em particular ou quadro de significados explicativos. Ou seja, não há na análise temática nenhuma preocupação com aspectos quantitativos, como a contagem das vezes em que um termo ou uma palavra aparecem nas entrevistas ou em relação a composição de tabelas ou gráficos para se explicar (ou sintetizar) a análise realizada.

A análise temática é feita de forma semelhante aos demais procedimentos tradicionalmente adotados na análise qualitativa. Aspectos como busca por padrões, recursividade, flexibilidade, homogeneidade interna nas categorias/temas são características fundamentais desse método. Além disso, pode-se utilizar tanto uma abordagem indutiva, baseada nos dados para se definir nova grade de categorias ou temas, bem como dedutiva, que parte de um conjunto preestabelecido de categorias ou temas já definidos (PATTON, 2015).

Sobre esse aspecto, importa abordar o papel da revisão da literatura sobre o conteúdo da pesquisa em análises temáticas. Embora não haja exatamente uma forma correta de se proceder com relação à revisão teórica em estudos qualitativos, Patton (2015) explica que uma pesquisa de abordagem indutiva terá mais possibilidades se não for demasiadamente engajada na literatura antes da análise. Por outro lado, uma abordagem dedutiva irá exigir bom levantamento prévio na teoria

existente sobre o tema de pesquisa. Isso porque a orientação dedutiva requer um modelo teórico que oferece categorias previamente definidas e testadas empiricamente.

Independente do posicionamento teórico, assim como os demais métodos qualitativos, a análise temática representa um processo de se procurar padrões de significados e questões de possível interesse à pesquisa nos depoimentos colhidos. Segundo Braun e Clarke (2006), isso já pode ocorrer, inclusive, durante a condução das entrevistas ou nos grupos focais. Exatamente por isso, a análise temática é um método de anotações constantes, que valoriza o registro de ideias, insights, rascunhos e dos esquemas teóricos que vão surgindo durante as entrevistas (CLARKE, 2017).

Nesse sentido, a escrita é considerada parte integrante da análise temática, e não deve consistir em uma redação mecânica posteriormente à pesquisa. Fazem parte desse processo de escrita as anotações livres das ideias e os esquemas de codificação prováveis, que vão ocorrendo durante todo o processo de codificação/análise (CLARKE, 2017). Essa forma de escrever valoriza o papel ativo e fundamental do pesquisador no processo de análise dos depoimentos e construção do texto diante de um material em constante construção e transformação (BRAUN E CLARKE, 2006).

Observa-se, portanto, que a análise temática envolve um vaivém constante entre o arquivo dos depoimentos, os trechos codificados e a análise que se está produzindo a partir destes trechos, até se chegar ao relatório dos padrões (temas) nos dados (CLARKE, 2017). Patton (2015) ressalta que esta estrutura está presente em boa parte dos trabalhos qualitativos bastante comuns nos estudos organizacionais.

Em relação aos temas, eles são padrões coerentes e significativos que emergem das entrevistas, denotando relevância para as questões de pesquisa. Eles “não estão escondidos nos dados, esperando ser descobertos pelo intrépido pesquisador, ao contrário, o pesquisador constrói temas” (CLARKE E BRAUN, 2013, p. 123). Em outras palavras,

esse método vai além das perguntas de coleta de dados, servindo para capturar contradições e complexidades nas falas dos entrevistados, por exemplo as diferenças entre duas histórias sobre o mesmo acontecimento. A ideia é localizar os dados em meio ao complexo contexto social, construindo um mapa temático sobre a interpretação dos sujeitos da pesquisa (CLARKE, 2017).

A construção desse mapa se dá pela prevalência dos temas, tanto dentro de cada item do arquivo de depoimentos, como através desses itens (BRAUN E CLARKE, 2006). Mas não se deve medir tal prevalência pela quantidade de depoimentos ou pela porcentagem de itens que aparecem no conjunto das entrevistas (CLARKE E BRAUN, 2013). Isso porque, na análise temática, pode ocorrer de um tema encontrar pouco espaço em alguns itens, ou pequeno ou mesmo nenhum em outros (por exemplo: um determinado tema pode não ser encontrado em uma ou duas das transcrições). Nesse método, a avaliação do pesquisador é que irá determinar os temas, bem como quando eles estarão, de fato, constituídos (CLARKE, 2017). Ou seja, a flexibilidade é importante (e até valorizada) em todo o processo da análise temática. O fundamental, no entanto, é que o pesquisador se mantenha consistente em como determinar a prevalência (BRAUN E CLARKE, 2006).

Exatamente por essa flexibilidade, tanto a análise de narrativas como a temática são amplamente empregadas nas pesquisas qualitativas. Riessman (2008) por sua vez, compreende o método como análise temática narrativa. Ela analisa em detalhes essa metodologia, demonstrando quatro projetos, dentre outros, de pesquisa muito diferentes, feitos por outros pesquisadores, para demonstrar como a análise narrativa temática gera descobertas significativas.

O primeiro deles é sobre pequenos atos de resistência contra o poder instituído socialmente, em que se analisa a força das narrativas para inspirar as pessoas a romper com estruturas pré-estabelecidas. É o caso, por exemplo, do relato de uma entrevistada que encontra uma outra mulher na Sears, procurando resolver o problema com um aspirador de pó com

defeito. Ela (a entrevistada) orienta que a reclamante precisará resistir e alerta que ela ficará sentada umas duas horas à espera de uma solução. Em seu relato, ela conta que volta diversas vezes a esse local de espera para se certificar que a outra mulher está resistindo, até que finalmente ela recebe um novo aparelho da loja. Essa pesquisa postula que as narrativas sobre tais práticas de resistência podem ter mais poder do que o próprio ato subversivo em si. Ou seja, ações relatadas nas narrativas podem mobilizar outras pessoas para uma mudança social, dependendo do potencial da experiência pessoal.

O segundo caso apresentado por Riessman (2008) mostra um estudo sobre o significado do espaço para mulheres, com base na análise dos escritos a respeito da vida de professoras da Inglaterra no final do século XIX. Trata-se de uma meticulosa busca por dados não somente em trechos de cartas e anotações em cadernetas dessas profissionais, como também na combinação com livros da época e autobiografias escritas naquele tempo, para melhor ambientação do contexto em que as professoras viviam. O resultado é a análise de narrativas que revelam como essas mulheres percebiam os espaços em que passavam a viver ao entrarem no mundo universitário (tanto como alunas como professoras). Elas ficavam hospedadas em quartos individuais, alguns com antessalas, espaços esses que ampliavam seus significados, na ótica contida nos relatos, para a conquista de maior autonomia e independência, muito aquém de suas posições estabelecidas nas famílias burguesas da época.

O terceiro estudo foi feito com base em entrevistas com pessoas que sofrem de artrite reumatoide, partindo de uma pergunta inicial sobre o porquê teriam adquirido a doença. Nesse caso, a pesquisa identifica que a chegada da enfermidade crônica inicia um processo de reorganização cognitiva – construção de significados individuais que são revelados através de histórias diferentes, nas quais há uma tentativa de estabelecer pontos de referência entre a própria existência, o corpo e a sociedade, reconstruindo um senso de ordem a partir da fragmentação produzida pela artrite. Os relatos reafirmam a impressão, para os entrevistados, de que a vida tem um curso, ou seja, um propósito definido, o que faz com que cada

narrador rejeite (de maneira diferente) as simples (na opinião deles) formulações médicas a respeito da causa da doença. Um exemplo é de um entrevistado que tem alguns progenitores com artrite e mesmo assim rejeita a hipótese médica de que a origem da doença é genética, pois acredita firmemente que adquiriu a doença ao trabalhar com produtos químicos, afirmando que outros operários também sofriam com os mesmos sintomas e fazendo digressões sobre estrutura de poder e exploração de classe (RIESSMAN, 2008).

Riessman (2008) analisa também o estudo de outra pesquisadora sobre as narrativas nos Alcoólicos Anônimos (AA), com base em entrevistas e observação participante (acompanhamento das reuniões, que geraram anotações à mão de outra pesquisadora). A conclusão é que os participantes absorvem uma identidade de grupo, que não só é produzida como também é mantida nessa organização por meio de práticas altamente regulamentadas de contar histórias. Ou seja, os participantes aprendem a se enxergar como um alcoólatra do AA, através de um processo de narrar suas histórias, dificuldades e recaídas, ao mesmo tempo em que a identidade de grupo se desenvolve ao longo do tempo. Nesse caminho, à medida que o membro do AA entende o modelo de histórias que se desenrolam na organização e aprende a colocar os eventos e experiências de sua própria vida nesse modelo, ele aprende a contar e a compreender sua própria vida, enxergando a si mesmo como um alcoólatra AA. Em outras palavras, a história pessoal pode ser um veículo cultural transformador para a aquisição de uma identidade de grupo.

Em todos esses casos de pesquisas foi utilizado o método da análise narrativa temática, nos quais uma teoria anterior serve como um recurso para a interpretação do discurso falado e das narrativas escritas. Segundo Riessman (2008), muitos estudos com essa abordagem examinam principalmente o conteúdo que uma narrativa comunica, em vez de exatamente como uma narrativa está estruturada (embora haja estudos nessa linha também).

Os exemplos também mostram como a análise temática narrativa pode ser metódica e meticulosa ao teorizar através dos casos, identificando elementos temáticos comuns entre os participantes da pesquisa, os eventos que relatam e as ações que realizam. Trata-se de uma abordagem adequada para muitos tipos de dados (entrevistas, relatos diversos, informações de arquivo, depoimentos em livros, trechos de cartas e ao vivo), podendo gerar estudos de caso de indivíduos e de grupos. Além disso a análise narrativa temática funciona também para análise de dados não tipicamente associados a tradições qualitativas, como a história oral e folclore.

Além da teoria prévia que orienta a investigação, na análise narrativa temática, ao mesmo tempo, os investigadores também procuram novos insights teóricos a partir dos dados. Outro aspecto importante desse método, demonstrado pelos analistas dos quatro exemplares, é que eles preservam sequências, em vez de segmentos de codificação temática. Na análise narrativa, é preciso manter a história intacta para fins de interpretação, embora determinar os limites das histórias seja um procedimento difícil e altamente subjetivo. Na análise temática tradicional, o pesquisador separa segmentos de dados, nomeia-os em termos concisos e propõe uma alça analítica para desenvolver ideias abstratas contendo interpretações sobre cada segmento desses dados. Ao contrário, na análise narrativa temática os analistas se esforçam para preservar a sequência e a riqueza de detalhes contidas em longas sequências dos relatos.

Finalmente, embora o tamanho da unidade de texto a ser codificada possa variar consideravelmente, o objetivo de uma análise temática tradicional é gerar indutivamente um conjunto de conceitos estáveis que podem ser usados para teorizar entre casos. Em contraste, a análise narrativa é centrada no caso (como o exemplo do grupo de identidade dos Alcoólicos Anônimos). Independente disso, o foco de cada pesquisa pode ser distinto, tanto que a unidade de análise nas pesquisas apresentadas variava. Estava no narrador (nos exemplos dos acometidos pela artrite e

dos membros do AA) e na narrativa (como nos casos das professoras e nos atos de resistência social).

Por último, as informações contextuais (que devem ser amplamente situadas na análise narrativa temática) também podem variar, dependendo obviamente da profundidade dos dados que se obtém a respeito do contexto local, sobre o público e as dimensões socioculturais em que as narrativas são produzidas. Deve-se prestar atenção considerável à macro contextos, buscando conexões entre os mundos históricos e a vida retratada, relacionando a experiência relatada a estruturas sociais maiores – relações de poder, desigualdades ocultas e contingências sociais.

Um dos pressupostos dessa abordagem, além do entendimento de que o mundo organizacional é socialmente construído, é a percepção de que as pessoas constroem suas realidades organizacionais. Logo, são agentes que sabem o que estão tentando fazer e podem explicar seus pensamentos, intenções e ações. Estudar organizações é estudar pessoas, observando suas experiências vividas para tentar entender suas vidas e as narrativas, por exemplo, “vêm mais perto de representar os contextos e integridade dessas vidas do que questionários e gráficos” (BOCHNER e RIGGS, 2014, p. 198).

Assim, as pesquisas qualitativas que utilizam tanto as narrativas como os temas, colocam em primeiro plano as interpretações dos informantes, acima inclusive dos importantes preceitos teóricos ou conceitos que antecedem o levantamento dos dados. Esse entendimento sobre o método qualitativo como um todo coloca os pesquisadores no papel de “repórteres glorificados”, nos dizeres de Gioia, Corley e Hamilton (2013, p. 45), ou seja, aqueles que exercem o papel principal de fornecer um relato adequado da experiência dos informantes. Além disso, é preciso considerar que os pesquisadores também são pessoas bem-informadas – plenamente capazes de descobrir padrões nos dados, trazendo à tona conceitos e relacionamentos que podem escapar da consciência dos informantes.

Dessa forma, o método qualitativo fornece instrumentos para formular esses conceitos de forma teoricamente relevante, desde que o pesquisador seja fiel às experiências dos informantes, ao mesmo tempo em que atende a critérios científicos de apresentar as evidências descobertas sistematicamente. Tais procedimentos devem não apenas orientar a condução da própria pesquisa (de uma forma que imponha rigor metodológico), mas também apresentar os resultados da pesquisa de forma a demonstrar as conexões entre os relatos e os conceitos emergentes (GIOIA, CORLEY E HAMILTON, 2013).

### **3.3. Unidades de análise – instituições sem fins lucrativos em Petrópolis/RJ**

Inicialmente, buscou-se investigar as histórias das três instituições, a partir de levantamentos exploratórios, que incluíram entrevistas com seus fundadores e pesquisas no site e nas redes digitais da Comunidade Jesus Menino, da Ong Mateus 35:25 e do Projeto Borboleta Azul (essa última ainda se constituindo e com página virtual apenas no Instagram). Em seguida, foram agendadas as entrevistas com os fundadores, funcionários e voluntários dessas instituições, que ocorreram tanto na sede dessas organizações (ou no local das reuniões, no caso do Projeto Borboleta Azul, que ainda não constituiu uma sede) como em conversas online por meio de aplicativos de imagem e áudio.

As instituições sem fins lucrativos nessa pesquisa foram selecionadas pelo critério de afinidade, já que as três possuem ligação com a Universidade Católica de Petrópolis. Elas empregam ex-alunos da universidade (caso da Comunidade Jesus Menino), servem como base para projetos de extensão e programas de estágio para os atuais universitários (caso da Ong Mateus e do projeto Borboleta Azul), mantendo relacionamento também com alguns professores que atuam como voluntários (caso das três instituições). Uma dessas instituições (a Comunidade Jesus Menino) tem forte ligação com a Igreja Católica –

conforme história a seguir, e outra (Projeto Borboleta Azul) foi fundada por um ex-professor da universidade.

### **3.3.1 A Comunidade Jesus Menino**

A história da Comunidade Jesus Menino está ligada à vida do seu fundador, Antônio Tavares, conhecido como Tônio. Seminarista numa escola de formação de padres em Petrópolis, há 35 anos, ele foi convidado a visitar uma clínica de cuidados a crianças com necessidades especiais. De acordo com seu depoimento, desde esse dia, seu envolvimento com essa causa o levou a atuar como voluntário, inicialmente nessa instituição, ministrando aulas de religião.

As dificuldades estruturais e humanas nessa clínica, que se chamava Girassol, faziam com que diversas crianças não fossem acolhidas. Como já estava totalmente envolvido com essa causa, segundo seu depoimento, Tônio decidiu fundar outra instituição semelhante, acolhendo inclusive os internos da antiga clínica, que mais tarde encerraria as atividades por falta de estrutura. Como apoio nessa iniciativa, ele contou com a orientação do bispo diocesano de Petrópolis naquela época, Dom Veloso, para redigir o estatuto e criar formalmente a instituição.

Inicialmente, o nome era Comunidade Semeadores de Cristo, que passou a funcionar na casa localizada num morro, bem acima da clínica Girassol, em março de 1990. Tônio administrava a instituição, cujo estatuto foi alterado para o nome definitivo: Comunidade Católica Jesus Menino. E ainda continuava ministrando as aulas de religião na clínica anterior.

Alguns anos depois, ele conseguiu fundos para a conquista da primeira casa própria (Figura 04, a seguir), devido à necessidade de mais espaço e conforto para as crianças, a quem registrou como filhos. Tônio conta que, nessa mesma época, a clínica onde o projeto começou sucumbia, fechando definitivamente as portas e deixando muitas crianças correndo o risco de serem descartadas e sorteadas ao destino.

Em sua entrevista, ele conta que ficou inconformado com a situação, e que não sabia exatamente o que fazer, pois não tinha mais espaço para receber outras crianças. Segundo ele, alguns desses pacientes foram socorridos por um amigo, que abriu as portas de sua casa para resgatar o máximo de crianças possível. Trinta e seis, das mais de cento e vinte crianças foram acolhidas no novo espaço criado por Tônio.



Figura 4: Primeira casa da comunidade, no bairro de Corrêas, em Petrópolis. Fonte: site da instituição<sup>8</sup>

Mediante as dificuldades para o abrigo de tantas crianças especiais, a instituição recebeu a doação de outra casa, pelas Irmãs de Santa Catarina, também no bairro de Corrêas, em Petrópolis. A Comunidade Católica Jesus Menino foi se firmando com o tempo e estabeleceu diversas parcerias com outras entidades católicas, tais como Canção Nova, Fazenda Esperança, Dunga, entre outras (COMUNIDADE JESUS MENINO, 2023).

Em uma viagem a Pernambuco, Tônio conta que conheceu o italiano Gianpiero Priotti, que trabalhava num banco em Milão e recebeu da

---

<sup>8</sup> Disponível em <https://www.comunidadejesusmenino.org.br/quem-somos?> – acesso em 14 de novembro de 2022.

empresa a possibilidade de um ano sabático, para se dedicar a algum projeto voluntário. Esse italiano se interessou pelo trabalho da instituição e veio a Petrópolis para uma visita à comunidade programada para três dias. Essa estadia se prolongou por seis meses. Segundo o depoimento do fundador da instituição, o amigo italiano ficou bastante comprometido com a vida da Comunidade e começou a divulgar as atividades aos seus amigos da Itália.

Tônio conta que, ao longo de sua estadia, Gianpiero o convidou para uma viagem à Itália para divulgação das obras da Comunidade e solicitação de apoio. Em uma missa naquele país, eles conheceram o casal Franco e França Picoto, fragilizados e sensibilizados com a doença do filho Andrea, de apenas quinze anos, que estava com câncer no cérebro. No retorno ao Brasil, Tônio conta que os “filhos” da comunidade passaram a enviar mensagens de incentivo e fotos para Andrea. De acordo com ele, os pais relatavam que sempre quando lia as mensagens, o jovem sentia-se animado e mais disposto.

Mais adiante, quando Tônio se preparava para novamente viajar à Itália, ele conta que recebeu a notícia da morte de Andrea. Ao se encontrar com os pais do jovem, naquele país, ele foi comunicado de que, antes de sua partida, Andrea desejou que tudo o que era devido a ele em vida, fosse doado para as obras da Comunidade Católica Jesus Menino. Assim, foi possível a compra de um sítio bem espaçoso, que já estava nos planos da comunidade e onde a instituição permanece até hoje, contando com diversas casas (figura 05), contíguas a um campo, que abrigam os filhos de Tônio e algumas pessoas que atuam na instituição, servindo também com espaços para serviços de assistência (fisioterapia, farmácia, refeitório), prática religiosa (capela) uma casa principal (figura 05, a seguir) e uma recepção/portaria (que funciona como uma espécie de escritório administrativo, bem na entrada principal do sítio (figura 06, a seguir).



Figura 05: Casas da comunidade.  
Fonte: fotografia retirada pelo autor.

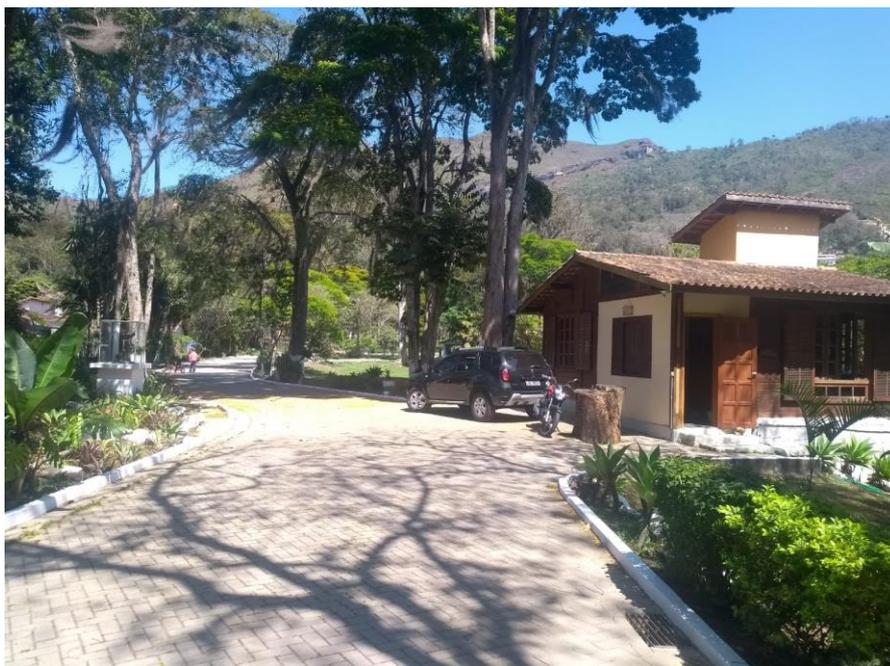


Figura 06: Entrada da comunidade.  
Fonte: fotografia retirada pelo autor.

Mais do que a compra, nasceu desse laço de amizade uma instituição semelhante na Itália, a *Comunitá Jesus Bambino*, numa iniciativa dos pais de Andrea, em homenagem à morte do filho. Atualmente, de acordo com Tônio, a comunidade no Brasil se mantém graças ao trabalho

dos voluntários, que apoiam ações específicas (como a festa de aniversário da comunidade, eventos e shows beneficentes e os retiros para discernimento vocacional) com o objetivo de gerar receita. Conta ainda com a ajuda financeira de cerca de 700 apoiadores pelo mundo, pessoas que de alguma forma contribuem voluntariamente para a sobrevivência do projeto.

A Comunidade Católica Jesus Menino é uma organização sem fins lucrativos que acolhe pessoas com necessidades especiais, das mais variadas idades. A sede da instituição fica em um sítio de 23 mil metros quadrados, no bairro do Carangola, em Petrópolis/RJ. Residem nesse espaço os membros leigos consagrados, maneira pela qual são identificados os missionários que atendem diretamente os assistidos. Esses consagrados atuam de maneira voluntária.

O fundador da instituição relata que esses consagrados são celibatários, sacerdotes, religiosos e casais da comunidade, alguns deles exercendo as funções de liderança formal perante os funcionários contratados em regime CLT. Dentre esses funcionários, há também enfermeiros terceirizados, pagos pelo plano de saúde contratado por eles para cuidarem de cinco pacientes no sistema de *home care* (assistidos na própria instituição).

Alguns voluntários acompanham a instituição desde o início desses 35 anos de existência, segundo depoimento de Tônio. São os chamados voluntários de sustentabilidade, grupo formado, por exemplo, por alguns proprietários de empresas na cidade, como um mercadinho do bairro que fornece carne para a comunidade, desde sua fundação. “Há também o sacolão que envia, todo sábado, os produtos de que precisamos. Um outro comércio manda frango assado para o almoço dos domingos”, conta Tônio.

A estrutura administrativa da comunidade é comandada pelo fundador. Ele conta que, junto a ele estão os consagrados, atuando diretamente na gestão das atividades e das pessoas. Eles lideram os demais missionários, os funcionários contratados e os terceirizados que

prestam serviço aos pacientes e os voluntários que se envolvem nos eventos beneficentes. Os departamentos da organização são o administrativo, a tesouraria, a lavanderia e a cozinha. Há também funcionários dedicados aos cuidados com a saúde dos internos (cuidadoras e babás). Também nessa estrutura existe uma pequena fábrica de fraldas descartáveis, construída por eles para diminuir o custo com esse material.

Tônio não chama seus assistidos de pacientes ou internos. Quando não chama de “filhos” refere-se a eles como “anjos”. O site da comunidade conta a história do primeiro “anjo” que o fundador conheceu. A criança Alberto era paciente da antiga clínica frequentada por Tônio e logo na primeira visita, pediu para que ele aceitasse ser seu pai. Essa foi a inspiração pioneira para a criação da organização. De lá pra cá, diversas pessoas com necessidades especiais passaram a incorporar a comunidade, inclusive o “anjo” Alberto, que está na comunidade até hoje.

### **3.3.2 A ONG Mateus 25:35**

“Pois eu tive fome, e vocês me deram de comer; tive sede, e vocês me deram de beber; fui estrangeiro, e vocês me acolheram” (BIBLIAON.COM<sup>9</sup>) – esse é o versículo 35 do livro de Mateus da Bíblia, que serviu como inspiração para a criação de uma comunidade em Petrópolis, fundada em 1996, para acolher pessoas em situação de vulnerabilidade, que deixaram seus lares e passaram a viver nas ruas. A ONG tem exatamente a identificação do versículo como marca e foi fundada por Jonas Tavares, um ex-morador de rua, que recebeu apoio de uma família para sair dessa situação e decidiu fazer o mesmo, ou seja, dar acolhimento a outras pessoas que queiram deixar as ruas.

Em sua entrevista, ele conta que, depois que foi acolhido pela família, inicialmente passou a apoiar essas pessoas nas ruas de Petrópolis.

---

<sup>9</sup> Disponível em [https://www.bibliaon.com/versiculo/mateus\\_25\\_35/](https://www.bibliaon.com/versiculo/mateus_25_35/) - acesso em 14/11/2022.

No entanto, sentia que precisava fazer algo mais, uma instituição formal que servisse de apoio a essas pessoas. Foi assim que alugou uma casa no bairro do Caxambu para acolher moradores de rua, pagando o aluguel com parte do salário que recebia no seu emprego da época. Atualmente, a Ong funciona (também pagando aluguel, no valor de R\$ 3 mil) em uma propriedade às margens da BR 040 – no trecho entre Petrópolis e o distrito de Itaipava (conforme figura 07, a seguir).

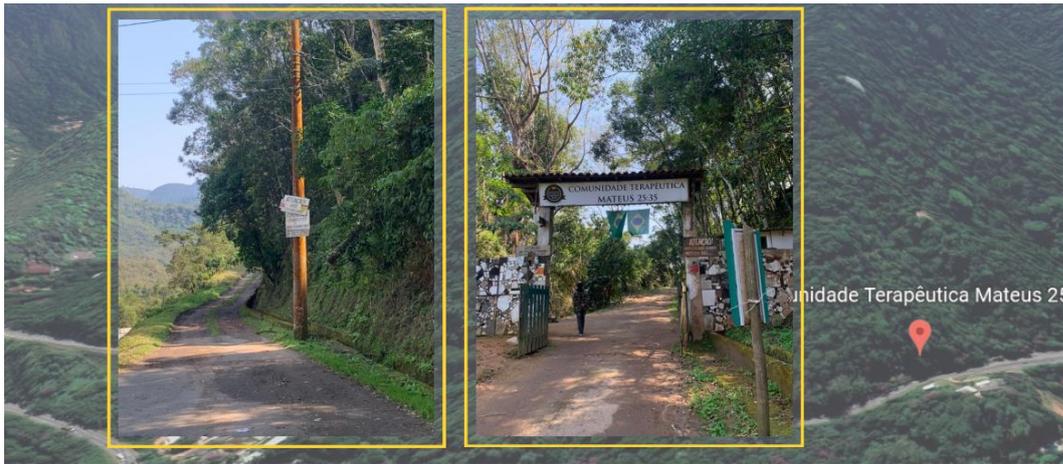


Figura 07: Entrada da Ong e sua localização (ao fundo, nas fotos).  
Fonte: montagem de autoria própria.

O fundador declara que a instituição conta com o trabalho remunerado de prestadores de serviços (em contratos de terceirização) nas áreas de psicologia e assistência social. Além desses, conta com o apoio de diversos voluntários esporádicos e também com a atuação mais constante de três deles (nas áreas de nutrição, informática e atividades físicas). Os voluntários também auxiliam na captação de recursos financeiros, de mantimentos e bujão de gás e a contabilidade é feita por um contador da cidade, de forma gratuita.

O número de pessoas assistidas variou ao longo da realização dessa pesquisa. Durante uma das entrevistas, por exemplo, Jonas contou que a comunidade cuidava naquela época de 20 alunos (termo que utiliza para designar as pessoas assistidas). No entanto, numa visita subsequente à Ong, cerca de um mês depois, num sábado pela manhã, um deles tinha acabado de “fugir” (nos termos do fundador, durante conversa informal

nesse dia). Ele abandonou a casa na véspera, sem dar satisfação. Naquela mesma semana, Jonas contou que tinha conversado, por telefone, com o pai desse aluno que fugiu, falando sobre a insatisfação que estava demonstrando, mas a resposta foi que não o queriam de volta, porque ele já tinha causado muitas desavenças na família (tendo sido responsável pela separação dos pais, inclusive). Segundo o fundador da Ong, essa é a situação da maioria dos assistidos na comunidade. O vício em drogas é o maior responsável para que eles entrem em situação de risco, deixando suas famílias e indo morar nas ruas.

As instalações têm capacidade para dar suporte a 34 alunos. Esse suporte implica a realização de atividades terapêuticas (como jardinagem, artesanato e aulas de informática) para auxiliar na recuperação dos dependentes químicos. Isso porque a maioria dos que chegam à comunidade tem problemas com drogas (álcool principalmente). Todo o trabalho tem o objetivo de recuperar os dependentes, para liberá-los da comunidade, embora alguns deles não tenham para onde voltar.

Inicialmente, a abordagem aos moradores de rua era feita por meio da distribuição de sopas, no período da noite – principalmente porque Petrópolis fica em uma região serrana e tem o inverno muito rigoroso. Atualmente, Jonas e os voluntários se dirigem até o Centro da cidade num ônibus adaptado (uma espécie de motorhome, ver na figura 08, a seguir) com banheiros, oferecendo banhos não só para as pessoas em vulnerabilidade como também para seus pets. Nesse trabalho, eles abordam os moradores de rua e os convidam a serem acolhidos na comunidade. A maioria não aceita, segundo o fundador.



Figura 08: Ônibus Bom Samaritano, pertencente à Ong Mateus.  
Fonte: arquivo da instituição.

### 3.3.3 O projeto Borboleta Azul

Em fevereiro de 2022, o professor Alessandro Garcia da Silva perdeu a esposa e um casal de filhos num desabamento de terra que atingiu sua casa, no bairro do Alto da Serra, região mais atingida pelas fortes chuvas de fim do Verão em Petrópolis. Seu filho mais novo era autista e seu corpo foi resgatado, dias depois, por bombeiros que trabalhavam no socorro às vítimas. Eles (os bombeiros) contaram que, quando encontraram o menino, havia uma borboleta azul pousada sobre o rosto dele – fato que deu nome ao projeto criado por Alessandro.

Segundo seu depoimento, essa situação o impressionou, entre outros motivos, porque a cor azul é símbolo do autismo. O projeto se dedica justamente a formar pessoas para saberem lidar com os autistas, principalmente crianças. O filho de Alessandro, Bento, era autista não-verbal, um tipo de síndrome em que a pessoa não tem exatamente uma dificuldade de fala ou escuta, mas age como se optasse por não se expressar. Ele inspirava cuidados especiais e era tratado por uma psicóloga da cidade.

Na tarde daquela terça-feira em que a cidade foi vítima da tempestade, o menino teria uma consulta com essa especialista. Porém, a chuva os impediu de chegar e a família retornou para casa, momentos antes do morro desabar. Alessandro também ficou soterrado por causa do deslizamento e foi o único a sair com vida. Os corpos da esposa e da filha foram resgatados no dia seguinte e o do menino somente no sábado. Esse fato foi amplamente noticiado pela mídia petropolitana, e a história da família apareceu para toda a cidade, como na figura 9, a seguir:



Figura 9: Desenho da família do fundador do projeto Borboleta Azul.  
Fonte: Portal GiroSerra<sup>10</sup>

Alessandro conta que o projeto não tem sede fixa e realiza as aulas num salão emprestado pelo pároco da Igreja de Santo Antônio, no mesmo bairro onde ocorreu a tragédia. Esses encontros ocorrem aos sábados – das 9h às 16h, num sábado por mês e são direcionados a pessoas que pretendem se habilitar para tratar ou lidar com autistas. No exemplo abaixo (figura 10), houve uma aula sobre aspectos da fala e audição, acompanhada pelo pesquisador e ministrada por um fonoaudiólogo do Rio de Janeiro, exatamente no salão da referida igreja.

<sup>10</sup> Disponível em [www.giroserra.com.br](http://www.giroserra.com.br) – acessado em 30 de março de 2023.



Figura 10: Aula do projeto Borboleta Azul.  
Fonte: fotografia retirada pelo autor.

O fundador do projeto revela que se surpreendeu com a procura pelos cursos, que vem de pessoas cujos familiares são autistas ou daqueles que buscam uma colocação profissional nessa área de cuidados a pessoas especiais. Segundo ele, o número de pessoas diagnosticadas com autismo aumentou muito nos últimos anos e as escolas e outros espaços não estão preparados para lidar com esse público. Falta muito para o acolhimento, de fato, dos que têm o espectro do autismo, segundo ele. Sendo assim, a demanda para os cursos tem se revelado muito alta – no primeiro ano de atividade, foram abertas 50 vagas para as aulas e, em menos de uma semana, houve cerca de 130 pessoas buscando inscrições.

Atualmente, segundo ele, três voluntárias atuam diretamente na organização, incluindo a psicóloga que cuidava do seu filho. As outras duas também são mães de autistas atendidos pela mesma psicóloga. Há outros voluntários que atuam, esporadicamente, nas palestras e recentemente abriram cadastro para outras pessoas que queiram se voluntariar. O projeto oferece curso para pessoas que precisam mediar a convivência dos autistas em ambientes como a escola, shoppings e outros espaços privados ou públicos. Além dos mediadores, as aulas se voltam também

para os acompanhantes terapêuticos, profissionais que precisam de uma qualificação específica para auxiliar os psicólogos no tratamento, com explica Alessandro.

Trata-se de um curso livre, que foi totalmente concebido pelo professor Alessandro e as três voluntárias. No primeiro ano de atuação, em 2022, houve uma turma única, que seguiu todo o currículo elaborado pelas voluntárias, tendo se formado após a participação em 75% do tempo de aula. Já no segundo ano, em 2023, o formato foi alterado para aulas livres, com certificado de participação após a presença em cada um dos temas. O objetivo foi democratizar o acesso aos conteúdos, permitindo que mais pessoas pudessem ser atingidas, em função do interesse pela temática a ser discutida em cada mês.

As aulas são todas gratuitas e o projeto pretende continuar suas atividades através de doações. Exatamente por isso, pensam na necessidade de criar uma instituição formal, já que essas doações, atualmente, são feitas por meio de depósitos nas contas privadas dos voluntários.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

Para a concepção da tese, foram feitas entrevistas com os fundadores, voluntários e funcionários das três instituições que serviram como fontes de análise da presente pesquisa. Antes dessas entrevistas, foi feita uma abordagem de caráter exploratória - visando à aproximação com as instituições, que contou com conversas informais (com os três fundadores e alguns profissionais que atuam nas organizações) e visitas a uma das instituições (a Ong Mateus 25:35). Tais procedimentos foram realizados no início de 2022 e serviram como base inicial para se estabelecer as perguntas do futuro roteiro de entrevistas e definir outros entrevistados, principalmente os voluntários - que deram seus depoimentos.

No caso da Ong Mateus, a primeira entrevista com o fundador foi feita via aplicativo Zoom em abril de 2022. Nesse mesmo ano, além do fundador, foram entrevistados os dois coordenadores (regime CLT) que atuam na instituição (ambos recuperados do alcoolismo) – um deles atualmente residindo e trabalhando na comunidade. Posteriormente, em 2023 – foram entrevistados três voluntário(a)s: a psicóloga que atende os “alunos” e comanda a reunião mensal com os familiares, o instrutor de informática e a professora universitária que desenvolve um projeto de extensão cujo foco é a comunidade. Uma nova entrevista com o fundador foi realizada no início de 2024, procedimento que se repetiu com os coordenadores da comunidade.

A mesma metodologia de coleta dos depoimentos foi adotada na Comunidade Jesus Menino. Inicialmente, foi feita uma entrevista com o fundador, também em 2022, via aplicativo Zoom. Em 2023, foi feita uma visita às instalações da instituição, ocasião em que se entrevistou, pessoalmente, o secretário da instituição (regime CLT). Também nesse ano, já na sequência da pesquisa em si, foi feita uma entrevista (via Zoom) com o casal de voluntários que lidera a produção de fraldas para o uso dos assistidos pela organização. Em 2024, foi feita nova entrevista com o fundador da comunidade, dessa vez presencial, ocasião em que foi realizada nova visita às dependências da instituição em sua companhia.

Já em relação à Ong Borboleta Azul, a primeira entrevista, exploratória, foi realizada em 2022, pouco tempo depois da tragédia que abateu a cidade de Petrópolis e vitimou a família do prof. Alessandro. Em 2023, no decorrer da pesquisa em si, foram entrevistadas duas coordenadoras do projeto, uma delas ex-aluna do curso de Administração da Universidade Católica de Petrópolis – ambas mães de filhos autistas. Em 2024, foi realizada nova entrevista com o fundador do projeto, novamente pelo aplicativo Zoom. A tabela 03 a seguir demonstra todos os entrevistados para a coleta dos depoimentos e as respectivas funções que exercem em suas instituições:

<b>Instituição</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Função</b>
Ong Mateus 25:35	Fundador Funcionário 1 Funcionário 2 Voluntária 1 Voluntário 2 Voluntária 3	Direção Coordenador da comunidade Coordenador da comunidade Psicóloga Instrutor de informática Projetos diversos
Comunidade Jesus Menino	Fundador Funcionário Voluntária 1 Voluntário 2	Direção Secretário Coordenação fábrica de fraldas Coordenação fábrica de fraldas
Projeto Borboleta Azul	Fundador Voluntária 1 Voluntária 2	Direção Coordenação do projeto Coordenação do projeto

Tabela 03: Entrevistados na pesquisa.  
Fonte: elaboração própria.

Além das entrevistas em profundidade, foram acompanhadas as reuniões de trabalho entre o fundador da Comunidade Jesus Menino e seus voluntários e missionários, as aulas e encontros da Ong Borboleta Azul, as sessões de terapia ocupacional e reuniões dos familiares na Ong Mateus. Isso para que fossem observadas as interações entre eles, a forma como discutem os projetos e tomam decisões e, principalmente para que fossem detectadas as narrativas que surgem nessas reuniões e os instrumentos de construção de sentido que utilizam para gerar significados para suas atuações nessas instituições.

Dessa forma, foram realizadas cinco visitas à Ong Mateus. A primeira delas para conhecer as instalações da comunidade, ocasião em que foram entrevistados, pessoalmente, os coordenadores que atuam junto aos assistidos na instituição. A segunda visita serviu para acompanhar uma reunião com os familiares dos internos – comandada pela psicóloga da instituição (juntamente com o fundador). A entrevista com essa psicóloga foi feita logo em seguida a esse encontro. A terceira visita acompanhou um grupo de alunos de Nutrição (realizando projeto de extensão na comunidade), que foi recebido e guiado pelo fundador da Ong. E duas outras visitas acompanharam dois grupos distintos de alunos de Administração, que também realizavam projeto de extensão – ocasião em

que foi entrevistada a professora orientadora de um desses projetos, que atua como voluntária na Ong.

Esse procedimento de observação e acompanhamento dos encontros e reuniões entre fundador, voluntários e funcionários não foi realizado na comunidade Jesus Menino, em função dos cuidados com a saúde dos assistidos (eles evitaram a aglomeração de pessoas, as reuniões com participação de pessoas de fora e os eventos até o mês de maio de 2024. Somente agora estão programando um evento na sede da comunidade, que será realizado no segundo semestre do ano). Nessa instituição, foram permitidas duas visitas. Uma delas ocorreu em 2023, em um dia em que o fundador se encontrava no Rio de Janeiro, acompanhando um dos seus filhos internado por questões de saúde. Nessa ocasião, as instalações do sítio foram apresentadas pelo secretário da comunidade, que concedeu entrevista para a realização da pesquisa. A segunda visita foi feita em 2024 e guiada pelo próprio fundador.

Em relação ao Projeto Borboleta Azul, foi acompanhada a última reunião/palestra realizada em 2023 (no mês de outubro), encerrando as atividades daquele ano. Esse encontro constou de uma apresentação de um fonoaudiólogo que atua no Rio de Janeiro e se dirigiu a Petrópolis, voluntariamente, para orientar os presentes em relação às evidências e sinais de autismo do nascimento até a primeira infância. Além dos pais e professoras presentes (e demais interessados nesse tema), estavam presentes os pais do fundador do projeto e uma das coordenadoras.

### **3.5. Fluxograma da metodologia**

Um fluxograma dos procedimentos que foram adotados ao longo da pesquisa foi elaborado e serviu como roteiro metodológico, conforme apresentado na figura 11, a seguir.

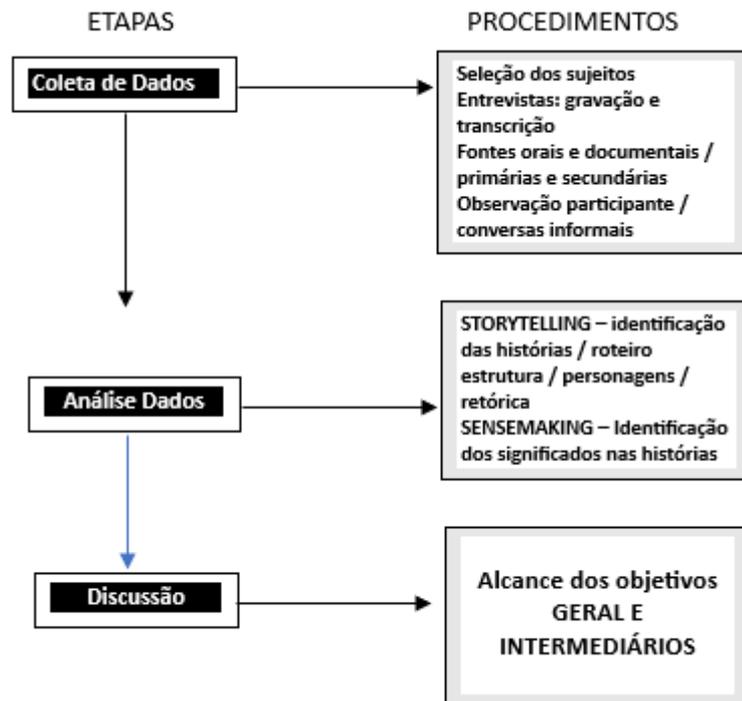


Figura 11: Roteiro metodológico da tese.  
 Fonte: elaboração própria.

Esse roteiro apresenta as três etapas da pesquisa: a coleta dos dados, a análise e a discussão do conteúdo levantado. Na primeira fase, foi feita a seleção dos sujeitos (líderes de organizações sem fins lucrativos que fundaram a instituição, voluntários e funcionários), agendadas as entrevistas, gravadas e transcritas. Também foi feita uma pesquisa com base documental, com acesso a comunicados, reportagens, chamadas e textos diversos em sites, na imprensa petropolitana e mídias sociais, além da participação do pesquisador nas reuniões dos fundadores com seus voluntários, funcionários e pessoas assistidas, bem como apresentações para a sociedade (que se deram na universidade e nas visitas de universitários às instituições). A tabela 4, a seguir – descreve esses métodos de coleta de dados, separados por procedimentos e instituições em que foram aplicados.

<b>MÉTODOS DE COLETA DE DADOS</b>		
<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>INSTITUIÇÕES</b>
Entrevistas gravadas	Entrevista semi estruturada com fundadores, voluntários e funcionários – gravadas via aplicativos de áudio e vídeo.	Comunidade Jesus Menino Ong Mateus Projeto Borboleta Azul
Conversas informais	Conversas com fundadores, voluntários e funcionários não gravadas, ocorridas durante as visitas e participação nos eventos das instituições.	Comunidade Jesus Menino Ong Mateus Projeto Borboleta Azul
Observação simples	Atenção aos acontecimentos, conversas, falas e comportamentos durante visitas e eventos nas instituições.	Comunidade Jesus Menino Ong Mateus Projeto Borboleta Azul
Observação participante	Atenção aos acontecimentos, conversas, falas e comportamentos em visitas guiadas pelo pesquisador na instituição pesquisada.	Ong Mateus
Pesquisa documental (dados primários)	Acesso a documentos de legalização da instituição, álbum de fotografias, comunicados internos e emails enviados pelas instituições.	Comunidade Jesus Menino Ong Mateus
Pesquisa documental (dados secundários)	Acesso a chamadas e textos diversos em sites, na imprensa petropolitana e mídias sociais.	Comunidade Jesus Menino Ong Mateus Projeto Borboleta Azul
Pesquisa bibliográfica	Leitura e fichamento de textos acadêmicos sobre os temas pesquisados.	Não se aplica

Tabela 4: Métodos de coleta dos dados para a pesquisa.  
Fonte: Elaboração própria

Na segunda etapa da pesquisa foram utilizados os métodos de análise temática e análise de narrativa (explicados anteriormente) como forma de interpretação das entrevistas em profundidade. Segundo Gioia, Corley e Hamilton (2013, p. 28), é nessa fase que os pesquisadores entram firmemente no reino teórico, perguntando se os temas emergentes sugerem conceitos que podem ajudar a descrever e explicar os fenômenos que estão observando. Uma vez que um conjunto de temas e conceitos são construídos pelo pesquisador, chega-se a um momento crucial no desenvolvimento da pesquisa.

Foi nessa fase que se buscou identificar como ocorrem os processos de construção de sentido, desenvolvidos pelos fundadores das instituições pesquisadas. Nesse sentido, foram também analisados os documentos

pesquisados e as anotações do pesquisador baseadas nas reuniões, apresentações e conversas dos fundadores com sua equipe e visitantes. A análise das entrevistas e das anotações e documentos, aliada à observação deu origem aos temas que procuram explicar os sentidos que são construídos por fundadores, voluntários e funcionários em relação à identidade das organizações e às causas que defendem.

Nesse momento, emergiu a etapa três dessa pesquisa, fundamental na abordagem qualitativa, na qual foram discutidos os termos, conceitos, ideias, narrativas e temas na condução das análises. Desta forma, pretendeu-se construir uma estrutura de temas e análise das narrativas, que auxiliassem a pensar sobre os dados teoricamente, não apenas metodologicamente, “momento em que as transcrições e notas se revelam mais do que apenas página após página de trabalho”, nos dizeres de Gioia, Corley e Hamilton (2013, p. 22). A discussão sobre os relatos coletados foi o caminho final para o alcance dos objetivos do estudo.

### **3.6 Cuidados éticos**

Conforme preconizado pelo Conselho Nacional de Saúde, por meio da Resolução Nº 510/2016, que regulamenta as normas e diretrizes de pesquisa com seres humanos em Ciências Humanas e Sociais, durante essa pesquisa, os princípios éticos foram respeitados a fim de assegurar à(o)s participantes os direitos previstos na resolução. Sendo assim, todos os participantes dessa pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), seguindo os parâmetros da Câmara de Ética em Pesquisa (CEP) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Isso porque toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes.

Em função da técnica de coleta de dados que foi utilizada (entrevista individual), levantou-se a hipótese do(a) participante eventualmente se sentir desconfortável ou incomodado(a) em esclarecer alguns pontos sobre sua experiência de trabalho voluntário ou mesmo remunerado em

organizações do Terceiro Setor. Neste caso, foi garantido aos participantes a opção de não responder a qualquer pergunta específica (como de fato ocorreu em algumas entrevistas), bem como encerrar a entrevista a qualquer momento. Além disso, foi esclarecido à(o) participante que ele(a) poderia retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Foi assegurado à(o) participante a manutenção do sigilo e a privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa, sem a divulgação dos seus nomes e das instituições nas quais atuam. Assim, os depoimentos foram identificados não pelo nome dos entrevistados, mas por termos como “fundador da instituição x”; “voluntário x” e “funcionário x”. No entanto, é preciso observar que as instituições pesquisadas prestam um serviço muito específico na cidade e poderão ser reconhecidas em função dos detalhes sobre as histórias de seus fundadores e as características de seu funcionamento. Mesmo assim, tal reconhecimento estará restrito a um possível acesso por pessoas de Petrópolis após a publicação da tese. Sendo assim, a questão do anonimato total parece difícil nesse caso, em função das próprias características da pesquisa a ser realizada, fato esse que foi plenamente compreendido e aceito pela Câmara de Ética da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro,

Ainda em relação aos possíveis riscos éticos do presente estudo, as gravações e transcrições foram armazenadas em um dispositivo de armazenamento digital, com acesso restrito apenas ao pesquisador, e assim serão mantidas por um período mínimo de cinco anos após a conclusão da pesquisa. Foi garantido à(o) participante o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa, antes, durante e depois da sua participação, que ocorreu de forma voluntária e não remunerada, bastando para tal que o (a) entrevistado(a) entre em contato com o pesquisador solicitando tal acesso - conforme termo de consentimento assinado por todos (anexo 02). Ressalta-se, portanto, que a pesquisa não incorreu em nenhuma forma de custo ou despesa para o(a) participante.

### 3.7 Os procedimentos da análise narrativa

Em relação à análise das narrativas, foram separados - dos depoimentos coletados, trechos que continham histórias completas. Esse procedimento foi realizado com todas as transcrições das entrevistas. Isso porque a análise das narrativas exige a separação de trechos maiores (BOCHNER e RIGGS, 2014; RIESSMAN, 2008) do que a análise temática (baseada em extratos menores das transcrições).

Sendo assim, nas análises dos trechos selecionados, buscou-se compreender como essas histórias estão estruturadas, ou seja: elas foram construídas no formato de início, meio e fim e incluíam enredos, personagens, momentos críticos e surpresas? Outra questão foi procurar pelos personagens que apareciam com mais frequência. Além de se analisar a forma como foram construídas essas narrativas, buscou-se identificar se havia um roteiro, ou seja, uma estrutura que sublinha as histórias, com uma sequência de fatos (SHILLER, 2019) que se repetisse nas diversas entrevistas realizadas.

Quanto ao enredo, a maior parte das histórias relatavam conquistas e superação contra adversidades, evocando qualidades emocionais (tais como admiração e aprovação) em relação ao fundador das instituições e orgulho em relação à atuação nas e das organizações pesquisadas, o que as enquadra no tipo de história épica – segundo definição de Gabriel e Griffitis (2004). Em muitos casos, principalmente quando o personagem central da história era o fundador, o enredo relatava a jornada do herói, definida por esses autores como tramas que enfatizam as conquistas, sucesso e vitórias alcançadas após sofrimentos, dores e superação de outras adversidades. Eventualmente, as histórias épicas apresentavam trechos de narrativas cômicas – envolvendo infortúnios previsíveis (ou merecidos na visão de quem as relata) e abrangendo brincadeiras, diversão e alegria (GABRIEL e GRIFFITIS, 2004).

Em relação à retórica, buscou-se investigar se existia alguma forma de contar os fatos numa sequência que proporcionasse suspense, incluindo

a existência de reviravoltas ou sentimentos nessas histórias. Nesse contexto, foram identificados os trechos de epifania, que se referem a momentos em que a situação presente ilumina a situação do passado em uma promessa de um futuro melhor, conforme definição de Safatel, Silva Júnir e Duncker (2018). A epifania foi o sentimento mais evocado nas histórias e quase não se viu relatos de nostalgia (quando se volta aos bons momentos do passado) ou saudade (quando esses momentos passados são lembrados e revividos como um prazer presente) – na concepção dos mesmos autores.

Ainda em relação à análise das narrativas, especificamente, buscou-se identificar se havia alguma moral nas histórias contadas. Moral essa que fornecesse alguma explicação e desse significado às experiências (RIESSMAN, 2008). Nesse sentido, foi preciso analisar se os entrevistados retratavam escolhas difíceis, pensamentos sobre como agir e maneiras de enfrentar os percalços no curso de suas vidas e na sua atuação nas instituições pesquisadas. Afinal, narrativas são múltiplas dentro das organizações, constituindo-se em portadoras da própria vida organizacional, não apenas relatos sobre ela, conforme conceitua Boje (1995).

Essa distinção entre relato e narrativa fica mais clara quando se compara a descrição das instituições (no capítulo sobre as unidades de análise dessa pesquisa) com as narrativas que nela ocorrem. No capítulo 3.1 anterior, trata-se de um relato sobre as principais características das organizações, incluindo a história de sua fundação, que é descrita de maneira fria e objetiva, sem vida praticamente. A intenção em incluir a história da fundação nesse capítulo não se trata de um *spoiler*. Ela é intencional e tem o objetivo justamente de realçar essa diferença. Como se verá mais adiante, no capítulo 4.2, aí sim tratam-se de narrativas, contadas pelos personagens dessas instituições, com acontecimentos que traduzem a própria vida organizacional (BOJE, 1995), em função da retórica de seus narradores, do enredo que apresentam e dos recursos linguísticos que são utilizados, dentre eles as figuras de linguagem, advérbios, verbos e

expressões diversas que funcionam como uma espécie de ornamentos para chamarem atenção dos diversos interlocutores dessas instituições.

O método de análise nesse caso, como dito anteriormente, foi iniciado separando-se os trechos que contivessem a estrutura de uma narrativa, trechos mais longos com os elementos citados acima. Num primeiro momento, esses trechos foram separados em blocos ligados às funções exercidas, que estariam relacionadas aos papéis representados pelos entrevistados em suas narrativas. Assim, iniciou-se a análise pela atuação desses personagens, separando os trechos dos fundadores, dos voluntários e dos funcionários.

No entanto, logo se percebeu que as histórias desses personagens, quando separadas, ficavam dispersas, sem nenhuma ligação, especialmente porque os contextos em que se desenrolam são diferentes. Isso tornava a análise pouco ágil e dificultosa, principalmente quando se pretendia ligar as narrativas à história da criação da instituição pesquisada. Ou seja, como são histórias diferentes, os personagens, naturalmente, se referem a elas de modos particulares, o que conduzia a redação do texto a explicações específicas sobre a atuação da instituição (que se dedicam a causas diversas), o que muitas vezes, acabava por se confundir com a própria análise das narrativas.

Esse procedimento, então, foi descartado e optou-se por ligar os trechos selecionados aos quatro temas que surgiram na análise temática. Porém, mais uma vez, a redação tornou-se complexa e dificultosa, porque, muitas vezes, era preciso explicar o contexto em que a história estava sendo narrada. E são contextos diferentes, que remetem à história da criação das instituições, à própria vida do seu fundador e às relações que se desenrolam no âmbito específico de cada organização pesquisada.

Portanto, chegou-se à análise das narrativas em função dos espaços em que elas acontecem. Até porque esse é um dos elementos que também aparece na teoria sobre o tema, qual seja o lugar ou contexto em que a história acontece (BOGE, 1995 e RIESMANN, 2008). Dessa forma, as

situações contadas se desenrolam na mesma instituição: primeiro no projeto Borboleta Azul, com a interação entre o fundador, sua história e as coordenadoras do projeto e suas histórias. Em seguida, as narrativas na Ong Mateus, com a causa da recuperação dos dependentes químicos que vem de histórias peculiares, interligadas por essa ação social. E por fim as narrativas na Comunidade Jesus Menino, num contexto específico bem ligado à Igreja Católica que congrega o fundador e sua história aos voluntários e funcionários e suas narrativas.

Como se percebe, optou-se na metodologia aplicada nessa pesquisa em realizar a análise das narrativas separadamente da análise temática. No primeiro método (análise das narrativas), o objetivo foi se deter mais nas histórias, seus formatos, tipos de retórica, características dos narradores e elementos da mensagem (BOGE, 1995 e RIESMANN, 2008), sem deixar de analisar o conteúdo que revelam. No segundo caso (da análise temática), a ênfase se concentrou mais na construção de sentido que advém dos relatos (e parte das narrativas), com base não nas histórias que surgiram das entrevistas, mas nos estratos (trechos menores) que formaram códigos, num primeiro momento – a serem conectados para compor os temas de análise, conforme descrição no subcapítulo a seguir.

Importante registrar que, antes de se efetuar a análise narrativa, procedeu-se à análise temática, identificando os sentidos que são construídos por fundadores, voluntários e funcionários das instituições pesquisadas. Em seguida, procurou-se associar as histórias encontradas, seus sentidos, formatos e características aos significados construídos (sensemaking) pelos personagens envolvidos na análise das narrativas.

### **3.8 Os procedimentos da análise temática**

A análise das entrevistas e das observações feitas durante as visitas às organizações sem fins lucrativos pesquisadas deu origem a treze códigos, ou conjunto de dados composto por trechos dos depoimentos, que auxiliam na compreensão da construção de sentido nesses espaços de

convivência entre fundador, voluntários e colaboradores. Esses códigos foram determinados a partir dos depoimentos colhidos, cujos trechos foram separados em função de cada instituição. Essa separação se baseou na análise das entrevistas como um todo e também do conjunto de anotações feitas durante as visitas às instituições, onde aconteceram reuniões de trabalho, recepção aos universitários, visita de familiares, dentre outras situações.

Antes, porém, de se chegar a esses treze códigos – e durante o processo de análise das entrevistas e anotações e separação dos trechos/depoimentos, houve algumas modificações nos esquemas de codificação prováveis, que foi ocorrendo durante todo o processo de análise (CLARKE, 2017). Assim, inicialmente, foram destacados cinco códigos, nomeados à época como Legalidade, Localidade, Legitimidade, Espiritualidade, Continuidade e Familiaridade. Essa classificação inicial ocorreu no momento em que boa parte das entrevistas já tinha sido realizada, mas não todas, incluindo a segunda conversa gravada com o fundador do projeto Borboleta Azul e alguns voluntários das instituições pesquisadas.

A posterior análise e transcrição das gravações (depois de concluídas as entrevistas) não só confirmaram que a separação dos trechos em códigos estava no rumo adequado como serviram para a construção de novos códigos. Um deles, por exemplo, o da Cidadania, tão óbvio após a análise final concluída, estava esquecido até o primeiro momento da codificação. A transcrição e análise das entrevistas posteriores, no entanto, realçaram essa questão da luta pelos direitos, da defesa de causas e das reivindicações junto ao setor público, fatores muito presentes na literatura sobre o Terceiro Setor, mas que não tinham sido levados em conta até esse momento da análise. Da mesma forma, os códigos da Caridade e Religiosidade (que também surgiram depois da conclusão das entrevistas) aparecem com muita frequência nas pesquisas sobre organizações sem fins lucrativos.

Ressalta-se, portanto, a importância do referencial teórico para a construção dos códigos no processo de análise temática, embora não se possa dizer que a presente pesquisa se baseou num método dedutivo – já que nem os códigos e nem os temas (mais adiante) se encontram na literatura sobre o Terceiro Setor ou sobre *sensemaking*. O método utilizado, portanto, se encaixa melhor no processo indutivo, o qual, por sua vez, necessita de um referencial teórico consistente não apenas para o seu embasamento como também para que a análise dos depoimentos (e as próprias entrevistas) sinalizem códigos e temas mais significativos para explicar o fenômeno pesquisado. Um exemplo é o código da Localidade, que está presente na literatura sobre *sensemaking* (MACLEAN, HARVEY E CHIA, 2012) e já constava no presente estudo desde o projeto de pesquisa, não à toa aparecendo como um dos códigos iniciais no mapa temático que veio a ser construído.

Nas avaliações dos dados que se sucederam – já com o processo de entrevistas finalizado, houve novas modificações na quantidade dos códigos, em função da junção de trechos dos depoimentos que demonstravam certa homogeneidade (semelhança nos seus significados). Importante ressaltar que se trata de um processo usual nessa metodologia, já que a análise temática envolve um vaivém constante entre os arquivos de depoimentos, os trechos codificados e a análise que se está produzindo a partir destes trechos, até se chegar ao relatório dos padrões (temas) nos dados (CLARKE, 2017). A busca, nesse caso, era por padrões coerentes e significativos que emergissem das entrevistas, denotando relevância para as questões de pesquisa (PATTON, 2015).

Sendo assim, seguiu-se com a análise, incorporando mais alguns códigos, chegando-se a um total de treze, os quais foram nomeados de maneiras diferentes, em função dos significados que iam surgindo dos trechos selecionados. Assim, por exemplo, nessa fase da construção do mapa temático, o código Familiaridade foi dividido em dois: Envolvimento da Família (participação dos membros da família do fundador) e Organização como Família (visão da gestão da instituição como uma família). Nesse caso, ocorreu a busca por termos adequados, que

nomeassem com mais precisão os significados dos trechos separados. Num primeiro momento, esse segundo código estava nomeado como Gestão Familiar. No entanto, não se tratava de um nome adequado, porque os depoimentos não falam exatamente da forma de gestão nas instituições, mas sim da percepção de que o trabalho ali realizado se assemelha às relações familiares.

Essa busca por nomenclaturas adequadas aos códigos prosseguiu durante todo o processo de construção do mapa temático. Dessa forma, outros nomes foram surgindo na medida em que a análise das entrevistas ia se sucedendo e também em função da discussão dos resultados com outras pessoas. Um desses nomes, por exemplo, foi modificado durante uma aula de métodos qualitativos, com a participação de uma turma que discutia especificamente a análise temática e de narrativas. Foi o caso do código Continuidade, que foi separado em dois, surgindo o nome Sustentabilidade para distinguir significados distintos. O primeiro separando os trechos que abordavam a dúvida dos entrevistados sobre o que vai ser da instituição quando o fundador se for; e o segundo se referindo ao esforço para dar prosseguimento à causa, manter a instituição e pagar as contas.

Nesse processo, surgiram finalmente treze códigos, que estão dispostos na tabela 5, a seguir, de acordo com a forma final como foram nomeados, seguidos de uma frase que resume o sentido dos trechos neles alocados:

<b>ANÁLISE TEMÁTICA / CÓDIGOS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>LEGALIDADE</b>	Instituições existem formalmente ou necessidade de se constituírem como Pessoa Jurídica.
<b>LOCALIDADE</b>	Busca por um local para instalar/atender – é como se o local materializasse a atuação da instituição.
<b>LEGITIMIDADE</b>	Pode falar porque sofreu como nós, passa pelos mesmos problemas.
<b>SUSTENTABILIDADE</b>	Esforço para dar prosseguimento à causa, manter a instituição, pagar as contas.
<b>CONTINUIDADE</b>	O que será da instituição no futuro e quando o fundador se for?
<b>DIVINDADE/ESPIRITUALIDADE</b>	A atuação individual e da própria instituição tem um caráter sagrado, permeado por falas, parábolas e aspectos que trazem sempre o divino nas explicações.
<b>ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA</b>	Membros da família – ou de famílias, na estrutura administrativa e na causa.
<b>CIDADANIA</b>	Luta pelos direitos, defesa de causas e reivindicações junto ao setor público.
<b>ORGANIZAÇÃO COMO FAMÍLIA</b>	Forma de enxergar a instituição como uma família, contrariamente à gestão de uma empresa.
<b>RELIGIOSIDADE</b>	Princípios religiosos moldando a ação das pessoas nas instituições.
<b>CARIDADE</b>	Atuação em função do outro.
<b>ENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	Questões de cunho pessoal levando as pessoas a se envolverem com a causa da instituição.
<b>SUPERAÇÃO</b>	Narrativas de sobrepujamento individual e coletivo no enfrentamento das dificuldades ligados à causa da instituição.

Tabela 05: Códigos definidos após separação dos trechos das entrevistas.  
Fonte: elaboração própria

O código da “Legalidade”, por exemplo reúne trechos dos depoimentos que falam sobre o significado da formalização das organizações do Terceiro Setor. O código da “Localidade” engloba as falas sobre a importância de se ter um local/sede para se atuar e como essa busca fez parte da história dessas organizações. Os depoimentos sobre “Legitimidade” demonstram a visão dos entrevistados a respeito da liderança dos fundadores, enquanto os de “Sustentabilidade” versam sobre as dificuldades de se manter a instituição e dar prosseguimento à causa abraçada por todos que ali atuam.

Na sequência, o código da “Continuidade” aborda a questão do futuro das organizações e das causas defendidas e os depoimentos sobre “Divindade” reúnem os aspectos sagrados, trechos sobre milagres e fatos mágicos registrados na mente dos entrevistados. O “Envolvimento da Família” (tanto do fundador como dos demais envolvidos) foi outro código designado – reunindo trechos sobre o papel das famílias na construção de sentido para o trabalho social realizado. A luta por direitos, a preocupação com a sociedade e as negociações com o setor público fazem parte do conteúdo no código da “Cidadania”, enquanto a percepção de como ocorrem as relações no ambiente de trabalho compõem o código da “Organização como Família”. A “Religiosidade” engloba trechos sobre o papel das religiões na construção de sentido relacionado à atuação das pessoas nas organizações, separados das falas sobre o amor ao próximo (que muitas vezes não estão diretamente ligadas à religião), que passaram a compor o código da “Caridade”. As questões pessoais que levam as pessoas a se engajarem em determinada causa compõem o código do “Envolvimento Pessoal”, enquanto as falas sobre o enfrentamento das dificuldades encontradas ao longo do trabalho estão reunidas no código “Superação”.

A figura 12 - a seguir, demonstra todos os códigos selecionados nessa fase da análise, na qual se procurou valorizar o registro de ideias, insights, rascunhos e dos esquemas teóricos que foram surgindo no campo da pesquisa (CLARKE, 2017).

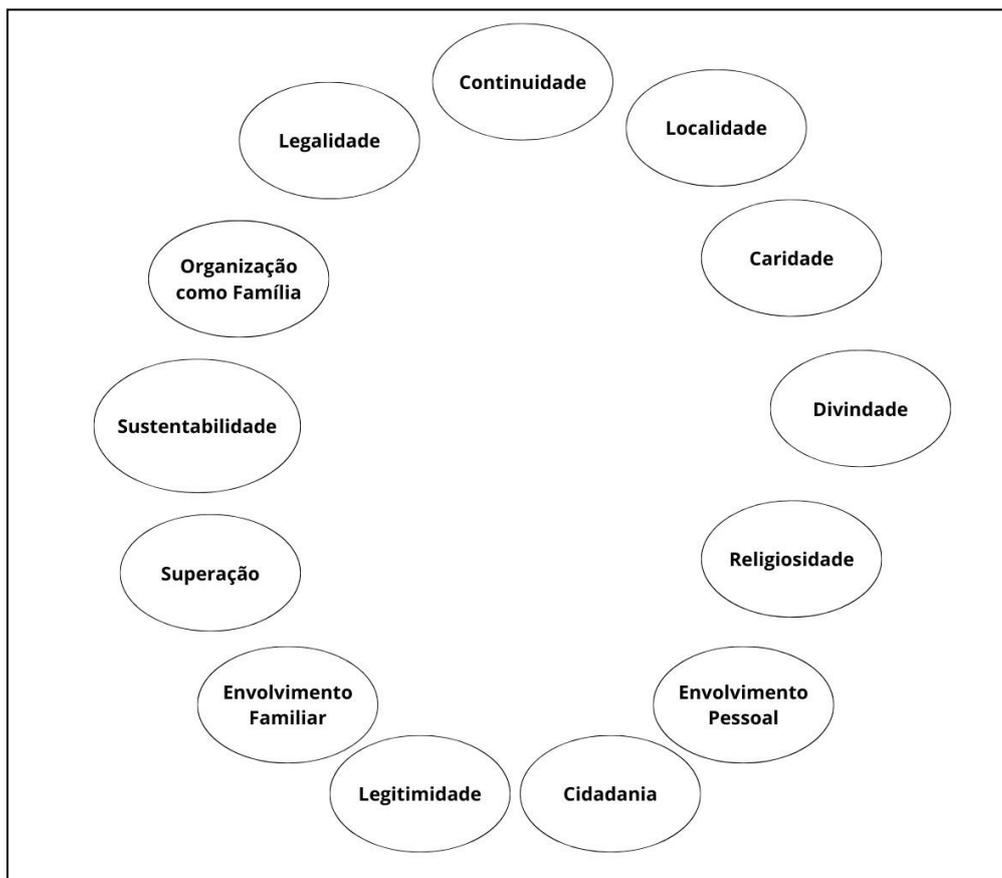


Figura 12: Códigos utilizados para definição dos temas de análise.  
Fonte: elaboração própria.

Após a definição dos treze códigos, foi feita nova análise, em que se avaliaram aspectos como busca por padrões, recursividade, flexibilidade, homogeneidade interna nos trechos selecionados (CLARKE E BRAUN, 2013) – momento em que alguns códigos foram agrupados em outros. Isso ocorreu porque eles complementavam outros (mais amplos), os quais serviriam para definir com mais amplitude (junção de significados) os temas que explicariam a construção de sentido nas organizações sem fins lucrativos.

Assim, os códigos denominados como Continuidade, Envolvimento da Família e Gestão Familiar foram agrupados em um mais amplo denominado Sustentabilidade. Isso porque significam, em sua essência, a busca pela manutenção da instituição, ou seja, o esforço para se dar

continuidade à causa ao mesmo tempo em que é preciso pagar as contas e manter a estrutura administrativa. Nesse sentido, passaram a integrar esse código mais amplo, absorvendo, portanto, as falas referentes à continuidade da instituição após a morte ou impedimento do seu fundador, a forma como se dá a gestão nesses espaços e o envolvimento dos familiares na estrutura administrativa.

Da mesma forma, houve um agrupamento dos códigos denominados como Caridade, Superação e Religiosidade no código mais amplo da Divindade/Espiritualidade, que não só abarca o significado dos outros três, como também absorve, em seu significado, os trechos dos depoimentos selecionados referentes ao envolvimento nas instituições para ajudar o próximo, a superação das dificuldades individuais e coletivas e os aspectos ligados à religião que estão muito presentes nessas instituições. Mais adiante, optou-se por denominar esse código apenas com a nomenclatura Divindade, já que o termo espiritualidade estava mais relacionado aos depoimentos selecionados no campo da religiosidade.

E por fim, houve uma junção dos trechos ligados à questão do Envolvimento Pessoal no código Cidadania – também mais amplo, que passou a representar não somente a luta pelos direitos e envolvimento na causa, como também as questões pessoais que levam boa parte das pessoas a se envolverem em organizações do Terceiro Setor. A figura 13 - a seguir, demonstra como ficou o mapa temático após esse processo de compactação dos códigos.

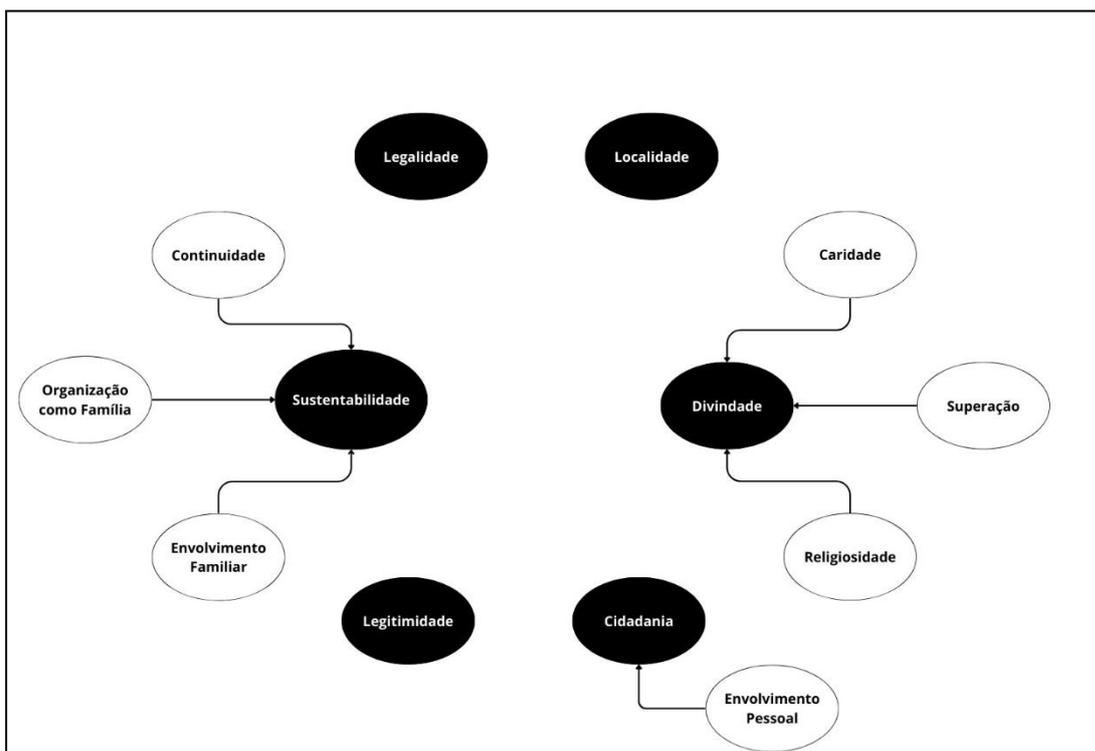


Figura 13: Mapa temático explicando a compactação dos códigos.  
Fonte: elaboração própria.

A figura 14 - a seguir, demonstra o mapa temático com os seis códigos que deram origem aos temas propostos:

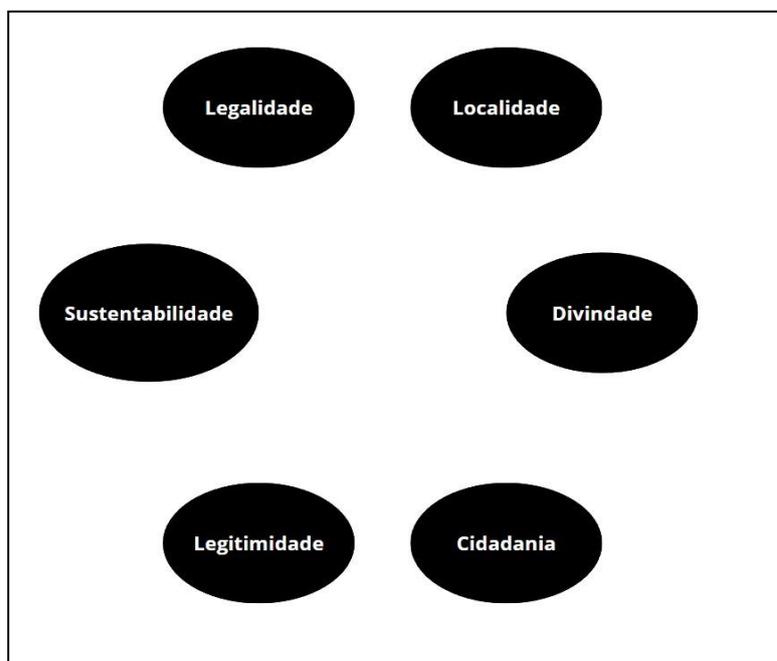


Figura 14: Códigos definitivos para configuração dos temas.  
Fonte: elaboração própria.

Após a separação e análise dos códigos, foram definidos quatro temas, cujas análises contribuem para o alcance dos objetivos (geral e específicos) da presente pesquisa. Esse processo envolveu um vaivém constante entre o arquivo dos depoimentos, os trechos codificados e a análise que se estava produzindo a partir destes trechos, até se chegar aos quatro temas. Eles foram definidos em função de representarem um certo padrão dos depoimentos, por sua recursividade (trechos que voltavam com certa frequência nas considerações dos entrevistados), da mesma forma em que se demonstraram homogêneos (significados iguais nas entrevistas de pessoas diferentes), e flexíveis na forma como puderam ser interpretados, ou seja, incorporando vários códigos previamente definidos (CLARKE, 2017).

A tabela 6 - a seguir, contém os quatro temas em função dos respectivos códigos que foram analisados em sua composição. Na coluna do meio, a descrição do sentido que fundadores, voluntários e funcionários de organizações do Terceiro Setor constroem em relação ao trabalho ali executado e à identidade dessas instituições.

<b>ANÁLISE TEMÁTICA</b>		
<b>TEMA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CÓDIGOS ASSOCIADOS</b>
<b>Formalização para existir</b>	A constituição formal construindo sentido da própria existência das organizações do Terceiro Setor	Legalidade, localidade, sustentabilidade, legitimidade
<b>Sustentabilidade para continuar</b>	A sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor construindo sentido da continuidade e sua profissionalização	Sustentabilidade, legalidade, divindade/espiritualidade
<b>Divindade para superar</b>	O chamado divino construindo sentido da superação das adversidades nas Organizações do Terceiro Setor	Divindade/espiritualidade, legitimidade, sustentabilidade
<b>Cidadania para fortalecer</b>	A atuação cidadã construindo sentido do fortalecimento da causa das Organizações do Terceiro Setor	Cidadania, legitimidade, sustentabilidade, legalidade

Tabela 06: Temas para análise e seus respectivos códigos.

Fonte: elaboração própria.

## 4

### **Análise e interpretação dos resultados**

Este capítulo, organizado em três seções apresenta e discute os principais resultados alcançados e suas implicações relacionadas aos significados que surgem e são repassados pelas narrativas de fundadores, voluntários e funcionários em organizações do Terceiro Setor.

A primeira seção apresenta o método de análise temática aplicado às instituições pesquisadas, com base nos depoimentos dos entrevistados. Essa análise foi feita com base nos códigos de interpretação dos depoimentos previamente separados, a partir dos quais foram definidos os temas que explicam a construção de sentido nessas organizações. Cada um dos quatro temas é analisado com base no mapa temático apresentado anteriormente, incluindo nessa análise boa parte dos trechos das entrevistas realizadas com os fundadores, voluntários e funcionários das instituições estudadas.

A segunda seção apresenta a análise das narrativas colhidas nas entrevistas. Ela é feita com base em trechos maiores, em que se procura identificar a estrutura, tipo e elementos contidos nas histórias, identificando a ligação com os sentidos construídos por fundadores, voluntários e funcionários nessas instituições. Para a transcrição dessas narrativas, foi adaptado o modelo de Gabriel e Griffitis (2004), que apresenta os trechos em formato de quadro. Os autores inseriram cada história analisada em um registro separado, com vários campos distintos, contendo, por exemplo, palavras em comum nos trechos selecionados ou conteúdos semelhantes identificados pela utilização de um software de análise qualitativa. Como a presente análise não utilizou esse instrumento computacional, optando por uma análise artesanal (digamos assim), mecânica mesmo – envolvendo um demorado percurso de ida e volta às transcrições, gravações e anotações de campo, o registro das narrativas foi reduzido em número de

quadros, incluindo a identificação do narrador, sua instituição, a própria história analisada e os sentidos aos quais se referem.

A terceira seção apresenta uma discussão dos resultados, na qual se procurou alinhar as descobertas da pesquisa aos seus objetivos, alinhando os resultados das análises (temática e narrativa) ao referencial teórico utilizado como base para a construção e desenvolvimento desse estudo.

## **4.1**

### **Análise temática**

#### **4.1.1 Formalização para existir - a constituição formal construindo sentido da própria existência das organizações do Terceiro Setor.**

Esse projeto começou há 30 anos, numa casinha lá no Caxambu. A gente tinha um sopão e acolhia moradores de rua. E depois criamos a Ong e atualmente somos uma comunidade terapêutica totalmente certificada pelo Estado, pelo Município, com os documentos todos em dia – se quiserem podem ver ali no quadro. Posso dizer, que hoje somos bem respeitados na cidade (FUNDADOR DA ONG MATEUS).

Essa foi a primeira fala do fundador da Ong Mateus para os alunos de Nutrição, que visitavam a instituição numa manhã de sexta-feira, em setembro de 2023. No primeiro momento de sua apresentação, ele fez questão de não só esclarecer que a organização está legalizada, como destacou o quadro em que os documentos relacionados poderiam ser vistos pelos alunos. Como se não bastasse apenas o seu depoimento, ele apontou para os comprovantes e afirmou que as provas da existência jurídica da instituição estavam ali, à vista de qualquer um que se dispusesse a checar.

A constituição formal dessas instituições funciona como um atestado de idoneidade. É como se os documentos provassem que ali há uma organização estruturada de acordo com o que manda a lei, fato esse que as habilitam para atuar perante a sociedade. Ao se colocarem como

peças jurídicas, os fundadores estão querendo dizer que suas instituições não atuam à margem da lei, são organizações sérias e, portanto, fazem jus ao auxílio e doações daqueles que se aproximam. Essa seriedade as habilita a serem respeitadas na cidade.

A questão da formalização é um tema que perpassa as organizações sem fins lucrativos por três motivos principais, que aparecem nas falas dos fundadores, colaboradores e voluntários. O primeiro se relaciona com os frequentes casos de instituições não legalizadas, que aplicam golpes em seus usuários e doadores, e que muitas vezes são objetos de reportagens nas mídias. Esse motivo é bem comum no campo de atuação da Ong Mateus – recuperação de pessoas com dependência química, segmento em que surgem muitas denúncias (e comprovações) de instituições (boa parte delas formais) que não oferecem o tratamento adequado, com casos de trabalho análogo à escravidão, violência física, abusos de todos os tipos, entre outras violações, como privação da liberdade e indícios de tortura, conforme denuncia o último Relatório da Inspeção Nacional em Comunidades Terapêuticas, realizado em 2017 pelo Conselho Federal de Psicologia<sup>11</sup>. Na época, não havia um número preciso sobre quantas dessas instituições existem no Brasil, embora o conselho estimasse cerca de duas mil.

O segundo motivo da importância da legalidade para as organizações sem fins lucrativos é a própria fiscalização do poder público. Essas instituições estão sujeitas a regras jurídicas, normas de atuação, multas e até mesmo à descontinuidade de suas atuações caso haja irregularidades na forma como atuam. Ao mostrarem os comprovantes que as habilitam a funcionar, ou simplesmente ao se declararem como uma instituição “totalmente certificada pelo Estado, pelo Município, com os documentos todos em dia” – é como se os gestores afirmassem que já passaram por essa fiscalização e estão autorizados por uma instância superior a atuar junto à sociedade. Não obstante a esse “atestado” de

---

<sup>11</sup>Fonte: <https://site.cfp.org.br/publicacao/relatorio-da-inspecao-nacional-em-comunidades-terapeuticas/> - acesso em 16.02.2024.

idoneidade, há frequentes críticas às falhas na atuação do setor público, assim como os exageros das normas de conduta ou ao excesso de exigências (na visão deles), bem como à assistência prestada por outras instituições (não sérias, na ótica dos entrevistados), como demonstram as seguintes falas colhidas na pesquisa:

A Vigilância Sanitária bate aqui e faz um monte de exigência. Outro dia, falaram que a gente tem que colocar torneira com água quente aqui na cozinha. Onde já se viu? Aí a gente tem que se virar, porque eles vão voltar e cobrar isso da gente (FUNDADOR ONG MATEUS).

E eu comecei a entrar com ele pela clínica, ele começou a me mostrar a clínica e lá dentro eu vi a dor que era aquilo. Era o pior lugar do mundo (pausadamente). As crianças sofriam, as crianças ficavam ali abandonadas, literalmente abandonadas. Muitas crianças (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

A própria prefeitura não cumpre com a lei – não coloca monitor pros alunos autistas nas escolas públicas (VOLUNTÁRIO 6).

Temos que buscar melhor tratamento possível, o melhor tratamento disponível, dentro dos recursos e possibilidades de cada família. O poder público falha bastante por não disponibilizar essas coisas (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL)

É possível cuidar deles sem estar ninguém de jaleco branco dando injeções neles, como nas casas públicas que cuidam dos deficientes. É possível viver com eles como pessoas (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Alguns deles sofreram muito nessa vida. Foram abandonados, ficaram em instituições sem cuidados muitos anos, vários sequer conheceram seus pais (VOLUNTÁRIO 5).

O terceiro motivo pelo qual o tema da “Formalização para existir” se relaciona com a existência das instituições sem fins lucrativos tem a ver com a obtenção de recursos para a sustentabilidade dessas organizações (que também se constitui como um tema ligado à construção de sentido pelos atores que nelas atuam). É como se, pelo fato de estarem estruturadas legalmente, a instituição provasse estar apta a receber recursos (financeiros ou não), de maneira mais segura, principalmente para

quem estiver fazendo tais doações. É o que revelam as falas do fundador e coordenadoras do projeto Borboleta Azul:

O CNPJ vai ser o próximo passo, né... pra gente ver como é que vai ser... A gente até perguntou... até porque, quando a gente tem isso, a gente consegue fazer outras coisas né. É mais fácil pra uma empresa doar... é mais fácil pra uma empresa doar. Se tiver algum, sei lá... edital público de alguma coisa, a gente pode concorrer (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Inclusive, a legalização andou no ano passado. O estatuto foi feito. Isso aí andou (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Estamos legalizando o projeto – tem um advogado voluntário – eu fiz o estatuto, do meu jeito e esse advogado tá revisando o estatuto para fazer os trâmites lá pra legalizar o projeto. Queremos fazer tudo certinho. Estamos legalizando como associação, porque se enquadra mais no que a gente quer (VOLUNTÁRIA 6).

Embora não esteja constituído legalmente, o projeto Borboleta Azul também apresenta o tema da Formalização para existir” como elemento presente nas narrativas de seu fundador e coordenadoras voluntárias. Eles querem “fazer tudo certinho” não só para facilitar as doações, mas principalmente para registrar sua existência. Ou seja, pensam que é preciso agir de acordo com as regras, respeitar a normalidade, o que denota certa preocupação pelo fato do projeto não está legalizado. O raciocínio nesse caso é de que há uma transgressão da conduta considerada correta. Logo, não está existindo como deveria existir.

Interessante observar que, mesmo tendo consciência da “ilegalidade” do projeto, seus diretores adiam a solução dessa situação, pois entendem que é preciso amadurecer a sua atuação. Afirmam que é preciso definir melhor o campo de atuação da nova instituição. É como se estivessem testando o caminho, esperando que os acontecimentos os ajudem a definir a identidade da organização.

Aí eu pensei em fazer algo, mas não sabia direito o que fazer, porque uma coisa é ter um filho autista e se desdobrar pra

cuidar dele e outra coisa é fazer um... criar um projeto, algo assim (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Foi uma questão no começo lá. Se legalizava de cara ou se não legalizava de cara. A gente preferiu fazer a coisa acontecer primeiro pra depois legalizar (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Agora a gente já tá conversando e vendo... vendo que é importante também. Então por exemplo, quando alguém quer doar é muito mais fácil você dar a conta de uma instituição do que a conta de um de nós (VOLUNTÁRIA 6).

Importante observar que o sentido dessa discussão não está exatamente na legalização da instituição, mas principalmente em sua formalização. Isso porque o projeto, mesmo sem a legalização, apresenta vários elementos que já o constituem formalmente. Ou seja, já atua de maneira concreta, mesmo que tenha existido até aqui sem o CNPJ, indo para o seu terceiro ano de vida. Já realizou diversos encontros, tem um local definido onde as palestras acontecem. E, talvez mais importante – já acolhe as pessoas, reúne aqueles que necessitam de orientação, enfim, já atua em prol da causa a qual se dedicam seus diretores.

Porque as pessoas acabam entrando em contato. Por exemplo, ontem uma mãe que teve diagnóstico há pouquinho tempo do filho entrou em contato comigo. E aí eu pude colocá-la em contato com outra rede de mães, que podem dar ajuda a elas. Teve uma mãe também, que tá no projeto, que tem um filho autista, que veio conversar comigo se a gente não conseguiria uma psicóloga mais barata pra... não pro filho, mas porque ela tem uma filha que não é autista e a escola viu que essa filha se sente um pouco... é... preterida, um pouco preterida nesse contexto... a criança também... só que eles não têm grana pra pagar psicóloga pra essa segunda filha e então a gente conseguiu contato com uma psicóloga que vai fazer de graça (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Essa questão da formalização também se mostra presente na história da ONG Mateus, que iniciou suas atividades primeiro, de maneira abrupta (sem planejamento, sem estrutura e sem capital), a partir da decisão de seu fundador, mas logo em seguida buscou a legalização.

Depois, fiquei incomodado por mim mesmo a fazer uma documentação, legalizar. Comecei a planejar tudo isso e nasceu a ONG Matheus 25:35 (FUNDADOR ONG MATEUS).

É o mesmo que ocorreu na história da fundação da Comunidade Jesus Menino. Segundo o fundador, Tônio Tavares, a instituição teve seu início de forma também emergencial, com a decisão de Tônio de trabalhar com as crianças maltratadas na clínica em que atuava anteriormente. Na noite que passou no local, ele viu o destrato com os internos, situação que o levou a questionar inclusive a existência de Deus (tema da Divindade, que será visto mais adiante).

Então eu falei pra Deus: o Senhor não existe. Eu Lhe sigo há tantos anos, o senhor me tem há tantos anos perto de Ti, mas como o Senhor vê tudo isso e o Senhor nada faz pelos seus filhos? O Senhor não existe. Agora eu creio que Deus de fato não existe. E eu falei isso várias vezes. Várias vezes, várias vezes (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Segundo sua narrativa, naquele momento, ele ouviu uma voz dentro de si orientando-o a ficar com aquelas crianças. A comunidade passa a existir naquele momento, com sua decisão de levá-las para uma casa alugada. Ou seja, a instituição nasce primeiro, antes da legalização. Se constitui pela vontade de seu fundador, mas sem planejamento, estrutura e capital (a exemplo da Ong Mateus). Ele primeiro acolhe as crianças especiais e movimenta um corpo de apoiadores/voluntários, para em seguida se legalizar, como observamos na entrevista:

Quando a clínica Girassol fechou, eu morei na casa do Zeca Pavão um mês com as crianças. O Zeca ia se casar, uma mansão que ele tem em Corrêas, muito bonita, ele transferiu tudo aquilo e me deixou morar um mês lá com as crianças. Porque a casa que eu tinha só tinha capacidade pra 20, os outros 20 ficaram comigo na outra casa, onde era a casa do Zeca (FUNDADOR COMUNIDADE MENINO JESUS).

Então, o primeiro passo foi chamar uma juíza da cidade pra ela dar uma autorização pra eles criarem uma casa de acolhimento pra essas crianças, que não tinham pra onde ir. E com o apoio dessa juíza – ela autorizou (VOLUNTÁRIO 5).

Começaram os trâmites legais, né, pra fundação de uma instituição, ter a diplomação dele né, pra poder ter a autorização do Bispo, perante a Diocese, perante a cidade. E daí começou a nascer a comunidade: com essas primeiras crianças que não tinham pra onde ir (VOLUNTÁRIA 4).

Importante observar que a legalização da instituição contou com o apoio do bispo, o que também representa uma espécie de carimbo de credibilidade, reforçando a identidade religiosa da instituição, ligada à Igreja Católica. Essa questão da religiosidade foi um dos treze códigos iniciais, que se constituiu em função do conjunto de depoimentos a esse respeito, tendo sido incluído no tema da “Divindade para superar” (que será analisado mais adiante).

De qualquer forma, a interação da comunidade com outras instituições (a maior parte delas religiosa e todas igualmente formalizadas) reforça a questão da legalidade na construção de sentido relacionada à atuação e identidade dessas organizações. É como se seus diretores fizessem questão de se relacionar com organizações semelhantes (todas legalizadas), para reforçar a identidade da comunidade em relação ao fato de se constituir como uma instituição formal ligada à Igreja e/ou outros segmentos da sociedade:

A gente convida outras instituições públicas e também as semelhantes – a APAE, Pestalozzi, Yolanda Duarte, todas que atendem especiais em Petrópolis – a gente convida a vir aqui e passar um domingo conosco em família (FUNDADOR COMUNIDADE MENINO JESUS).

A comunidade já foi algumas vezes em audiência com o Santo Padre, tem um contato muito íntimo com toda a dioceses de Petrópolis, principalmente com o bispo diocesano que apoia bastante a comunidade, Canção Nova, Rede Vida – todas essas grandes comunidades, que são expoentes aqui do país, dão um apoio também muito grande, uma visibilidade muito boa (FUNCIONÁRIO 3).

Essa questão da formalização das organizações do Terceiro Setor aparece nas falas do fundador da Ong Mateus em diversos encontros

presenciados ao longo da pesquisa. Além do encontro com os alunos da Nutrição (fala no início desse tema), surgiu também na reunião com alunos do curso de Administração – quando faziam um planejamento para a instalação de uma padaria escola na comunidade:

Somos totalmente legalizados, temos todos os documentos em dia e precisamos manter essa documentação (FUNDADOR ONG MATEUS).

O fundador realçou também a legalidade no encontro mensal com os familiares, presenciado para a realização da pesquisa. Quando falaram sobre o fato de um dos internos ter trazido cigarro para a comunidade e ter sido pego em flagrante fumando escondido no meio do mato, Jonas foi taxativo:

Não podemos permitir bagunça aqui. Somos uma comunidade séria, totalmente legalizada, podemos perder a autorização pra atuar na recuperação deles se isso aqui virar uma casa da mãe Joana (FUNDADOR ONG MATEUS).

Além dessas falas, que surgiram espontaneamente em meio a conversas junto a outras pessoas (voluntários, funcionários, familiares e os próprios internos), a questão da legalidade também apareceu na entrevista do fundador em dois momentos. O primeiro deles no meio da entrevista, quando foi questionado sobre quantas pessoas atuam na comunidade:

Hoje tenho três voluntários. Uns ajudam na captação de mantimentos e bujão de gás, outros atuam em dar aula pra eles e a contabilidade é o Marcílio que faz pra gente – de graça. Somos totalmente legalizados, com CNPJ, utilidade pública, bombeiro, alvará – tudo certinho (FUNDADOR ONG MATEUS).

Importante observar que a legalização aparece no final da frase, como que a carimbar a seriedade da instituição. E fecha a fala com o “tudo certinho” – a mesma expressão utilizada pelo fundador e coordenadoras do

Projeto Borboleta Azul, reforçando a importância dessa questão para os que atuam em organizações do Terceiro Setor.

O segundo momento de abordagem sobre o tema da “Formalização para existir” apareceu (ainda na entrevista do fundador da Ong Mateus) na fala final, quando perguntado sobre o balanço que faz da sua (dele) história à frente da comunidade. Novamente aqui o sentido da fala está ligado à seriedade e ao respeito que os documentos trazem para a sua atuação:

Hoje está valendo a pena, porque depois de tantas lutas eu posso ver a instituição funcionando, respeitada em toda a cidade, uma instituição toda documentada, que pode ir muito mais além e que tem um nome prestigiado na cidade de Petrópolis e no Brasil, porque nós temos registro em Brasília, no Ministério da Cidadania, Conselho de Assistência Social. Então, nós somos bem respeitados na cidade e no Brasil (FUNDADOR ONG MATEUS).

Voltando à fala inicial do fundador junto aos alunos de Nutrição, que abriu esse tema, é importante reparar que ela também se encerra com a questão da respeitabilidade. No entanto, ela começa com o tempo de atuação da comunidade (chamada aqui de projeto) e logo em seguida, ainda na primeira frase, aborda o local em que tudo começou.

Esse projeto começou há 30 anos, numa casinha lá no Caxambu (FUNDADOR ONG MATEUS).

Surge aqui, também na primeira fala, o código da localidade, que também significa uma espécie de atestado de existência, andando quase que em paralelo com a questão da legalização da instituição sem fins lucrativos. Ou seja, ao iniciar a causa, foi preciso arrumar um local para ela existir formalmente, pois essa localização dá o sentido da concretização da existência:

Aí eu levava sopa e achava que não era certo só isso. Tinha que resolver o problema daquelas pessoas, assim como resolveram o meu. Aí comecei a pensar em abrir uma casa para abrigar essas pessoas. Aluguei uma casa, lá no Caxambu (FUNDADOR ONG MATEUS).

No início eu fazia isso sozinho, pegava meu dinheiro, fazia o café, comprava o pão e levava pros moradores de rua. Depois eu trabalhava no grupo Itapemirim e comecei a ouvir uma voz dizendo que eu tinha que alugar uma casa para acolher essas pessoas e pagar do meu bolso. Na época eu arrumei uma casa lá no Caxambu, na Waldemar Ferreira, eu pagava 250 reais de aluguel – há 26 anos atrás e botei essas pessoas pra dentro e comecei. Essa era uma casa à parte, eu morava em outro bairro (FUNDADOR ONG MATEUS).

O Alessandro é da Igreja e ele tem muita intimidade com o padre Celestino. E aí o padre deixou usar o salão de graça, usar o espaço sem cobrar nada. E aí ficou lá o projeto. E foi uma coisa muito simbólica, logo ali de frente pro Morro da Oficina né. A gente sai dali e dá de cara com o morro descascado (VOLUNTÁRIA 6).

Somos como Nossa Senhora e São José, somos de Nazaré. Somos povo. Um povo de Deus que se consagra a Deus por uma missão. Esses são os leigos consagrados. E aí eu fui, aluguei uma casinha em Corrêas, de dois cômodos. Peguei o Alexandre e o Marcelo, que eram dois meninos, mais três jovens que já me acompanhavam e fomos viver a experiência de Nazaré. Ali começou a comunidade Jesus Menino. Numa pequena casinha. Aquela pequena casinha e ali foi o nosso Nazaré (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Importante observar como essas falas demonstram o significado primordial do local/sede para o início da existência dessas instituições. No caso do projeto Borboleta Azul, a localização vem carregada de simbologias. Ela está de frente para o Morro da Oficina, local mais atingido pela tragédia que assolou Petrópolis, no início de 2022 e que vitimou a família do fundador do projeto. É como se o “morro descascado” em frente à sede (mesmo que improvisada) da instituição estivesse ali a lembrar o drama do fundador, o que traz um elemento de divindade à atuação da instituição (tema que será abordado mais adiante).

Da mesma forma, a primeira “casinha” onde se instalou a Comunidade Jesus Menino se apresenta na fala do seu fundador carregada de significados. Ela é a “Nazaré”, onde passariam a viver a experiência (também divina, também sagrada) com Deus, assim como José e Maria. Experiência que começou ali, como realça o fundador, lembrando o início da sua causa e destacando justamente aquela localidade.

Mais do que uma área contida numa determinada região (país, estado ou cidade), o termo localidade implica na particularidade do que é local, próprio de um determinado lugar. Tem um significado mais amplo do que o termo localização (estar localizado, que se refere mais às coordenadas de um local). É uma palavra mais adequada para explicar um código importante que surge das entrevistas com fundadores, voluntários e colaboradores de instituições do Terceiro Setor.

Isso quer dizer que o significado do espaço em que atuam é mais amplo do que uma simples localização, porque traz consigo uma série de representações fundamentais que se relacionam com a própria identidade (vista aqui como um elemento de distinção) das instituições. Uma dessas representações é a formalização da causa. Encontrar um espaço físico para atuar transforma a causa em algo mais concreto. É como se a instituição passasse a existir formalmente, muito além da sua estrutura jurídica (legalidade). Além disso, o espaço passa a ser construído emocionalmente ao adquirir a forma que lhe dão seus habitantes.

É o sentido da localidade, do caráter particular que distingue cada lar, representado pela decoração, a disposição do mobiliário, o cuidado com o jardim, com a manutenção. Nesse sentido, o tema da localidade tem a ver com a forma como as pessoas se relacionam naquele espaço, com os laços que surgem entre as pessoas e dão sentido às formas de coexistir em comunidade.

Vem daí a preocupação com esse espaço de atuação nas organizações sem fins lucrativos. A procura por um imóvel representa a busca pela existência formal. Ao encontrar sua localidade, a causa - que é abstrata (e, portanto, difícil de ser explicada) fica mais concreta. Agora ela existe num determinado local, apresenta elementos físicos que auxiliam a demonstrar a que se dedicam as pessoas que ali habitam. Nesse sentido, os objetos desses espaços são instrumentos de construção de sentido. Eles dizem o que as pessoas envolvidas naquela causa querem dizer. Revelam o jeito de ser daquela instituição.

E dali, acabou virando um projeto lá, se eu não me engano, no Caxambu, e desse projeto se tornou a Ong Mateus, que hoje é a Comunidade Terapêutica Mateus 25:35 (VOLUNTÁRIO 2).

Na Ong Mateus, o espaço é (ainda) desorganizado. A casa carece de manutenção. É um imóvel amplo, num terreno enorme (três mil metros quadrados), que fica num local elevado ao lado da rodovia, com uma bela vista para o bairro da Fazenda Inglesa, na rodovia BR 040. A falta de manutenção revela, logo de cara, para quem a visita pela primeira vez, a carência da localidade, a necessidade de apoio, a urgência de uma organização mais eficaz do espaço. Os móveis são antigos e parecem não pertencer àquele local. É como uma casa de praia, em que a família vai colocando mobiliário de várias outras casas, sem harmonizar a decoração. Há infiltrações (poucas) nas paredes, as vidraças carecem de limpeza, a iluminação é precária.

Esse caráter peculiar desse espaço (localidade) diz muito sobre a Ong Mateus. Demonstra que a organização ainda está se estruturando. É como se o local – assim como a Ong, pedisse ajuda. Essas credenciais são apresentadas imediatamente para quem visita a comunidade. Percebe-se que eles precisam de apoio – o que se confirma com as falas do fundador, dos colaboradores, voluntários, familiares e internos. Ali, naquela localidade, tudo e todos pedem auxílio para continuar trabalhando pela causa (tema da sustentabilidade, que será visto mais adiante).

Ele adotou e começou a cuidar na casa dele, se não me engano em Corrêas, no Castelo. Era uma casa que ele alugou e foi morar com eles. E ali ele ficou muito tempo (VOLUNTÁRIO 5).

Hoje nós temos essa sede aqui em Petrópolis uma outra casa em Brasília e alguns parceiros internacionais, ou seja, alguns parceiros que comungam do carisma (FUNCIONÁRIO 3).

Ao contrário da Ong Mateus, na Comunidade Jesus Menino tudo é arrumado, limpo, iluminado. O sítio é impecavelmente estruturado. As

casas existentes naquele espaço estão cuidadas, as paredes limpas e os móveis adequados. É um ambiente harmônico, silencioso, no qual se tem a sensação de paz. A arrumação do espaço ajuda nessa percepção. Mais uma vez, a localidade, em seu caráter particular, revela a identidade do local, como um dos elementos que distingue aquela instituição.

As imagens de santos – não apenas nos lares como também por diversos locais no jardim, pretendem demonstrar que aquele é um local sagrado, divino (que é outro tema que será visto mais adiante). A capela com as fotos daqueles que se foram reforçam essa percepção. O silêncio idem. Parece incrível que um local onde habitam pessoas com deficiência mental seja tão silencioso, tão harmônico. É um silêncio que diz: aqui somos organizados, estamos em paz.

Eu falo que isso aqui é um reservatório, né. Não é nem um canal do amor de Deus, porque ele cai aqui e fica acumulado. E quando a gente entra na comunidade, a gente consegue beber desse amor de forma muito natural, sem você precisar falar, sem você precisar dar testemunho, ele vai entrando em você (FUNCIONÁRIO 3).

E num sábado de tarde eu fui com a Jaqueline. E nisso já tem 25 anos e eu nunca mais consegui me distanciar de lá. Foi na casa antiga, lá no Castelo (VOLUNTÁRIA 4).

Ao mesmo tempo, essas particularidades do sítio em que se encontra a Comunidade Jesus Menino também denotam um pedido de apoio. De uma forma diferente, pois não há urgência em melhorar aquele espaço (como na Ong Mateus), mas é preciso mantê-lo. O visitante percebe que sua doação é necessária para eternizar aquela harmonia, que sua ajuda (seja qual for) irá contribuir para que todos ali vivam em paz. Isso reforça a causa da comunidade de que é preciso proporcionar uma vida adequada para as pessoas com deficiência. Ou seja, a localidade, da forma como é constituída, apoia a luta política (cidadania - tema que também será visto mais adiante) da instituição, voltada para garantir o direito à vida.

O movimento foi crescendo, ou seja, foi abrangendo e acolhendo mais crianças e aí saiu de uma coisa muito

particular para um chamado vocacional, onde ele levou como missão de vida essa luta provida (FUNCIONÁRIO 3).

Em relação ao projeto Borboleta Azul, o código da localidade também se mostra presente, apesar de não haver um espaço definido para sua atuação. Mas a intenção de se ter uma sede é evidente nas falas principalmente das coordenadoras voluntários.

A gente pensa em ter uma sede. Aliás, até na clínica da Ana tinha uma sala sobrando e ela falou: ah, faz a sede do Borboleta Azul aqui, tem uma sala livre, faz a sede aqui. Mas a questão é: quem é que vai ficar lá né? (VOLUNTÁRIA 6).

De qualquer forma, o local onde são feitas as reuniões apresenta suas peculiaridades, que também auxiliam a transmitir parte da identidade do projeto, assim como funcionam como instrumento de construção de significados para as pessoas que participam dos encontros

Em primeiro lugar, o fato de não haver uma sede própria (já que as reuniões são feitas nas instalações da Igreja de Santo Antônio) já é evidência de que o projeto ainda está se estruturando. Mais do que isso: representa a ideia de que não há pressa, não há intenção de se correr para se profissionalizar a causa, apesar do tema da legalidade estar presente em várias falas dos seus diretores (conforme visto anteriormente). O fato é que o projeto em si ainda é incipiente e não demonstra preocupação em acelerar o seu processo de maturação. Os gestores, nesse caso, parecem dar tempo ao tempo, fazendo o que é possível para tocar o projeto, na medida da possibilidade de cada um, sem metas específicas, cobranças por prazos ou exigências de desempenhos.

O espaço, portanto, é o reflexo desse posicionamento. O projeto não está exatamente lá, embora aconteça periodicamente naquele local há um ano e meio. Ele (o salão da paróquia) não tem função definida, até porque o projeto ainda está definindo o formato da sua atuação. As coisas vão acontecendo na medida do possível, vão se ajeitando conforme são

realizadas. No dia em que uma das reuniões foi acompanhada pelo autor, o fundador ficava na entrada do salão paroquial, informando aos presentes que a palestra seria ministrada numa sala específica, diferente daquela em que foi feita a reunião do mês anterior. Ele precisava indicar a forma como as pessoas deveriam chegar até o local.

No entanto, essa situação não passa a ideia de desorganização. Pelo contrário, é vista com naturalidade pelos participantes, que conhecem o jeito de ser do projeto, ou seja, a forma como as coisas acontecem na instituição. Da mesma forma, o espaço não passa a ideia de improvisado. Pelo contrário, é limpo, arrumado e iluminado. As cadeiras são dispostas como numa sala de aula. Um lanche é servido no fundo da sala. As pessoas interagem de forma amigável. Mesmo aqueles que estão participando pela primeira vez são recebidos de forma amistosa. Não há formalidades – é como se amigos estivessem reunidos para solucionar um problema comum que os aflige.

Essa relação de amizade é fundamental quando se observa os depoimentos sobre o código da localidade, tanto em relação às pessoas como às instituições:

As irmãs de Santa Catarina, do hospital Santa Thereza, me deram, me doaram mais uma casa, que era lá na rua Carvalho Júnior, 578. Então essa casa foi doada. Elas doaram essa casa pra nós (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Aí o primeiro passo eles levaram pra uma casa de um amigo, que era o José Carlos Pavão – a gente chama de Zeca Pavão, ele tinha uma casa que ele tava preparando pra se casar. Na realidade, ele já era noivo, só que antes do casamento ele cedeu a casa para acolher essas crianças. E dali a coisa foi caminhando. Eles conseguiram outra casinha ali próximo, no bairro do Castelo (VOLUNTÁRIO 5).

Esses depoimentos demonstram, mais uma vez, que a questão da localidade acompanha a história das organizações do Terceiro Setor. Esse detalhe da casa preparada para o casamento é lembrado na entrevista não só dos voluntários como também do fundador. É um elemento que se

destaca na história da criação da instituição, significando superação dos primeiros desafios, algo que vai se perpetuar ao longo da existência dessas organizações, que precisam contar, portanto, com o apoio da sociedade para sua sustentabilidade.

Na medida em que a causa se expande, novos espaços tornam-se necessários, mudanças de locais são feitas na proporção das transformações que vão ocorrendo na própria estrutura das instituições, o que também remete ao tema da sustentabilidade desses espaços.

Da primeira casinha, depois alugamos na frente uma outra casinha. Passamos pra casa maior e na casinha fizemos uma pequena escola de especiais. E começamos a trazer famílias do Castelo, do Bonfim, de Itaipava, de Pedro do Rio, que traziam os filhos pra poder passar o dia com a gente numa pequena escola que começamos a fazer (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Depois mudamos pra Estrada do Ribeirão e lá se formou então duas casas em Corrêas. E depois começaram a vir vários voluntários da comunidade e de outros países também. E veio um jovem italiano que nos conheceu: Gianpiero Prioti (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

E aí, o que aconteceu foi que ele conheceu uma família italiana e o filho dessa família tinha uma certa deficiência e acabou vindo a falecer por causa da fragilidade dessa doença e essa criança deixou em desejo que os bens dele fossem repassados para o Tônio, para ações de continuidade dessa causa. Foi quando eles conseguiram adquirir esse sítio, aqui no Carangola, onde é a sede da comunidade (FUNCIONÁRIO 3).

#### **4.1.2 Sustentabilidade para continuar - a sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor construindo sentido da continuidade e sua profissionalização.**

O conselho é que se lute para retirar toda a documentação, legalizar a instituição e de preferência, que não dependa só de doações (FUNDADOR ONG MATEUS).

As questões relacionadas ao tema anterior, relativas aos depoimentos sobre os códigos da Legalidade e da Localidade estão

diretamente ligadas à sustentabilidade das instituições, ou seja, ao esforço para dar prosseguimento à causa, manter a instituição e pagar as contas. A dificuldade de se manter as organizações é tema frequente nas entrevistas de funcionários, voluntários e principalmente dos fundadores. Todos realçam a necessidade de doações, a importância de receberem apoio, não somente em termos financeiros, mas também em relação ao conhecimento em seus diversos aspectos.

Eu acho que sem ajuda financeira, a instituição não vai muito longe não. Se tiver ajuda financeira vai. Se não, fica bem precário, assim, reduzido (FUNDADOR ONG MATEUS).

Ele conhece bastante pessoas, mas em alguns momentos ele tem que tirar do bolso dele, porque na maioria das vezes ele tem que tirar (VOLUNTÁRIO 2).

Ele vai vivendo assim lutando pra pagar as contas (VOLUNTÁRIA 3).

Aí eu ia pra lá nos finais de semana, como motorista voluntário, porque na época a comunidade só tinha uma kombi. Era um carro único pra fazer tudo. Pra levar pros lugares, pra viajar, é doação, ir no hospital e tudo. E finais de semana o motorista deles não trabalhava. Então eu ficava nesse revezamento com eles (VOLUNTÁRIO 5).

Aí a gente resolveu: vamos fazer turma de capacitação, porque era uma coisa que não era muito onerosa, daria pra gente manter e, pelo menos eu na época imaginei assim, vamos atingir mais pessoas (VOLUNTÁRIA 7).

Os entrevistados reconhecem o dinamismo de se gerir uma instituição sem fins lucrativos, com todos os aspectos que interferem na administração da causa:

Nada nasceu assim Ferrari... de mão beijada, nada veio assim... sabe... muitas e muitas e muitas dificuldades pra chegar aonde chegamos e ainda temos que enfrentar muitas e muitas dificuldades por muita coisa, né... não é uma coisa tão fácil! (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

A gente não pode estar fazendo por eles sempre. Nós temos que levá-los a perceber que está na mão deles. Nós somos ali só um instrumento pra dar esse primeiro start, pra plantar essa primeira semente. Mas levá-los a ter essa independência, essa autonomia, essa autossustentabilidade é fundamental (VOLUNTÁRIA 3).

Agora, não pense em fazer a instituição pensando em ganhar dinheiro, porque não vai ganhar não. Na verdade, nós vivemos no limite (FUNDADOR ONG MATEUS).

Além das dificuldades administrativas, esse tema da “Sustentabilidade para continuar” está diretamente ligado à questão do voluntariado. Com frequência, sempre em tom de agradecimento, os fundadores se referem ao auxílio que recebem dessas pessoas:

Eu digo a eles que eu não faria 30 anos com esses meninos se não fosse a ajuda dos voluntários. Eles vêm ceder o trabalho deles nessa missão (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Foram várias campanhas – teve no início – o pessoal dos quadrinhos fez campanha (eu tenho um canal de quadrinhos no Youtube), o pessoal da Igreja fez campanha. Mas assim... era pra eu me recuperar. E o que eu tava pensando em gastar inicialmente... eu precisava mobiliar a casa – ia gastar uns 30 mil reais e eu direcionei isso pra esse início do projeto. Além disso, depois da ideia lançada, começou a vir doações para o projeto também (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Há também os voluntários de sustentabilidade. Esses fazem doações. São empresas, por exemplo um mercadinho aqui do bairro que há 30 anos fornece carne aqui pra comunidade. Há também o sacolão daqui - que há 30 anos envia, todo sábado, os produtos pra comunidade. Tem outro comércio de frango assado, que todo domingo manda frango assado aqui pra gente. Esses voluntários, eu sinto que eles têm uma corresponsabilidade com a vida dos nossos filhos (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Importante observar que há também o suporte das empresas da cidade, muitas vezes direcionado por seus proprietários, boa parte deles conhecidos ou amigos mesmo dos fundadores. Nesses casos, as citações muitas vezes atrelam a marca ao empresário, como que a realçar uma certa subjetividade na relação. Ou seja, quem ajuda a causa não é exatamente a empresa, mas sim a pessoa que a representa:

Já estava numa casa maior que foi doada pelos voluntários da cidade: Mussolini, da Farmácia Brasil, o Elísio de Itaipava, Só Sucesso, o Célio Pavão, Zeca Pavão de Corrêas, compraram já uma residência maior, grande, já estávamos

morando nessa residência que tinha sido doada (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Interessante notar, além da subjetividade na forma como identificam os benfeitores na história da organização, a maneira como os fundadores nomeiam os voluntários, com palavras como “anjos”, “apoiadores”, “benfeitores” – que trazem consigo um significado de pessoas que estão juntos na mesma caminhada. Os líderes dessas instituições têm certeza de que, sem eles, o projeto não teria continuidade. Além disso, ressaltam a importância dessas personagens na história da fundação da organização:

A gente faz esse evento há sete anos já e quem faz esse trabalho – os voluntários. Eu digo pra eles – vocês são meus braços. Eu sem vocês, eu não consigo (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

E tem a Mônica, na área de ensino – ela é top – não tenho palavra pra me referir a ela. Ela é um anjo que apareceu na minha vida (FUNDADOR ONG MATEUS).

Quando a clínica Girassol fechou, eu morei na casa do Zeca Pavão um mês com as crianças. O Zeca ia se casar, uma mansão que ele tem em Corrêas, muito bonita, ele transferiu tudo aquilo e me deixou morar um mês lá com as crianças. Porque a casa que eu tinha só tinha capacidade pra 20, os outros 20 ficaram comigo na outra casa, onde era a casa do Zeca (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Aí nós conversamos com a dona de casa, um casal de médicos, do Rio, de idade, um pessoal já com uma certa idade. Aí ela disse: então eu deixo por menos 200, de 700 eu deixo por 500 mil para que você possa comprar (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Percebe-se, portanto, a grande importância que o trabalho voluntário recebe nessas organizações. Ele é visto como elemento fundamental para a sustentabilidade pelos líderes e funcionários. Os voluntários, por sua vez, tendem a não exacerbar a importância de suas próprias atuações. Principalmente, porque consideram seu esforço como algo de menor impacto quando comparado ao trabalho dos líderes. Esse sim é um trabalho digno de admiração, na ótica deles (voluntários e funcionários).

Eles (fundadores) têm uma história de vida impressionante, de acordo com essa visão, iniciaram a causa, contra todas as adversidades. E mantêm-se à frente das instituições, sempre com resignação e fé.

Quem olha assim: é maluco né. Mas é um cara assim muito corajoso, muito de Deus. Porque ele praticamente se abandonou em prol das crianças. Abandono que eu digo por que é você largar pai, mãe, família e viver aquilo (VOLUNTÁRIO 5, se referindo ao fundador da Comunidade Jesus Menino).

E Seu Jonas me ensinou bastante em relação a tratar o próximo, porque eu aprendi muito que tudo que a gente faz, tudo aquilo volta pra gente (VOLUNTÁRIO 2).

Essas pessoas são realmente muito especiais! A gente tem várias histórias de pessoas que fazem essa diferença aí, né (VOLUNTÁRIA 3, se referindo aos fundadores de organizações do Terceiro Setor).

Apesar de não considerarem sua atuação como algo admirável (em comparação com o fundador), os voluntários reconhecem que dão sua contribuição à causa. Afirmam que estão ali para ajudar, que o trabalho deles é contribuir para o outro. E são unânimes em reconhecer que recebem mais do que dão em troca:

Então assim, a gente vai ajudar, mas na verdade quem é ajudado somos nós, né (VOLUNTÁRIA 4).

Porque eu acho que não tem vaidade nessa hora, não tem posição social. Tem nós todos unidos pra fazer diferença na nossa sociedade, da forma mais profissional e mais ética possível e usando nosso conhecimento (VOLUNTÁRIA 3).

Quanto ao voluntariado, eu coloco o meu papel dentro da instituição como um instrumento que, dentre outros, busca fazer com que os internos possam externalizar as suas qualidades ou encontrar as suas vocações para que eles possam ser todos os dias pessoas melhores, visto que há diversos internos naquele local que somente precisam entender o seu valor para que possam viver melhor e, de tal modo, serem aceitos pelos seus pares ou familiares (VOLUNTÁRIO 2).

O trabalho profissional, vamos dizer assim, é necessidade. Você ter o sustento próprio. Já o trabalho voluntário é muito ligado ao amor que você tem, a necessidade do outro, a visão que você tem da necessidade do outro, e isso move a gente

a impulsionar uma coisa melhor, fazer alguma coisa melhor (VOLUNTÁRIO 5).

Então, o tempo é tudo que a gente tem de mais precioso pra doar nessas causas. Às vezes a gente acha que precisa de muita coisa e não! É aquele minutinho que você dedicou é que pode transformar a vida (VOLUNTÁRIA 3).

A gente precisa realmente devolver aquilo que a gente conseguiu, que recebemos, sem ser por obrigação, realmente porque eu quero fazer a diferença. Existe esse primeiro ponto e o segundo ponto é que, geralmente, quando a gente doa, quem se sente melhor é quem está doando, né. Mais do que quem está recebendo (VOLUNTÁRIA 7).

Esse trabalho dos voluntários é, em parte, inspirado na atuação dos fundadores, para quem é direcionado muito respeito em relação à liderança. É como se o fato de não só terem criado, como também formalizado as instituições (ou definirem essa formalização como um futuro necessário, no caso do Projeto Borboleta Azul) contribua para legitimar a liderança dos fundadores junto aos voluntários (e também aos funcionários) que atuam nas instituições, auxiliando na sustentabilidade do projeto.

Essa legitimidade da liderança se refere ao direito de se fazer obedecer. É como se houvesse um acordo moral, tácito, em que a autoridade desses líderes já estivesse estabelecida. Sendo assim, não há contestações a essa liderança nas organizações pesquisadas. Ela é justificada pelos grupos que ali atuam por três fatores: a própria criação/legalização das instituições, a experiência na causa e pelo fato de terem passado pelos mesmos problemas daqueles que ali estão.

O primeiro fator a legitimar a atuação desses fundadores é à própria criação da organização. Eles são os criadores, logo tendem a ser vistos como a pessoa que deu início à luta pela causa. São aqueles que passaram pelas dificuldades iniciais, romperam a zona de conforto e deram início ao projeto a que todos se dedicam atualmente. As narrativas sobre esse momento da criação trazem consigo a dinâmica do herói, como veremos mais adiante (na análise de narrativa temática), o que auxilia na legitimidade dessas lideranças.

Na Ong Mateus, a criação da instituição se funde à história do seu fundador, o que está ligado aos dois outros fatores que legitimam sua liderança: ele passou pelos mesmos problemas e detém experiência acumulada sobre a questão da dependência química. Sua história se assemelha à trajetória dos seus “alunos”. Ele foi morador de rua como eles. Também era um dependente químico. Logo, sofreu os mesmos percalços. Por isso, tem autoridade para falar dos problemas que afligem as pessoas que ali estão. Isso legitima seu papel de líder, conforme pode ser visto nas seguintes falas:

Isso aqui me deixa bem realizado, porque eu sou um cara que tinha tudo pra dar errado. Eu sou de Campos, lá no Norte do Estado e tava em situação de rua. A vida não foi fácil pra mim não (FUNDADOR ONG MATEUS).

O Jonas traz muita inspiração pra eles. Por quê? Porque ele sofreu na pele. E então quando o Jonas fala eles entendem assim: poxa, ele sabe o quê que eu estou passando (VOLUNTÁRIA 1).

Eu até entendo a liderança dele dentro da comunidade com os internos, porque os caras lá realmente eles são bem fora de linha. Alguns fogem, alguns trazem bebidas pra lá, eles são muito loucos. Então, a depender do caso concreto lá ele tem que ser um pouco mais autoritário (VOLUNTÁRIO 2).

Ele aos poucos realmente começou a gerar essa sustentabilidade, até porque ele já tinha vivido todo esse processo de dependência química e foi exatamente como tudo se iniciou (VOLUNTÁRIA 3).

Já no projeto Borboleta Azul, o drama do professor Alessandro, por si só, parece representar um atestado de liderança. É como se a tragédia pela qual passou lhe concedesse uma autoridade natural, legítima, sobre as pessoas que se engajam no projeto. Esse drama é lembrado em diversos momentos nas entrevistas das coordenadoras:

Foi assim, eu estava conversando por telefone com uma amiga, que também é mãe de autista e é sócia da clínica junto com a Ana Paula. E eu falei assim: olha, se precisar de ajuda pra limpar a clínica, pergunta pra Ana que eu vou ajudar, porque eu moro perto. E ela falou assim: não, a Ana conseguiu ir pra casa e ela tá muito abalada com a morte do Bento, da Carol e da Sofia. E eu não sabia. Ela achou que eu

já sabia. E eu levei um choque, fiquei em estado de choque mesmo. Eu não acreditei. Como assim? Eram pessoas que estavam o tempo todo com a gente (VOLUNTÁRIA 6).

Aí eu fui participar nessa primeira reunião. E foi aí que eu fiquei sabendo da história da borboleta, da história do Alessandro toda, porque antes de chegar na reunião, as meninas me contaram o que tinha ocorrido (VOLUNTÁRIA 7).

Além disso, o professor também tinha um filho autista e uma esposa que não se furtava em orientar as mães que a procuravam porque passavam pela mesma situação. Era essa esposa quem detinha mais conhecimento sobre o autismo (segundo o próprio depoimento do fundador) e compartilhava com ele (o marido) a dinâmica do cuidado com o filho. Ou seja, da mesma forma que na Ong Mateus, o fundador também passou pelos mesmos problemas daquelas famílias. Logo, tem autoridade para falar, o que legitima sua liderança.

Essa ajuda pro outro, que é importante, e também uma espécie de memória da minha família que se foi. Isso também eu acho importante. Um legado! A Carol ajudava tanta gente, a Carol com a postura dela auxiliava tanta gente. Então de alguma maneira, esse legado do que ela fazia (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Na Comunidade Jesus Menino, não há exatamente uma experiência de se ter passado pelos mesmos problemas. Tônio não teve filhos (naturais) especiais e não viveu essa situação com ninguém da sua família. Mas escolheu seus filhos com necessidades especiais por opção própria. E ele adota todos eles, “de papel passado”, como afirma um dos voluntários entrevistados. Isso é motivo de admiração, o que também legitima a liderança dos fundadores:

A primeira perspectiva de quem entra na comunidade tem um impacto muito grande porque lá hoje tem 48 ou 52 pessoas me parece. E ele adota todas as crianças que estão lá! De papel passado. Tem a curatela, tem a adoção de algumas delas que são maiores (VOLUNTÁRIO 5).

Ele é assim... um chefe muito exigente, no sentido próprio da palavra chefe, onde ele quer que tudo corra o melhor possível e ele está certíssimo. Mas também a gente olha o lado humano, o lado religioso onde ele é uma pessoa

extremamente caridosa e extremamente compreensiva (FUNCIONÁRIO 3).

Ele é uma figura muito importante. Acho que se não fosse por ele essa comunidade, essas crianças já não existiriam há muito tempo (VOLUNTÁRIA 4).

Essa experiência de atuação na causa é um fator de destaque a legitimar a liderança dos fundadores das instituições pesquisadas, contribuindo para a sustentabilidade da instituição. Como fundadores, eles estão há mais tempo trabalhando nas ações. Enfrentam os problemas desde o momento inicial até hoje. Já passaram por diversas situações semelhantes àquelas vivenciadas pelas pessoas que ali atuam. Logo, com certa frequência, são demandados a dar conselhos, em função dessa experiência acumulada. Esse histórico, portanto, legitima a liderança, até porque inspira muitos dos que atuam na causa, como se pode observar pelas falas a seguir:

Eu sei, tenho que ser resistente. Tenho que ser como o pastor Jonas. As pessoas não compreendem, acham que ele é muito rígido, mas não sabem o que ele passa. Tem que ter muita resistência. Temos que orar muito por esse homem! (FUNCIONÁRIO 2).

Ele sempre dá uma segunda chance. Ele é aquele paizão que repreende, mas depois ele alisa né. Vai e dá carinho. Mas no fundo no fundo, as repreensões dele são bem fortes (VOLUNTÁRIA 1).

Não venho aqui só pra fazer alguma coisa. Venho pra receber algo também. Venho investir em conhecimento em mim. O Jonas é uma pessoa que vai na frente. É meu professor, meu exemplo, um mentor. Ele investe em me conhecer e eu aprendo muito com ele (FUNCIONÁRIO 1).

Observa-se, portanto, uma visão paternalista em relação à figura do fundador/gestor. Ele é o “pastor”, que guiará a organização para a continuidade de sua missão. Ele “vai na frente”, é o professor, o mentor. Ele é o “paizão”, que protegerá a todos, garantindo a sustentabilidade da instituição. Ele dá carinho, mas ao mesmo tempo é rígido, porque passa também pelas mesmas dificuldades. Mas tem muita resistência, afinal

conduziu a causa até aqui. Logo, é possível confiar que conduzirá por mais tempo.

Só que a gente tem que entender que a posição dele não denota fragilidade e fraqueza. Ao mesmo tempo que ele é uma pessoa muito amável, ele é uma pessoa muito severa, não no sentido ruim da palavra, mas no sentido de que ele precisa lutar para estar na frente (FUNCIONÁRIO 3).

Ao mesmo tempo que ele é um chefe muito compreensivo, muito humano, um amigo mesmo, ele também é uma pessoa responsável com a sua posição. Então ele cobra (FUNCIONÁRIO 2).

Eu tive uma inflamação de garganta e fiquei afastado sete dias. Ele me ligou todos os dias pra saber como eu estava passando, me mandou mensagem, sempre muito próximo. Olha, o que você precisa? Você precisa ir ao médico, eu vou te levar no médico. Você precisa de algum remédio? (VOLUNTÁRIO 5)

Eu posso dizer que o Tônio, de todos os chefes que eu já tive até hoje, incluindo os religiosos, ele é o mais compreensivo. E a melhor pessoa pra se trabalhar (FUNCIONÁRIO 3).

Ele é assim... um chefe muito exigente, no sentido próprio da palavra chefe, onde ele quer que tudo corra o melhor possível e ele está certíssimo. Mas também a gente olha o lado humano, o lado religioso onde ele é uma pessoa extremamente caridosa e extremamente compreensiva (FUNCIONÁRIO 1).

Essa confiança na atuação do líder/fundador é, portanto, um dos aspectos que contribuem para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, o que remete ao código da continuidade. Nesse caso, os trechos dos depoimentos se relacionam com o futuro da causa e da própria instituição quando ele se for:

O trabalho tem que continuar. É um eterno recomeço. O Jonas vem e monta tudo isso. O Jonas vem e cria essa comunidade. Um dia ele não vai estar mais aqui. Quem vai continuar isso? Quantos discípulos ele fez? (FUNCIONÁRIO 1).

Então é uma perspectiva muito doida, porque é um cara que não tem salário praticamente, vive de doações, de providência divina, de ajuda. E como é que um cara desse vai sustentar uma obra dessa? Aí a gente acredita no mistério, né, no mistério da Igreja, no que a gente acredita, na fé que a

gente tem. Pra gente acho que falta muito isso, falta essa coragem, esse impulso pra fazer isso tudo (VOLUNTÁRIA 4).

Eu costumo dizer assim: amanhã eu estarei em casa, me referindo aos dias que eu venho pra cá. Estarei continuando essa causa. Amanhã, eu estarei aqui de novo (VOLUNTÁRIA 1).

Então na hora em que une essa força do amor com a nossa teoria e o nosso conhecimento, a gente busca mudar essa situação. Aí tudo conspira a favor (VOLUNTÁRIA 3).

Há nesses trechos dos depoimentos uma certa angústia pelo futuro da organização sem a presença do fundador. O raciocínio nesse caso é: o que será da causa sem essa “coragem, esse impulso pra fazer isso tudo?” Mas há uma consciência de que “o trabalho tem que continuar”. Ele é um “eterno recomeço”, ou seja, há uma consciência de que as dificuldades não param. É preciso lutar pela sua sustentabilidade. Para tal, é preciso ter fé, acreditar naquilo que veem como positivo nessas organizações, como o mistério da Igreja ou na forma como se relacionam, como se fossem uma família, juntando “a força do amor com a nossa teoria e o nosso conhecimento”, como se estivessem em casa, “continuando essa causa”.

Observa-se, portanto, que a atuação nas instituições pesquisadas leva as pessoas a enxergarem a organização como uma família. Essa visão decorre de alguns fatores, tais como: 1) o envolvimento dos familiares dos fundadores; 2) a relação com membros das famílias e/ou conhecidos trazendo as pessoas para a causa e 3) a própria relação que surge entre as pessoas nesses ambientes, muitas vezes utilizada pelos fundadores para manter a identidade das organizações, reforçando as narrativas de superação e de fé.

Minha relação é não de um coordenador, de um formador, mas de um pai – que tem seus filhos especiais (que eu não gerei) mas trago no coração, e digo a eles que me ajudem nessa grande corrente que é a vida desses meninos. Eu digo a eles que eu não faria 30 anos com esses meninos se não fosse a ajuda dos voluntários. Eles vêm ceder o trabalho deles nessa missão (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Por isso a gente fala – é como uma família. Não é uma instituição triste, não é um instituto, é uma comunidade, uma casa, uma família. Somos um povo que acorda junto, convive junto e faz todos os dias as coisas - juntos, como uma família (FUNDADOR ONG MATEUS, ao apresentar a organização para os alunos de ADM).

Essa visão de “fazer as coisas juntos” reforça a ideia das instituições como uma família. De fato, em duas delas há a presença dos familiares dos fundadores. Na Ong Mateus atuam a mulher, a filha e o genro. E no projeto Borboleta Azul, os pais do fundador auxiliam nas organizações:

A gente oferece o café – quem faz o café? Eu ou a Bianca, voluntariamente. A mãe do Alessandro faz bolinho e leva. Tudo que a gente compra ali é com o dinheiro da Na Certa (VOLUNTÁRIA 6).

Ana Clara, a gente já namora há sete anos. Ela se envolve. Ela ajuda na parte financeira. Ela junta as notas dos gastos mensais, ela que faz esse trabalho aí um pouco chato né (VOLUNTÁRIO 2).

Agora eles estão tendo a oportunidade de ter outras atividades terapêuticas. Antes eles não tinham. Já têm um preparador físico que vem uma vez por semana, aula de informática, artesanato. E tem a menina que está estagiando também que é assistente social. Somos uma família (VOLUNTÁRIA 1).

Outro motivo dessa visão das organizações como uma família advém do fato de que, muitas vezes, as pessoas se envolvem na causa por influência dos seus familiares ou conhecidos:

Eu sou amiga da esposa do Jonas há muitos anos. E ficamos um período na mesma igreja. Eu conheço muito eles. Sempre soube que o Jonas teve esse trabalho. Mas nunca vinha, nunca me interessava. Uma vez eu vim visitar, mas trabalhar mesmo foram eles que me chamaram (VOLUNTÁRIA 1).

Aí meu sogro me chamou e disse: vamos lá, tem bastante documento pra você organizar. Vai lá, faz alguma coisa. Pelo menos você não fica aí parado em casa (VOLUNTÁRIO 2).

Eu conheci a Jesus Menino em 1999. Foi um evento que eles fizeram lá no colégio Padre Corrêa. Eu tinha uns amigos que

me chamaram pra ir ao evento – era a única coisa que tinha pra fazer na cidade, e nós fomos (VOLUNTÁRIO 5).

Depois no ginásio da UCP teve um. Acho que o Gustavo já trabalhou naquele. E eu não conhecia o Gustavo. Meus pais conheciam os pais dele por intermédio da AACC aqui de Cascatinha (VOLUNTÁRIA 4).

Ainda sob o aspecto da sustentabilidade, interessante notar que não há, nas organizações pesquisadas, um esforço direcionado para atrair novos voluntários. Há algumas (poucas) ações para arrecadar doações (como festas, eventos, encontros, reuniões e até divulgações vias mídias digitais), mas quase não se buscam (formalmente) pessoas para auxiliar, de forma voluntária, na sustentabilidade das organizações.

Em alguns casos, os voluntários são atraídos para a causa em alguns desses eventos, conforme o depoimento do voluntário 5, anteriormente. Percebe-se, portanto, o envolvimento com o trabalho voluntário pela ação de parentes, de amigos e conhecidos, às vezes por causa da atuação profissional e também pela atuação religiosa. De qualquer forma, a vinda dos voluntários se dá por outras formas, muitas delas espontâneas e sem planejamento por parte, inclusive, dos próprios voluntários

Conheci a instituição nesse evento e depois disso eu comecei a participar nos finais de semana, aí buscando doação pra eles em algum lugar, levando pra outro, levando criança pro hospital, buscando pessoal e foi assim. A gente vai se envolvendo, se envolvendo, e quando você vê, você já tá tomado de situações que te envolvem com eles e você não consegue (VOLUNTÁRIO 5).

Fiz estágio no CAPS na faculdade. Fui da primeira turma e tinha pouca opção de estágio. Aí fiz estágio nessa área. A gente fez consultório de rua e foi pros CAPS. Eu era recém-formada e vim atuar aqui. No meu coração eu sempre gostei (VOLUNTÁRIA 1).

No início não era nada relacionado à informática. Era muito mais relacionado à parte administrativa, organizar documentos, porque na época era uma bagunça. Todas as fichas dos internos eram todas em papéis, ele não digitalizava, ele não colocava em computadores (VOLUNTÁRIO 2).

E aí eu comecei a lecionar na UCP, em 2004, e já atuava no bairro do Caxambu, percebendo muita vulnerabilidade, falta de dignidade das famílias e tentando o famoso ensinar a pescar para essas mães e seus filhos, em média cinco filhos (VOLUNTÁRIA 3).

O Gustavo não subia, na época que eu estava lá, o Gustavo levava a mãe dele, que a mãe dele foi uma grande voluntária lá na comunidade. A mãe dele ia todo sábado passar a roupa das crianças (VOLUNTÁRIA 4).

E aí eu fiz um encontro e o Alessandro que tocou esse encontro com a Carol e ali eu conheci os dois. Sempre os via – oi, tudo bem e tal. Mas não era nada tão assim íntimo não. Hoje eu me sinto amiga mesmo do Alessandro (VOLUNTÁRIA 6).

Ela estudava numa escola na Montecaseiros e aí a diretora da escola na época tinha outra criança também com autismo e a mãe dessa criança, que hoje é minha amiga, tava abrindo uma clínica pra desenvolvimento infantil. E aí ela ficou indicando: leva a Helena lá, leva a Helena lá. Eu levei e foi a primeira clínica que a Helena foi atendida e foi assim que eu conheci a Bianca, minha outra amiga e nós fizemos o grupo (VOLUNTÁRIA 7).

Esse envolvimento de conhecidos, familiares, amigos e religiosos reforça a visão das organizações pesquisadas não exatamente como uma empresa. Na verdade, muitas vezes, as relações se misturam mesmo, fazendo com que a atuação extrapole os muros da instituição e se estendendo até outros ambientes, como a casa das pessoas ou o trabalho:

E teve aquele outro evento também que a gente fazia com as crianças, que era toda segunda-feira de Carnaval a gente fazia um churrasco pra eles na casa dos meus pais. Meus pais sempre faziam esse churrasco, botavam eles na piscina. A gente também chamava uns casais amigos nossos pra ajudar a colocar eles na piscina né, porque tem muitos que não entram sozinho. A maioria não entra sozinho. Eram quatro adultos para cada criança, praticamente. Então a gente procura fazer essas coisas assim. A gente é meio maluco (risos) (VOLUNTÁRIA 4).

Eles estavam com um déficit de conta de luz muito alta. E aquilo me deu um impulso de tomar alguma atitude pra arrecadar algum valor pra fazer a quitação disso. Então a gente reuniu alguns amigos e foi espalhando essa ideia daquele almoço pra pode arrecadar uma quantia pra ajudar a quitar essa dívida (VOLUNTÁRIO 5).

Essa visão das organizações do Terceiro Setor como uma família reforça o significado de ligação com a sociedade (vista aqui como a atuação dos voluntários e das doações), mas traz consigo uma discussão sobre a necessidade de se profissionalizar a administração para garantir a sustentabilidade.

É muito impressionante, porque a gente precisa ter a gestão, que a gente tanto fala na Administração, para justamente gerar longevidade nesses projetos (VOLUNTÁRIA 6).

Eu senti que o Instituto da Criança sentiu essa fraqueza da Ong Mateus. O que que é a fraqueza? É ela depender muito das doações. O Jonas nem pôde fazer um curso de empreendedorismo social que eles oferecem, que é num nível fantástico, porque ele não está ainda preparado pra isso (VOLUNTÁRIA 3).

Na hora que tiver uma coisa mais estruturada pra gerar trabalho e renda para os internos, o Jonas vai conseguir sair um pouco dessa de apagar de incêndio (VOLUNTÁRIA 1).

No começo mesmo, eu, a Beth, a Bianca - a gente tentou acelerar, fazer várias coisas e a gente acabou vendo que nosso ritmo estava outro (VOLUNTÁRIA 7).

No caso do projeto Borboleta Azul, como ainda é uma organização em formação, foi preciso frear esse ímpeto em “acelerar” o andamento da causa. Isso porque há ali uma consciência das limitações dos seus dirigentes para tocar o projeto. Falta de tempo, outros compromissos, trabalho e desinformação sobre a própria gestão de uma organização estão presentes nas suas narrativas. Assim, a própria legalização do projeto implicaria na necessidade de se resolver essas questões. Ou seja, seria preciso agir de maneira mais profissional, contratar colaboradores, assumir compromissos empresariais e jurídicos, enfim, formalizar uma atuação que, nesse início, é movida apenas pela vontade de ajudar as pessoas envolvidas com o autismo.

Porque hoje eu não tenho tempo, não tenho tempo nem de respirar. Faculdade, filho e casa e tudo mais e eu preciso comer né, dormir, fazer as coisas, enfim (VOLUNTÁRIA 7).

Semana passada eu falei assim. Ana, tem que fazer 23 certificados eu não sei como eu vou fazer? Ela: Beth, vê se a Rafaela faz, vê se a Bianca consegue fazer. E sobrou pra quem? Eu tive que fazer (VOLUNTÁRIA 6).

A despeito dessa dificuldade, principalmente relacionada com o tempo para atuar na instituição, não se pode dizer que se trata de uma atuação amadora, no presente momento, mesmo porque todos os diretores têm muito conhecimento a respeito da causa. Têm legitimidade (conforme visto anteriormente), porque sabem do que estão falando. Mesmo assim, têm consciência de que não é uma atuação profissional, ao mesmo tempo que idealizam a legalidade como caminho inevitável no futuro da instituição.

Cara, as voluntárias que estão com a gente hoje, né... são mãe de autistas, trabalham, têm suas famílias... cara, tem toda uma dinâmica da vida pessoal... tipo... fazer um negócio desse... você tem que ter alguém contratado... não é?... o trabalho voluntário tem limite assim (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Essa percepção da limitação está ligada, obviamente, à capacidade administrativa da organização, que também é percebida na Ong Mateus:

Na hora que ele tiver isso mais autossustentável, tiver uma coisa mais organizada, com contrato, com gestão, com esses parceiros fiéis, numa estrutura que a gente tá tentando justamente fechar pra ele, é a hora em que ele vai colher (VOLUNTÁRIA 3).

Recebo hoje apenas uma ajuda de custo pra ir às quintas feiras, às vezes no sábado. Porque, como eu falei, eu faço além do que foi estipulado né, que seria dar aulas às quintas feiras. Às vezes eu tenho que arrumar algum computador, às vezes eu tenho que fazer algum contrato, às vezes eu tenho que fazer algumas coisas que não estão no *script*, né (VOLUNTÁRIO 2).

A limitação administrativa conduz a uma certa falta de organização, que leva a esse tipo de comentário de se fazer mais do que o planejado,

ou seja, aquilo que estava “no *script*”, gerando inclusive uma percepção negativa com relação à atuação do líder na gestão:

Eu senti que o Instituto da Criança sentiu essa fraqueza da Ong Mateus. O que que é a fraqueza? É ela depender muito das doações. O Jonas nem pôde fazer um curso de empreendedorismo social que eles oferecem, que é num nível fantástico, porque ele não está ainda preparado pra isso (VOLUNTÁRIA 3).

Ele é bem autoritário lá. Lá ele tem bastante poder. Mas com os funcionários ele é um doce de pessoa. Ele é outra pessoa (FUNCIONÁRIO 2).

Ele sempre gostou de pessoas trabalhando com ele, pessoas auxiliando ele (SIC). Tanto é que hoje em dia tem diversos alunos da universidade, estagiários da Assistência Social trabalhando com ele. Ele sempre gostou de ter sempre alguém ajudando ele (SIC). Ele é bem acomodado com relação a isso rrrs (VOLUNTÁRIA 2).

De fato, a instituição não tem instrumentos básicos de gestão, como fluxogramas, departamentalização e organograma – esse último realizado pelos alunos do curso de Administração, dentro das atividades de extensão, conforme figura 15, a seguir:

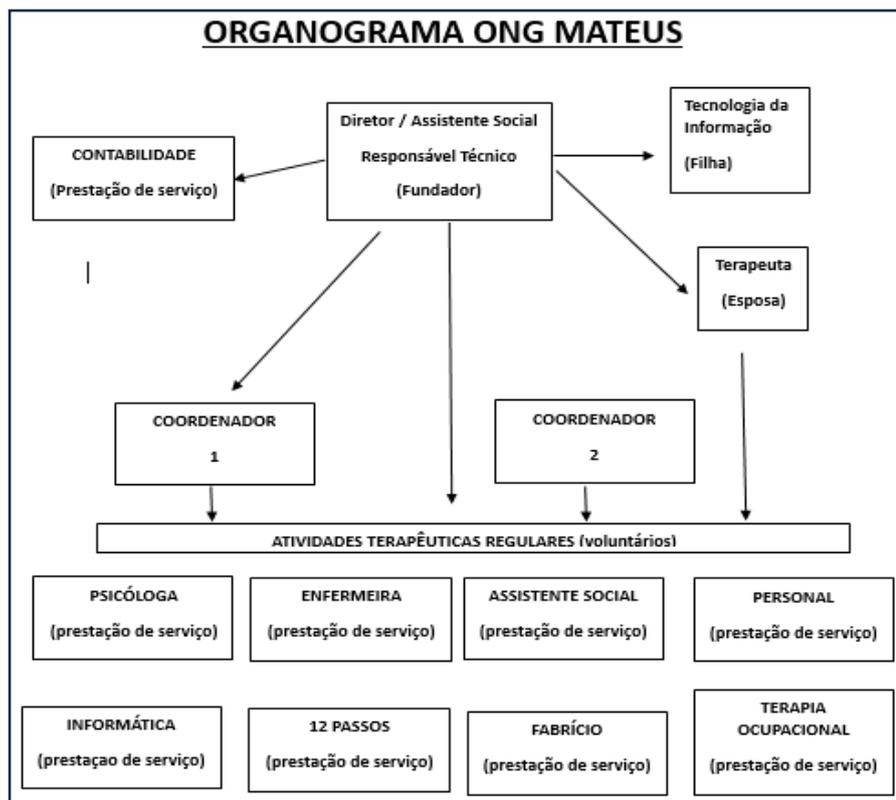


Figura 15: Organograma da Ong Mateus

Fonte: elaboração dos alunos do curso de ADM/Universidade Católica de Petrópolis.

Observa-se na imagem a importância dos voluntários para a manutenção das atividades junto aos internos, pois todas as atividades terapêuticas são conduzidas por eles, o que reforça o papel fundamental para a sustentabilidade dessas instituições, conforme visto anteriormente. Reforça também a ligação das instituições com a sociedade, sustentando o significado do trabalho ali desenvolvido como algo divino, que vai além do ganho econômico de uma empresa:

Agora, não pense em fazer a instituição pensando em ganhar dinheiro, porque não vai ganhar não. Na verdade, nós vivemos no limite (FUNDADOR ONG MATEUS).

Porque uma obra dessa no Brasil, que não tem convênio com ninguém...é muito difícil nesse mundo hoje. Mas nós temos a grande coisa da nossa vida: nós servimos a Deus. Porque se nós servíssemos à sociedade e aos homens, poderia ser que eu estivesse muito rico, talvez com dinheiro pra poder continuar manter muitas coisas. Mas como a gente serve a Deus, você vive no limite. No vermelho. Mas a cada dia acreditando, acreditando (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Esses trechos estão relacionados não somente ao tema da “Sustentabilidade para continuar”, como também à percepção de um papel maior das instituições, que carregam consigo elementos que remetem ao sagrado desde o momento em que foram fundadas, conforme se verá a seguir.

#### **4.1.3 Divindade para superar – o chamado divino construindo sentido da superação das adversidades nas Organizações do Terceiro Setor.**

Eu tava bem empregado, numa empresa, ganhando muito bem e recebi um chamado pra isso aqui, da mesma forma que madre Tereza e Francisco de Assis. Deus me chamou pra tocar esse trabalho aqui (FUNDADOR ONG MATEUS).

Há algo de divino nas histórias narradas pelos fundadores das organizações sem fins lucrativos. Inicialmente, esse tema aparece na própria história da fundação dessas instituições. Está presente no sonho de Jonas, que o levou a ajudar os moradores de rua de Petrópolis, antes mesmo de criar formalmente a Ong Mateus. Aparece na fala de Tônio, guiado por Deus para aliviar o sofrimento das pessoas na clínica que agonizava e não dava atendimento adequado aos portadores de necessidades especiais. E se manifesta com ar de magia na borboleta azul, que só deixa os escombros da tragédia quando os bombeiros finalmente acham o corpo do filho do Alessandro.

O corpo do meu filho foi encontrado depois, e tinha uma borboleta azul sobre ele. Ela só saiu depois que tiraram o corpo e o azul é a cor símbolo do autismo (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Ele perdeu a esposa, os dois filhos – o filho dele mais velho, o Bento – tinha 5 aninhos e era autista. Então, na busca pelo corpo do Bento, quando encontraram o corpinho dele, os bombeiros disseram que tinha uma borboleta azul junto ao corpo dele. E azul é a cor do autismo, né? (VOLUNTÁRIA 5)

E tem essa associação do azul como a cor do autismo. E a borboleta significa tantas coisas né, a bor-bo-le-ta. É metamorfose, transformação. E ainda mais naquele momento que foi um momento de muita dor, um chamado pra transformar muita coisa, ressignificar, foi muito difícil tudo o que ele vivenciou e ainda vivencia (VOLUNTÁRIA 6).

Curioso observar que nas entrevistas do fundador, em nenhum momento ele se refere a essa história da borboleta azul como um chamado. Ele destaca a curiosidade do fato, se impressiona com a coincidência da cor como símbolo do autismo, mas não conduz sua interpretação para o campo da religiosidade, mesmo sendo um católico fervoroso, como ele mesmo se define. Mas é assim que o fato é interpretado pelas coordenadoras do projeto. Além da dose de magia e coincidências do acontecimento, elas incorporam um aspecto divino na história, que traz um significado de força para a causa que abraçam. A interpretação é de que o projeto significa um chamado de Deus para a mobilização de todos.

Assim, ao recontarem essa história – nas entrevistas pra mídia em geral, nas reuniões e, principalmente, para as pessoas que estão chegando pela primeira vez, vão construindo um sentido de persistência e superação, moldados por uma força que vem desde o nascedouro do projeto. O aspecto divino da história pressupõe que o projeto poderá superar qualquer adversidade, pois nasceu como um chamado, que tem uma dimensão sagrada, afinal, por que motivo a borboleta (ainda mais azul, cor do autismo) permaneceria nos escombros, só se retirando quando o corpo do menino foi encontrado?

E os bombeiros relataram que essa borboleta só saiu quando tiraram o corpo do Bento, que ela ficou o tempo todo rodeando o corpinho dele. Então, o Alessandro soube dessa história e entendeu isso como um chamado pra ajudar as crianças com autismo, pra fazer alguma coisa por essas crianças (VOLUNTÁRIA 6).

Quando o meu filho foi encontrado eu estava enterrando a minha esposa e a minha filha. Ele foi encontrado durante o sepultamento das duas. E ficou pra mim aquela imagem da borboleta e do fato dela ser azul – eu não tava nem presente, eu tive o relato disso, as pessoas que estavam lá me contaram (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Eu sabia, assim, da tragédia noticiada, mas não conhecia ele. E aí na reunião ele falou, explicou, até pra mim assim que muita coisa que saiu no noticiário não era real exatamente, né. Que ele só tinha machucado um pouco a perna. E aí ele foi me contando e me contou a história da borboleta nesse momento (VOLUNTÁRIA 7).

Não há explicação para essa borboleta azul fora do significado divino. Ninguém que atua no projeto presenciou a cena. Às vezes, a narrativa diz que foram os bombeiros que contaram esse acontecimento. Às vezes, conta-se que foi um desses profissionais (o bombeiro) que reparou na borboleta e achou o corpo da criança exatamente onde ela pousava. Mas ninguém anotou o nome e o contato desse bombeiro. Ninguém tem uma fala/depoimento desse personagem. Isso porque a explicação já está dada, na cabeça das voluntárias. Mesmo que o que tenha saído no noticiário não fosse “real exatamente”. Foi um fato divino, que é recontado para outras pessoas, é publicado na imprensa (vide na figura 15, a seguir – publicação sobre o projeto no principal jornal de Petrópolis), aparece nas mídias sociais do projeto e, portanto, surge como acontecimento verdadeiro. Ou seja, é essa a história que fica(rá) da criação do projeto. Essa é a história do seu fundador.

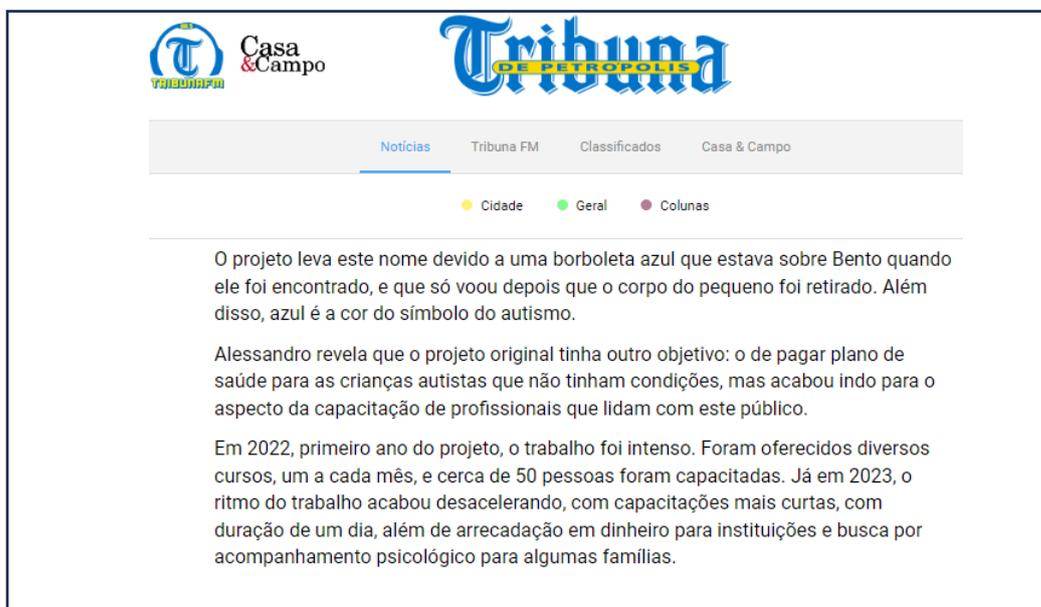


Figura 16: Reportagem Tribuna de Petrópolis, em 15.02.2024.

Fonte: <https://tribunadepetropolis.com.br/noticias/borboleta-azul-dois-anos-apos-a-criacao-projeto-que-nasceu-do-luto-segue-capacitando-pessoas-para-lidar-com-criancas-autistas> - acesso em 24.02.2024.

Importante frisar que não houve na presente pesquisa preocupação em investigar esse fato. Não se questionou sobre essa história com elementos de magia e de divindade, exatamente porque essa é a interpretação dos entrevistados a seu respeito. E esse é o interesse de uma investigação qualitativa, com perspectiva interpretacionista. Ou seja, não se está em busca da verdade dos fatos ou da história da criação do projeto. O que se procura é a interpretação desses fatos e a maneira como essa história é contada, recontada e os elementos que são adicionados (ou retirados) dessas narrativas.

Nessa perspectiva, também não se questionou o fundador da Ong Mateus a respeito da veracidade do chamado divino, que ele recebeu por intermédio dos sonhos, para se dedicar à causa da recuperação das pessoas com dependência química. Essa é a história contada e repassada na instituição. É, portanto, a maneira como acreditam que a Ong foi criada:

Antes de ter esse envolvimento eu sempre ouvia histórias a respeito do chamado de Deus na vida do Jonas. São trinta e poucos anos nesse trabalho. Sempre ouvi falar muito bem quando convivia com eles e nem sonhava em estar aqui (VOLUNTÁRIA 1).

Seu Jonas, na época, ele começou com uma caminhonetzinha em que ele servia quentinhas à noite. E dali, acabou virando um projeto e desse projeto se tornou a Ong Mateus, que hoje é a Comunidade Terapêutica Mateus 25:35. Mas começou com a entrega de quentinhas na cidade para os moradores de rua. O seu Jonas diz que foi chamado religioso (VOLUNTÁRIO 2).

A Ong Mateus, pelas informações que eu recebi do Jonas Tavares, é que ele, na verdade, já foi um morador em situação de rua e depois que ele conseguiu começar a sair desse processo, ele teve um sonho e nesse sonho ele era inspirado a abrir alguma coisa para apoiar as pessoas que estivessem em vulnerabilidade (VOLUNTÁRIA 3).

Já tinha ouvido falar no projeto, mas não sabia muito bem a história do Jonas. Quando fiquei sabendo do chamado que ele recebeu, me identifiquei de cara. Até que o conheci. E depois, resolvi vir morar aqui e trabalhar com ele (FUNCIONÁRIO 2).

Aí eu levava sopa e achava que não era certo só isso. Tinha que resolver o problema daquelas pessoas, assim como

resolveram o meu. Aí comecei a pensar em abrir uma casa para abrigar essas pessoas (FUNDADOR ONG MATEUS).

No início eu fazia isso sozinho, pegava meu dinheiro, fazia o café, comprava o pão e levava pros moradores de rua. Depois eu trabalhava no grupo Itapemirim e comecei a ouvir uma voz dizendo que eu tinha que alugar uma casa para acolher essas pessoas e pagar do meu bolso (FUNDADOR ONG MATEUS).

Voluntários e funcionários, portanto, assim como os próprios internos e seus familiares nas visitas e reuniões presenciadas durante essa pesquisa, contam essa história repetindo a ideia do chamado divino, assim como o próprio fundador da Ong:

Sonhava que tinha pessoas precisando de mim na rua. Encaro isso como a história de madre Tereza de Calcutá – como um chamado. Porque hoje eu sou aposentado e não faço outra coisa a não ser isso (FUNDADOR ONG MATEUS).

Da mesma forma que na história da fundação do projeto Borboleta Azul, os detalhes dessa narrativa são truncados, como o alimento que era distribuído aos moradores de rua no início da Ong. Uns falam em “quentinhas”, que eram servidas numa “caminhonetizinha” à noite. Outros sequer destacam essa distribuição inicial, mas enfatizam o chamado divino – que fica como o elemento mais importante nessas narrativas. O próprio fundador destaca dois alimentos distintos na mesma entrevista, ora se referindo à sopa, ora contando que, sozinho, “fazia o café, comprava o pão e levava pros moradores de rua”.

Independente desses detalhes, mais uma vez, o elemento de divindade é o destaque da história da criação da Ong. Ele também se relaciona com a ideia do chamado divino, assim como no projeto Borboleta Azul. Chamado esse que também aconteceu com madre Tereza de Calcutá e São Francisco:

Anos atrás eu tava bem empregado, numa empresa, ganhando muito bem e recebi um chamado pra isso aqui, da mesma forma que madre Tereza e Francisco de Assis. Deus me chamou pra tocar esse trabalho aqui (FUNDADOR ONG MATEUS, na apresentação para os alunos de Nutrição).

Esse também representa um dos significados da fundação da Comunidade Jesus Menino, na visão daqueles que compartilham a causa do cuidado às pessoas com necessidades especiais. Trata-se de um chamado de Deus. Uma espécie de missão divina dada ao fundador para conduzir um trabalho celestial aqui na Terra. Um destino que é corroborado pela própria Igreja, já que a instituição é uma comunidade católica.

Ele viu a necessidade e o chamado de Deus no acolhimento das pessoas com uma certa deficiência. Porque a clínica não dava um suporte necessário. Era uma situação bem precária (FUNCIONÁRIO 3).

As crianças que não tinham familiares, não tinham nenhum lugar específico pra ir – nasceu no coração do Antônio, que é o Tônio, a gente chama de Tônio, o desejo de acolher essas crianças. Foi um chamado (VOLUNTÁRIO 5).

E ali eu senti isso muito de Deus: dá a sua vida pra eles. Fica aqui com eles. Era uma voz que falava no meu interior. É o que a Carismática ensina, é o ouvir Deus. Não, tinha outros sons. Mas naquela hora ali eu falei: eu vou ficar com vocês, vou ficar cuidando de vocês (FUNDADOR DA COMUNIDADE JESUS MENINO).

Esse chamado de Deus está bem vivo na lembrança de todos os entrevistados nessa instituição, assim como nos voluntários e funcionários da Ong Mateus. Além de aparecer nas histórias da criação dessas organizações, o tema da “Divindade para superar” se manifesta nas vezes em que situações de milagres surgem nas entrevistas. Foi o caso da dispensa vazia da Comunidade Jesus Menino – que preocupava o funcionário, mas não exasperava o fundador. Ele pedia tranquilidade e dizia que as coisas iriam se resolver. E de repente, “encostou um carro no portão e trouxe mantimentos pra seis dias. É nesse nível que acontece aqui” – reforça ele, afirmando taxativamente que se tratou de um milagre.

Situações como essas e suas narrativas auxiliam a reforçar o sentido de que estão se dedicando a uma causa divina. Nesses casos, a intervenção de Deus é providencial e vem reforçar a lógica de que a

atuação de todos está protegida por algo maior. Todos têm consciência de que o caminho a seguir é árduo, mas ele é seguro, porque o esforço será recompensado e, no final, todas as adversidades serão superadas.

Meu sonho é comprar um terreno e construir uma casa toda certinha pra tratar dos dependentes. Mas é muito caro e não conseguimos arrecadar tanto. Só mesmo um milagre pra isso acontecer. Mas eu acredito em milagres! (FUNDADOR ONG MATEUS, na apresentação para os alunos de Nutrição).

Você dedicar alguns minutos pra ouvir ou pra ensinar alguma tarefa, fazer alguma coisa pra alguém. Não tem dinheiro que compre isso. Porque o que você vai construir ali é pra mudar a vida dessa pessoa. É essa coisa do amor. Essa coisa que a gente tem pelo próximo, seguindo o exemplo de Jesus (VOLUNTÁRIA 3).

Questão de alimentos, acho que graças a Deus nunca teve essa carência (VOLUNTÁRIO 2).

As histórias que remetem a esses milagres são contadas e repetidas como se servissem para reforçar a fé de todos, mantendo o sentido na esperança de que tudo se resolverá lá na frente. Mesmo que esse futuro seja muito difícil de ser alcançado, é preciso não só acreditar, mas propagar a crença nesses milagres. E também carregam o significado de que tal proteção é válida para o presente, afinal, “graças a Deus”, nunca há carências, porque está se mudando a vida das pessoas, “seguindo o exemplo de Jesus”, daí a certeza de que milagres virão.

Da mesma forma, acreditar num papel de divindade no trabalho que executam, traz confiança nos resultados que são almejados. Assim, todos abandonarão o vício e voltarão em paz para suas famílias. Todas as crianças autistas terão assistência digna e poderão ter uma vida melhor. Todas as pessoas com necessidades especiais serão respeitadas e tratadas como membros de uma família.

De tudo que ele vivenciou na infância, na adolescência, ele entendeu que ele poderia, depois de Deus, mas usado por Deus, resgatar essas pessoas que estão aqui (VOLUNTÁRIO 1).

São coisas de muitas dores que se transformaram num amor muito grande. A alegria de vida dessas crianças é muito grande. E isso mexe muito com a gente, porque com todo o sofrimento que eles carregam, eles conseguem transformar isso numa alegria muito grande. E isso mexe muito com o nosso emocional (VOLUNTÁRIO 5).

A motivação é muito forte. A gente sabe que a cidade precisa. Não só aqui, muitos lugares. Sabe que precisa de um projeto assim. Uma coisa que tenha força (VOLUNTÁRIA 7).

Na fala dos entrevistados, o amor que transborda nas ações dessas instituições transforma as muitas dores em alegria, mexendo com o emocional dos voluntários e funcionários que ali atuam. Isso reforça o sentido de que estão sendo usados “por Deus para resgatar essas pessoas”, o que dá força à motivação de todos. Afinal, “a gente sabe que a cidade precisa” e muitos outros lugares, de projetos que tenham a força de Deus.

Tal significado é reforçado pelas falas e histórias dos fundadores, gerando motivação para o trabalho e reforçando a convicção de que atuam por uma causa divina.

Eu fiz isso por uma opção muito livre do meu coração. Apesar de em casa, até os 25 anos querer buscar o matrimônio, querer o matrimônio, mas saber que não era a vontade de Deus. Então é isso (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Nós fazemos trabalhos em grupo, em terapia, trabalhamos os 12 passos da recuperação, celebrando a recuperação deles e nessas ocasiões de terapia eu conto pra eles a história da minha vida. Conto pra que eles sintam motivação de seguir o meu caminho (FUNDADOR ONG MATEUS).

E naquele momento, o chão sumiu pra mim. E eu tava rezando, todo triste rezando por mim e por eles e veio essa ideia de fazer o projeto (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

O aspecto divino que deu origem a essas organizações é reforçado nas diversas falas desses fundadores, quando uma situação pessoal é lembrada (querer buscar o matrimônio, que não era a vontade de Deus) e

no momento de profunda tristeza, resgatado pela “ideia de fazer o projeto”, justamente num momento de oração. Essas falas e histórias são utilizadas em diversos momentos como ferramenta para que voluntários e funcionários “sintam motivação de seguir” o mesmo caminho.

Motivação essa que se manifesta em exemplos concretos sobre os cuidados e tratamentos ocorridos, como no caso de um dos filhos do fundador da Comunidade Jesus Menino, que é descrito como um milagre pelo fundador e voluntários:

Nós temos o Jean Caetano, que - não sei se você conhece a história, é o único bebê anencéfalo vivo hoje com nove anos, tá aqui na comunidade com nove anos. Não tem cérebro, se você me perguntar, não vou te responder porque eu não sei... se eu mandar você estudar, você não vai achar em lugar nenhum, porque essa literatura não existe. Porque milagre não está escrito, milagre se vive, não é? (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Tem um menino lá que anencéfalo, o Jean, não sei se ele apresentou pra você, um menino que a perspectiva de vida dele era de um ano e oito meses pra dois anos e hoje ele já está fazendo 11 anos. Um verdadeiro milagre! (VOLUNTÁRIO 5).

Esse aspecto sagrado também surge nas histórias pessoais de alguns entrevistados, como no caso dos funcionários/coordenadores da Ong Mateus. Ambos têm um exemplo de vida semelhante ao do fundador, pois eram dependentes químicos e os dois atribuem ao divino a superação do vício.

Em 2006 parei com o alcoolismo. Foi algo espiritual em minha vida. Converti ao Evangelho, parei de vez, comecei a pastorear na igreja (FUNCIONÁRIO 2).

Há 22 anos, eu era usuário de drogas. E minha libertação foi graças à minha mãe. Mãe é mãe – sempre ela. Quem a tem que dê graças a Deus por ela. Foi algo espiritual (FUNCIONÁRIO 1).

Curioso notar que ambos os funcionários destacam em suas entrevistas que também vieram “desse mundo” das drogas. E também

utilizam suas histórias de vida pra motivar os internos a se libertarem do vício, a exemplo do que faz o fundador da Ong:

Eu uso o meu exemplo de vida pra ajudar na recuperação deles. Mas nem sempre. Tem que sentir o momento certo pra falar isso (FUNCIONÁRIO 2).

Participo ativamente do trabalho aqui há dois anos. Vim atuar aqui porque eu vim desse mundo também. Venho todas as semanas. Me sinto bem aqui. Me sinto bem fazendo bem a alguém (FUNCIONÁRIO 1).

Dá uma felicidade muito grande quando você se envolve em uma causa em nome de Deus e vê o resultado. Vê as pessoas se recuperando. Dá uma satisfação pessoal enorme. Você vê o seu próprio crescimento pessoal. Não tem como não se apaixonar (FUNCIONÁRIO 1).

A satisfação dos funcionários também carrega esse significado sagrado, “em nome de Deus” e o trabalho que realizam dá um sentido de caridade ao ver “as pessoas se recuperando”, ao mesmo tempo que promove a realização pessoal, que vai além do trabalho ali realizado, gerando um envolvimento maior com a causa, que se liga ao sentido da cidadania, que será abordado no próximo tema.

#### **4.1.4 Cidadania para fortalecer - a atuação cidadã construindo sentido do fortalecimento da causa das organizações do Terceiro Setor.**

O exercício da cidadania é um tema que também aparece com frequência nas entrevistas dos fundadores, voluntários e colaboradores. Ele se manifesta não somente na assistência às pessoas assistidas pelas organizações sem fins lucrativos como também na defesa pelos direitos dessas pessoas e nas reivindicações junto ao setor público.

No caso do projeto Borboleta Azul há uma luta incessante para garantir que as escolas (principalmente as públicas) mantenham profissionais habilitados para lidar com os alunos autistas. Essa luta levou

os coordenadores do projeto à Câmara dos Vereadores para reivindicar esse direito, por diversas vezes.

Eu tava com a minha filha no colégio ano passado e fui à escola e a professora dela me disse. Olha, eu dou aula de manhã na rede pública (e à tarde era na escola dela né). Ela disse: na minha sala da rede, de manhã tem três autistas e não tem ninguém. E conseguiram colocar um agora. Aí pro senhor ver, na sala da minha filha só tinha ela, e um mediador com ela, exclusivo né. E eu não pago a mais. É por lei, ela está protegida pela legislação. Mas imagina lá na escola pública. Ela me diz: como é que eu consigo dar aula direito pra todos? Porque fica complicado né (VOLUNTÁRIA 7).

Eu fui agora numa audiência pública que teve na... Câmara dos Vereadores, há duas semanas. Foi até uma das moças que coordena o projeto que provocou essa audiência (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Tinha muitas mães com os filhos em casa, porque a prefeitura ainda não tinha conseguido colocar os profissionais nas escolas pra poder a criança ir. E já era quase abril, se não me engano, e o ano escolar já tinha começado. Aí parou por causa da tragédia e depois voltou (VOLUNTÁRIA 7).

Temos que buscar melhor tratamento possível, o melhor tratamento disponível, dentro dos recursos e possibilidades de cada família. O poder público falha bastante por não disponibilizar essas coisas (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Na Comunidade Jesus Menino, a luta é pela não legalização do aborto. O fundador está envolvido em diversos movimentos que levantam essa bandeira e defende a causa em diversos momentos na sua entrevista. Ele, inclusive, chegou a participar da criação de outro movimento especificamente sobre essa questão.

Porque há uns 10 anos eu comecei a trabalhar também com as meninas do aborto, meninas que querem abortar. Criamos a associação Mais Vida, que é uma associação de escuta, para que as meninas de fato nos procurem quando querem... estão a fim de fazer um procedimento nesse sentido e estão precisando de orientação. E dar a elas uma sustentação, mandá-las para uma casa de recuperação, pra elas terem o filho durante esse tempo e depois essas crianças serem adotadas. E quando a gente... usamos sempre esse lema, Ferrari: se você não quer porque é deficiente, dê pra nós, mas não mate (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Hoje, por exemplo, nós estamos numa luta, numa peleja tanto em oração como nos meios políticos, porque é a votação daquela PL sobre o aborto, novamente (FUNCIONÁRIO 3).

Hoje é levantar essa bandeira provida. Você sabe né, nós somos o grande movimento provida hoje na Igreja e na sociedade (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Já nas entrevistas do fundador e coordenadores da Ong Mateus, a causa pela qual lutam é a da recuperação dos dependentes químicos. Nesse sentido, nas falas dos entrevistados aparecem com frequência críticas contra o apoio da prefeitura aos moradores de rua, que não buscam uma recuperação e são mantidos pelo poder público, na visão deles.

O uso da droga dificulta muito. O cara tem que focar no que ele quer, sair das ruas, arrumar um trabalho e dar continuidade à vida. O problema é que muitos deles não querem isso, porque tem muita facilidade na rua, tem consultório de rua e um monte de coisa que a Prefeitura dá, justamente pra pessoa ficar parasita deles. Pro cara não sair e continuar na rua (FUNDADOR ONG MATEUS).

A maioria não vem não – porque eles alegam que têm banho em outros locais, tem ticket pra comer no restaurante de um real, eles pedem esmola na rua e conseguem continuar vivendo – vai se internar pra quê, eles perguntam? (FUNDADOR ONG MATEUS)

O tema da “Cidadania para fortalecer” aparece não só nas críticas e reivindicações junto ao setor público, como também no envolvimento pela defesa das “bandeiras” levantadas pelas instituições.

O quê que acontece? O número de autistas está crescendo muito. A gente não tem dados no Brasil, mas nos Estados Unidos é uma a cada 47 crianças. É muita coisa. E... e na verdade... pegando o Brasil, a gente não tem uma resposta ainda direito pra isso... nem das instituições de saúde nem das instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas (FUNDADOR PROJETO BOBOLETA AZUL)

Porque antes era assim: você é estagiário de pedagogia, contrata, chega lá na escola e colocam pra você o aluno mais difícil. E aí veja: isso não é um estágio. Como é que a pessoa tá começando a carreira profissional, não tem nem formação suficiente e já vai pegar um aluno que tem várias questões

que vão além da pedagogia. É até desumano! Mas acontece muito (VOLUNTÁRIA 7).

A pena maior que eu tenho da sociedade, quando às vezes eu tô em algum hospital, em algum consultório médico, que eu vejo essa discriminação que acontece, você percebe. No avião você percebe. Aí sim eu sinto pena da sociedade que não descobriu o tesouro que eu descobri. Porque esses meninos são a grande escola da vida (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

O envolvimento com a instituição amplia a visão do problema social que está se tentando solucionar. O fundador do projeto Borboleta Azul, segundo sua própria avaliação, não tinha tanta informação sobre a questão do autismo antes da morte do seu filho. Sua esposa estava mais envolvida.

Mas a minha esposa era bem mais, vamos colocar assim, engajada. O meu era mais ali, tipo levar filho na terapia e coisas assim. Mas a minha esposa tinha... inclusive ajudado outras pessoas. Não era assim, como é que eu vou dizer? Ela não era... não tava em nenhum movimento relacionado aos autistas, mas ela participava de uma rede de solidariedade, vamos colocar dessa maneira.

No entanto, após a criação do projeto, há um envolvimento muito maior, ao ponto de falar de cabeça o número de autistas nos Estados Unidos (“uma a cada 47”) e ponderar sobre o desconhecimento desses números no Brasil. Esse envolvimento na causa amplia também a postura crítica em relação à forma como as coisas se desenvolvem na cidade. É o que revela a exclamação indignada da voluntária 7 em relação à forma como os estagiários são colocados nas escolas públicas para lidar com as crianças autistas. “É até desumano!” - avalia ela.

O envolvimento na causa traz uma visão particular dos problemas enfrentados, que parece dividir a sociedade em dois lados. Em um deles estão os que lutam por solucioná-los e no outro se encontram aqueles que não enxergam ou não querem ver o problema, juntamente com o poder público, que deveria agir na correção da situação, mas nada faz ou demora pra atuar. O outro lado, portanto, até conhece o problema, mas é incapaz de solucioná-lo: “a pessoa tá começando a carreira profissional, não tem

nem formação suficiente e já vai pegar um aluno que tem várias questões...”. Portanto, é preciso não só acolher os pais dessas crianças como também contestar essa desumanidade! É preciso acionar o poder público, informar os vereadores, dar ferramentas para que os pais possam se mobilizar. Eis a atuação política do projeto Borboleta Azul.

Da mesma forma, aqueles que estão envolvidos na Comunidade Jesus Menino se dedicam não só a acolher e cuidar das pessoas com necessidades especiais. É preciso ir mais adiante. Lutar para que a sociedade não legalize o aborto – essa é a causa “provida”, como eles a denominam. Aqui também há um outro lado, incapaz de enxergar o “tesouro” que descobriram, insensível por não perceber que “esses meninos são a grande escola da vida”. A denominação do movimento também carrega um elemento político, demonstrando o poder das palavras nessa luta. Se o movimento desse lado é nomeado como “provida”, o outro lado é contra essa vida. É o lado que precisa ser convencido, a quem é necessário mostrar a ação justa (na ótica deles) que deve ser feita. Também aqui se demonstra a atuação política da comunidade.

Já na Ong Mateus, além do acolhimento aos moradores de rua, é preciso protestar contra a Prefeitura, que dá um “monte de coisa, justamente pra pessoa ficar parasita”. A atuação política, nesse caso, passa pela necessidade de esclarecer o outro lado: aquele que dá banho em outros locais, ticket para o restaurante de um real, mantendo os dependentes pedindo esmola na rua e favorecendo a continuidade do uso das drogas. Afinal, assim eles “conseguem continuar vivendo – vai se internar pra quê?”

Além das manifestações, argumentações e protestos em favor da causa que defendem, as ações de cidadania empreendidas pelas pessoas nessas instituições significam uma espécie de dever, como se houvesse uma consciência de que esse é um dos papéis dessas organizações. Isso dá sentido à atuação desses personagens, pois se veem com uma postura crítica a respeito das situações, na medida em que se enxergam como pessoas que possuem uma visão mais ampla das questões, pois buscam

se informar sobre esses assuntos e lutam para impor o que consideram certo.

A gente precisa qualificar profissional pra atuar com pessoas com autismo. E não é só na escola, é em todo lugar. É chegar num laboratório de análises clínicas pra coleta de sangue, é chegar num dentista, é chegar num supermercado e o caixa saber né. O supermercado é um dos lugares mais difíceis para um autista, porque ele é muito cheio de estímulos, é um lugar caótico. Eles entram muito em crise nos supermercados (VOLUNTÁRIA 7).

O povo precisa de ajuda. Se não fosse as Ongs e as instituições sem fins lucrativos, o povo já estava passando muito mais necessidade do que já está. Graças às Ongs e as instituições sem fins lucrativos que a gente consegue manter esse Brasil de pé (FUNDADOR ONG MATEUS).

Foi muito bacana de ver todos eles (alunos) trabalhando: a ideia de gerar trabalho e renda, que é o nível mais alto da cadeia de valor (VOLUNTÁRIA 3).

Na frente tem uma pessoa com paralisia cerebral, tem uma pessoa cega, tem uma pessoa surda e muda. Mas ali tem uma alma, tem uma pessoa. Quando você consegue entrar ali, puxar aquela pessoa pra fora, você encontrou um tesouro. Então eu encontro a cada dia (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Acho que a finalidade da Ong é contribuir com a comunidade, sempre tentando erradicar esse mal que é a dependência química (VOLUNTÁRIO 2).

Importante observar que esses aspectos ligados à cidadania dão sentido não só à atuação das pessoas como também à própria finalidade das instituições, o que se liga à identidade dessas organizações. Sendo assim, “a finalidade da Ong é contribuir com a comunidade”, não só no que compete a ela, ou seja, “tentando erradicar esse mal que é a dependência química”, mas também de uma forma mais ampla, ou seja, “manter esse Brasil de pé”, porque se não fossem essas instituições, “o povo já estava passando muito mais necessidade do que já está”. Da mesma forma, um dos objetivos da comunidade Jesus Menino é ajudar os outros a “puxar aquela pessoa pra fora”, pra que todos encontrem o tesouro que o fundador

descobre a cada dia. Tal missão está muito presente também nas falas dos voluntários e do funcionário:

Você entra no portão, você fala assim: tem algo diferente, tem algo que é ... tem alguma coisa nesse lugar que é diferente. E a gente não consegue entender o que é porque nós não estamos acostumados. E aí conforme você vai tendo contato com os filhos da comunidade, com as crianças, e eles vão te transbordando amor, porque são puros né. Então eles simplesmente transbordam aquilo que eles têm, que é amor, que é o que eles vivem (FUNCIONÁRIO 3).

E fazer com amor né. Ter o coração aberto pra fazer com amor. Servir com amor sem querer nada em troca. É se doar sem esperar retorno (VOLUNTÁRIO 5).

Esse projeto da fralda, já passaram assim, diversas pessoas que começam, não terminam, não voltam, passa um período e vão embora. E eu sempre falo: a gente tem que ter foco é em Deus. É focar em Deus, focar nas crianças, nas nossas instituições. Se você está na paróquia, é focar no serviço que a paróquia está te solicitando (VOLUNTÁRIA 4).

Observa-se nessas falas que a identidade da organização está em manter esse ambiente que transborda amor e não só permitir como também chamar outras pessoas para também descobrirem “aquilo que eles têm, que é o amor”. Descobrirem e viver esse amor, “que é o que eles vivem”. Nota-se, portanto, que esse sentido da cidadania traz consigo um significado de religiosidade, já que o trabalho nessa instituição precisa “ter foco em Deus”. Sendo assim, a identidade anda em sintonia com o “serviço que a paróquia está te solicitando” – já que a organização se autodefine como uma comunidade católica.

Além da religiosidade, é possível perceber um sentido também de caridade, pois o trabalho na instituição é “servir com amor sem querer nada em troca”. Eis aqui uma função que, dita de formas diferentes, por várias vezes, não só nessa como nas outras instituições, resume o significado da atuação em organizações desse tipo: “é se doar sem esperar retorno”.

Recebo outras coisas né. É aquela satisfação em ajudar, em conseguir acalmar uma mãe que acabou de receber um diagnóstico, mas não em dinheiro, em espécie – nada disso (VOLUNTÁRIA 6).

Depois que o senhor falou assim que eu fazia um trabalho voluntário, eu fiquei pensando. Porque eu fazia e faço sem muita... realmente sem nenhuma intenção de retorno. Retorno material (VOLUNTÁRIA 7).

O “retorno” nesse caso é a recompensa financeira ou algum tipo de benefício próprio que essa atuação possa trazer. Todos os entrevistados são unânimes em afirmar que não esperam esse tipo de compensação. Mas esperam – e lutam, para que haja um retorno social, aqui entendido como uma melhoria para aqueles que assistem que, em última análise, traria melhorias para a sociedade como um todo.

É o que se encontra na visão de ajudar o povo do fundador da Ong Mateus. É o que está presente na perspectiva de futuro do projeto Borboleta Azul, qual seja o de preparar toda a sociedade para conviver em harmonia com os autistas. Nesse sentido, a tarefa é “qualificar profissional para atuar” com essas pessoas, em todos os lugares, não somente nas escolas, mas no dentista, nas clínicas e nos supermercados.

A luta pela melhoria da sociedade se consolida com a união das pessoas em torno da causa. No entanto, no início, essa luta era solitária e advinda de uma situação pessoal, que envolveu os entrevistados na causa pela qual trabalham. Sendo assim, as coordenadoras voluntárias do projeto Borboleta Azul são todas mães de autistas, que batalharam pelas informações e direitos de forma individual, antes de se juntarem à causa.

É lógico que eu cheguei na palavra autismo sozinha. Porque hoje a gente tem a informação assim na palma da mão, só não tem a informação quem não quer. E aí eu falei assim, bom, ele é autista, ok – mas eu preciso de um médico que vá me dar um laudo dizendo que ele é autista (VOLUNTÁRIA 6).

Os sintomas são muito parecidos, mas tem criança que tem um, outras tem mais de um, tem criança que não tem ou apresenta mais força em um ponto e em outro não... por exemplo, o filho da Beth é uma característica, o filho da Bianca é outra característica e a Helena é outra. Então assim, são coisas muito particulares e a família tem que ajudar muito (VOLUNTÁRIA 7).

E ainda tem uma terceira comunidade – que é a de pais e mães de autistas. Hoje, todas as voluntárias que atuam comigo no projeto - tem a Ana Paula, psicóloga do Bento e tem três mães de autistas que coordenam comigo. Ou seja, eu acho que tem algumas coisas aí que se entrelaçam com essa história (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Rafaela e Bianca também tem filhos autistas e elas tem um projeto também – é o núcleo “Compartilhar”. É um grupo de WhatsApp com mais de cem famílias e todos são pais de autista. Ali eles trocam informações, dúvidas, angústias. Eles não se encontram presencialmente, é só pelo WhatsApp mesmo. Passam material pra estudo sobre autismo – é bem interessante também (VOLUNTÁRIA 6).

Mas eu sofri bastante, porque parece no começo que é uma coisa assim: é uma sentença, que você vai levar aquilo pra vida e que aquela criança não vai conseguir seguir. Só que eu acho que, como tudo na vida, ou você ressignifica e vai indo ou você sucumbe. E a gente resolveu seguir (VOLUNTÁRIA 7).

Esse envolvimento pessoal se constitui como o pontapé inicial para o engajamento à causa. E na sequência, essas pessoas acabam se envolvendo com outras, que passam por situação semelhante, até que se veem numa atuação conjunta para resolução dos problemas, os quais deixam de ser só seus para se transformar numa luta em conjunto.

Um outro fator é que também eu acho que é também uma forma de eu ajudar minha filha. Porque quanto mais pessoas estiverem conscientes sobre o que é o autismo conhecimento, como lidar, que não é uma doença, que é um transtorno, então vários autistas na rua já não vão passar tantas coisas assim, tantos preconceitos, tantas dificuldades e vai chegar e vai afetar a minha filha também (VOLUNTÁRIA 7).

Mas pra mim tem todo o significado. Acho que nós todos precisamos nos unir, porque é urgente. A causa mais urgente é você acolher essas vidas (VOLUNTÁRIA 3).

E essa união se manifesta justamente na instituição em que atuam. As organizações sem fins lucrativos são formadas por pessoas que constroem sentido na luta pela mesma causa, defendendo ideias semelhantes, protestando juntas e procurando difundir suas ideias para a sociedade.

E a necessidade deles sempre mexeu muito com a gente. A gente tá bem próximo e a gente vê que dentro da própria cidade falta muito apoio, do próprio governo, das próprias instituições que trabalham com serviço social, falta muito apoio. Então a gente procura ajudar dentro do que a gente pode, o que a gente consegue de mão de obra, de material e tudo, a gente tenta ajudar pra melhorar um pouquinho a vida dessas crianças (VOLUNTÁRIA 4).

Acho que a questão, Ferrari, é que nós temos que nos incomodar com isso: ver um ser humano numa situação dessas. Lógico que nós temos que ter todo o cuidado. Mas o que nós, com todo o nosso conhecimento, podemos fazer para mudar essas realidades? (VOLUNTÁRIA 3).

Nesse percurso de luta e convocação de outras pessoas para atuarem juntas, a atuação individual passa a significar a mesma coisa da atuação organizacional. Assim, o professor Alessandro deixa de ser (apenas) aquele profissional que atua em um instituto federal de ensino. Ele passa a ser também (e talvez até mais conhecido dessa forma) o professor Alessandro do projeto Borboleta Azul. O ex-dependente químico hoje é o Jonas, da Ong Mateus. E o antigo professor de religião, hoje é o Tônio, da Comunidade Jesus Menino. Essa identidade organizacional se transfere também para aqueles que atuam nos projetos.

E aí veio o Borboleta Azul pra... pra ajudar. E aí todo mundo: ah, a Beth do Borboleta Azul. Antes eu era a Beth, mãe do João Pedro. Agora eu sou a Beth mãe do João Pedro e do Borboleta Azul. Deu mais força sim, pra lutar por tudo e, como o Borboleta Azul ficou muito no foco, na política, nos jornais e tudo mais, então acaba abrindo mais portas pra gente poder ajudar essas crianças (VOLUNTÁRIA 5).

A prática da cidadania ganha força, portanto, com a atuação em conjunto na instituição. Força que gera mais visibilidade, ficando “muito no foco, na política, nos jornais e tudo mais”, abrindo mais portas para continuar a luta pela causa. E essa união amplia o sentido de resistência para a atuação nessas instituições, sentido esse que se liga à dimensão da continuidade do trabalho e dos projetos futuros. As falas, portanto, vão no sentido de que é preciso continuar a luta, levar melhores condições pra

outras pessoas, ampliar o acesso aos direitos – o que fortalece a prática da cidadania nessas instituições.

Eu não tenho até hoje assim... o desejo sei lá... de ser um especialista em autismo. Eu trabalho no Instituto Federal, podia... sei lá... direcionar minhas pesquisas ou alguma coisa pra esse tipo de coisa. Eu não tenho esse desejo. O meu desejo é - dentro de quem eu sou, dos meus interesses, é contribuir com as crianças autistas. Mas como antes eu contribuía com o meu filho (FUNDADOR PROJETO BORBOLETA AZUL).

Então assim, jamais eu desistiria, jamais pensei, jamais, jamais, jamais. Só em saber que a alegria deles é a minha alegria, pronto (FUNDADOR COMUNIDADE JESUS MENINO).

Eu pretendo ter convênios com o Governo, pra que a gente possa aumentar o número de alunos e ter mais funcionário pra atender melhor (FUNDADOR ONG MATEUS).

Esse sentido da contribuição não só para o próximo, mas para a sociedade como um todo, aparece nas entrevistas como uma espécie de mola propulsora para a atuação nessas organizações. Ele fortalece o significado da cidadania, ao mesmo tempo em que se mantém como um elemento de destaque na identidade das instituições. Identidade essa que se mantém pelas histórias e narrativas que são propagadas por fundadores, voluntários e funcionários, como será visto na análise de narrativas, a seguir.

## **4.2 Análise das narrativas**

### **4.2.1 As narrativas no projeto Borboleta Azul**

As histórias dos fundadores das instituições sem fins lucrativos pesquisadas revelam que a criação dessas organizações ocorreu em meio a momentos de solavancos ambientais em suas vidas, que geraram processos de construção de sentido individuais e coletivos (envolvendo,

principalmente, familiares e conhecidos, nesse primeiro momento). Exatamente por isso, as narrativas a esse respeito falam não apenas sobre o envolvimento com as causas, mas fundamentalmente descrevem o momento de vida pelo qual passavam os criadores dessas instituições.

Na narrativa do fundador do projeto Borboleta Azul o solavanco é literalmente ambiental, advindo de uma tragédia natural que abateu Petrópolis. Vivenciar a morte de toda a família em um deslizamento provocado pela tempestade é uma situação individual catastrófica, que faria qualquer pessoa perder o rumo e se questionar o que fazer após tal acontecimento. É, sem dúvida, um acontecimento marcante na vida do fundador do projeto, que aparece em sua narrativa como elemento determinante para seu envolvimento definitivo na causa do autismo. Basta reparar no início do primeiro trecho de sua fala, na primeira entrevista para essa pesquisa, em julho de 2022, cinco meses após a tragédia, quando chamado a contar a sua história:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Dinvidade para superar / Cidadania para fortalecer	
<p>Eu nasci aqui em Petrópolis mesmo, morei algum tempo na Baixada Fluminense quando criança, mas cresci aqui no bairro do Independência. Com 15 anos eu fiz um encontro de jovens na Igreja Católica e esse encontro foi muito importante pra mim, muito mesmo – muito do que eu vivi depois veio por causa disso, porque aí eu passei a participar bem ativamente da Igreja e fui voluntário em muita coisa nesse contexto da Igreja. Fui do grupo de jovens, coordenei o trabalho com adolescentes em nível diocesano, participei e ajudei a montar um trabalho de palestras em escolas sobre o sentido da vida, que foi a oficina de valores - que depois até cresceu e foi pra outras igrejas também. E isso, foi em 2005 – eu nasci em 82 – 2005 foi essa questão da oficina de valores e esse encontro de jovens que eu falei foi em 97 – que eu fiz e que mexeu muito comigo. Bom, e em 2005 também eu comecei a namorar a Carol, que veio a ser minha esposa. Carol é uma pessoa muito generosa, muito boa – participava da igreja também, a gente se casou em 2011, tivemos dois filhos – o Bento e a Sofia e nesse contexto das chuvas do dia 15 de fevereiro agora – a Carol, Sofia e o Bento faleceram num deslizamento de terra que levou minha casa. Eu estava com eles, eu fui o único sobrevivente, eu fui soterrado também... eu fui soterrado também, só que eu saí praticamente ileso da coisa e isso, é claro, tirou o meu chão, assim, tirou muito, assim né. E no contexto – umas duas semanas depois... O meu filho era autista, Bento era autista não verbal, eu esqueci de dizer isso. E no contexto de umas duas semanas depois,</p>	

aquela amargura toda, numa missa (não foi na missa de 7º. dia, foi depois) e eu pensei em fazer alguma coisa que honrasse a memória deles.

Quadro 01: início narrativa fundador Projeto Borboleta Azul  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa começa com o registro do local do nascimento e lembrando o bairro onde viveu o fundador do projeto Borboleta Azul. É um início de fala que deixa registrada a ligação com Petrópolis, a cidade onde o fundador nasceu. Logo, o local onde tem início a sua história. Local também em que sua família foi gerada e, ao mesmo tempo, perdida.

Nesse primeiro momento, o fundador parece evitar falar da tragédia que se abateu sobre ele e sua família. Aborda uma breve estada na Baixada Fluminense, ainda quando criança, logo, mantendo o registro do início da sua trajetória de vida. E encaminha sua fala para a primeira experiência religiosa. Esse trecho da participação na Igreja Católica remete ao tema da divindade que envolve o envolvimento com causas sociais nas instituições pesquisadas. Ou seja, a participação no encontro de jovens é tão marcante que aparece logo no início da narrativa, como a registrar a importância desse fato para o envolvimento com uma causa social, que viria mais tarde. Nesse sentido, há uma observação sobre o fato de ter coordenado um trabalho de palestras. Ou seja, há um registro sobre sua experiência em liderança, sobre sua atuação voluntária e sobre o fato de ter ajudado outras pessoas, lá atrás, na sua adolescência (aos 15 anos), em um projeto que “cresceu e foi para outras igrejas também”.

Essa atuação na Igreja remete, portanto, também ao tema da cidadania, pois aparece na história do fundador do projeto como sua primeira experiência para melhorar a vida das pessoas, com palestras sobre os valores que dão sentido à existência, trabalho esse que “mexeu muito” com ele. Ou seja, a atuação no grupo de jovens é marcante na narrativa porque é um trabalho em comunidade, com outras pessoas na mesma faixa etária que se movimentam para transformar o mundo, em função daquilo que acreditavam como valores essenciais.

E muito do que viveu “veio por causa disso”. Um desses acontecimentos ocorre na Igreja, onde ele conhece sua esposa Carol, que “é uma pessoa muito generosa, muito boa”. Importante notar que o verbo aqui aparece no presente, mas logo depois passa para o passado, quando relembra o ano (2011) do casamento e fala dos dois filhos, Bento e Sofia. É nesse momento que chega na tragédia, que aparece como esse “contexto da chuva de 15 de fevereiro agora”. O advérbio de tempo agora, nesse caso, revela que o fato estava muito presente, mesmo tendo se passado cinco meses – o que é absolutamente natural, dada a dimensão da sua perda, que ainda estava sendo vivida. Por isso a data é agora e não foi registrada como 15 de fevereiro passado.

Na sequência, fala sobre a perda da família “num deslizamento de terra que levou minha casa”. Relembra que foi soterrado também e logo se emociona. As reticências na transcrição são momentos de silêncio, rápidos, porém emocionados. E o entrevistado corre com o relato, resume a tragédia em poucas falas, como se pretendesse fugir das suas lembranças. Esse contexto de tristeza é tão marcante na história do projeto que é narrado por seu fundador de maneira rápida e resumida todas as vezes que ele se propõe a contar sua fundação. Na abertura das palestras que foram observadas nessa pesquisa, no salão paroquial da igreja, a história foi contada também dessa forma, sem nenhum detalhe e quase que evitando tocar na morte da família.

Nesse encontro - presenciado pelo pesquisador para a realização dessa pesquisa, foi ele quem abriu a palestra, se apresentando. Disse seu nome e informou que era o pai do Bento e esposo da Carol, “que faleceram nas últimas chuvas aqui na cidade. Esse projeto foi criado em memória dele - para ajudar as crianças autistas e auxiliar as pessoas que lidam com autistas”. Logo em seguida, falou da filha (muito rapidamente) – “sou pai da Sofia, também” – assim mesmo, com o verbo no presente. Contou que o Bento era autista não verbal e realçou que aquele encontro teria “essa vertente – iremos abordar a fala, que é uma angústia muito grande dos pais e professores que lidam com filhos autistas”. Em seguida, falou da nova configuração do projeto: “ano passado, fizemos um curso completo e

formamos umas 50 pessoas. Nesse ano, estamos trazendo minicursos como esse”. E informou que iria se retirar: “vou lá pra baixo, orientar as pessoas a acharem a sala aqui”. Só retornou por volta do meio dia, no *coffee break* – quando a palestra já havia terminado. Não interagiu com os ouvintes da palestra, apenas com o palestrante e com as pessoas da sua equipe.

Voltando a narrativa do fundador, na sua primeira entrevista para essa pesquisa, ele prossegue com a confissão de que a tragédia tirou o seu chão – “tirou muito assim, né”. Novamente o rosto do entrevistado se revela emocionado, ele tenta correr com a narrativa, adianta “umas duas semanas depois” e novamente se emociona (novas reticências). Iria começar a falar do projeto, mas parece se lembrar que sem o drama do seu filho não há história da sua organização. E registra que o “Bento era autista não verbal, eu esqueci de dizer isso”. E, então, fala da sua motivação para criar “alguma coisa que honrasse a memória deles”. Essa coisa foi o projeto Borboleta Azul, cuja inspiração aparece numa missa (mais uma vez, o tema da religiosidade) – “não na missa de 7º dia, foi depois”, mas que surge “naquela amargura toda”, como realça a narrativa do seu fundador. Narrativa essa que chega no momento divino que se relaciona à fundação do projeto e prossegue da seguinte forma:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Dinvidade para superar / Cidadania para fortalecer / Formalização para existir.	
<p>Quando encontraram o meu filho – ele foi encontrado depois da minha esposa e da minha filha, elas foram encontradas no mesmo dia – o corpo do meu filho foi encontrado depois, e tinha uma borboleta azul sobre ele. Ela só saiu depois que tiraram o corpo e o azul é a cor símbolo do autismo. E nessa missa eu pensei em fazer alguma coisa que ajudasse crianças autistas em memória tanto do meu filho, quanto da minha filha e quanto da minha esposa que, além de cuidar muito bem do Bento, tava sempre se desdobrando. A pessoa desconfiava que o filho era autista vinha perguntar pra ela e ela dava toda a atenção, mesmo com a vida corrida ela arrumava tempo pra ajudar. Aí em pensei em fazer algo, mas não sabia direito o que fazer, porque uma coisa é ter um filho autista e se desdobrar pra cuidar dele e outra coisa é fazer um... criar um projeto, algo assim. Aí eu fui procurar a psicóloga do meu filho</p>	

e a minha ideia... Algumas pessoas me ajudaram muito nesse contexto, fizeram campanhas, eu perdi a minha casa também, um monte de coisas e eu pensei em usar parte desse dinheiro que me doaram – pra ajudar crianças autistas. E eu pensei nisso e fui procurar a psicóloga... minha ideia era... sei lá, talvez pegar parte desse dinheiro e pagar terapia pra três ou quatro crianças autistas... a minha ideia era algo assim. E eu fui procurar a psicóloga do meu filho e conversando com ela, ela me colocou em contato com algumas mães de autistas, são três mães de autistas e no contato com elas a gente pensou em fazer alguma coisa diferente. Talvez uma coisa um pouco maior. E montamos então o projeto com o nome de Borboleta Azul. A ideia do nome já tava clara lá naquela missa.

Quadro 02: continuação narrativa fundador Projeto Borboleta Azul  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O fato mágico da borboleta azul, como se percebe pelo início desse trecho da narrativa do fundador, também aparece de forma rápida e resumida. Não há exclamação no tom de voz. Não há interrogações: não se pergunta sobre os porquês, não se divaga sobre as causas de haver uma borboleta azul sobre o filho. “Ela só saiu depois que tiraram o corpo” e pronto. Logo se passa para a cor do inseto – que também remete ao divino, pois “o azul é a cor símbolo do autismo”. O fundador retorna à missa onde recebeu a inspiração para o projeto (observe que a missa vai e volta na narrativa, como a reforçar a religiosidade envolta na sua criação), para reforçar a ideia de preservar a “memória tanto do meu filho, quanto da minha filha” e, principalmente, da esposa.

O advérbio de modo aqui (principalmente) não está no registro da fala do fundador. É uma observação da análise dessa narrativa, porque - embora apareça no mesmo contexto dos filhos, a esposa logo é realçada na narrativa do fundador, pois era ela que se dedicava à causa do autismo em função do filho. Ou seja, era ela que “estava sempre se desdobrando”, sendo ativada pelas pessoas que desconfiavam que o filho pudesse ser autista. Era ela que, “mesmo com a vida corrida, arrumava tempo pra ajudar”.

E pensando na família, e principalmente na esposa, ele relembra que “não sabia direito o que fazer”, dada principalmente à dimensão que ele dá à criação ou formalização de um projeto social. A dificuldade (para ele) é tamanha que é comparada ao fato de se ter um filho autista, pois

“uma coisa é ter um filho autista e se desdobrar pra cuidar dele e outra coisa é criar um projeto, algo assim”.

Essa visão da grandeza de um projeto social está muito presente (até hoje) na narrativa do fundador e das coordenadoras entrevistadas. Tanto que eles ainda discutem qual a identidade do projeto e as atividades a que poderiam se dedicar, o que remete ao tema da formalização e sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Nesse caso, especificamente, está claro pelas narrativas analisadas, que eles enxergam o futuro do projeto de forma profissional e estruturada e veem essa tarefa como extremamente complexa.

Voltando à narrativa do fundador, o relato é de que a primeira discussão sobre a identidade do projeto ocorre quando o fundador procura a psicóloga do seu filho. A ideia inicial era pegar parte do dinheiro que recebeu de doações por causa do seu drama pessoal (“algumas pessoas me ajudaram muito nesse contexto”) “pra ajudar crianças autistas”. Essa intenção inicial do fundador se transforma na medida em que ele entra em contato com “algumas mães de autistas” e pensam “em fazer alguma coisa diferente”. A narrativa destaca que foi pensado em talvez fazer “uma coisa um pouco maior”, o que realça ainda mais a preocupação inicial de se organizar uma ação social estruturada, discussão essa que prevalece até hoje nas discussões sobre a identidade do projeto. Surge então o projeto Borboleta Azul, cuja “ideia do nome já tava clara lá naquela missa” (mais uma vez a missa retornando na narrativa, deixando subentendida uma inspiração divina para a criação do projeto). A partir daí, a narrativa passa a descrever as atividades, da seguinte forma:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Formalização para existir / Cidadania para fortalecer.	
<p>E aí a primeira atividade do projeto que tá em andamento: é um curso para pais e mães e cuidadores de crianças autistas e profissionais, por exemplo – que faça mediação escolar, tem um profissional chamado acompanhante terapêutico, que é uma espécie de auxiliar do psicólogo, que vai à casa da criança... Meu filho tinha uma acompanhante terapêutica, por exemplo, e isso ajuda muito. Na verdade, todo tratamento do autista que dá certo</p>	

cientificamente falando, ele tem que ter regularidade, então precisa de uma quantidade de horas maior. Então o que se faz? Vai um profissional treinado e o psicólogo supervisiona. Meu filho, por exemplo, passava três horas por dia brincando com essa acompanhante terapêutica. E aí tem um curso pra formar esses acompanhantes, o mediador escolar e os próprios pais. Essa é a primeira atividade, a gente tá consolidando ela (SIC), já vamos pra terceira aula, vão ser umas seis ou sete, uma vez por mês, aos sábados, das nove às quatro. A ideia é consolidar essa atividade e partir pra outras. Algumas pessoas se ofereceram como voluntárias. Uma ideia que a gente tem é fazer uma espécie de um mutirão de diagnóstico. Porque um dos gargalos que existe no tratamento do autista é justamente o diagnóstico. Às vezes, os pais não conseguem um neuropediatra, isso é complicado. Então, a ideia é conseguir os profissionais e no mesmo dia estarem lá, o neuropediatra, a fono, a psicóloga e a gente cadastrar crianças pra elas passarem um dia com esses profissionais. E se não tiver o diagnóstico – porque às vezes não é simples assim, pelo menos já encaminhar pra alguma coisa.

Quadro 03: narrativa fundador Projeto Borboleta Azul (continuação)  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A descrição das atividades iniciais do projeto (curso para pais e mães e cuidadores de crianças autistas) traz de volta a memória do filho quando o fundador se refere aos profissionais que também eram o alvo das aulas. No entanto, a narrativa não enreda por essa lembrança e logo é desviada para o tratamento dos autistas (em geral e não o filho, especificamente), que precisa de um “acompanhante terapêutico, que é uma espécie de auxiliar do psicólogo, que vai à casa da criança...” Novas reticências, que significam um novo silêncio, rápido e ligeiramente emocionado, como a acusar a dor pela rápida e imprevista lembrança do filho. Talvez por isso, a narrativa se detém (mais uma vez rapidamente – em uma frase apenas) nessa lembrança: “Meu filho tinha uma acompanhante terapêutica, por exemplo, e isso ajuda muito”. Em seguida, nova fuga do caso pessoal para uma fala sobre o tratamento em geral, dessa vez com o argumento de que a regularidade é que “dá certo cientificamente falando”. Por isso, “vai um profissional treinado e o psicólogo supervisiona”. A narrativa, então, retorna pro filho, pois é quase impossível para o fundador, abordar o drama dos autistas sem se lembrar do próprio filho, que “passava três horas por dia brincando com essa acompanhante terapêutica”.

Por fim, a fala se concentra nas atividades do projeto, não sem revelar a indefinição sobre a identidade, pois “a ideia é consolidar essa atividade e partir pra outras”. E também sem deixar de demonstrar a tônica da forma como a narrativa do fundador acontece: sem se conter nos detalhes do tratamento do filho, sempre a fugir (ou evitar) a lembrança da família e tocando vagamente na tragédia que o atingiu.

Nessa primeira entrevista, logo depois desse primeiro trecho aqui analisado, houve questionamentos sobre a religiosidade do fundador e a inspiração para o projeto (englobando a questão da missa), conforme revela a sequência de perguntas e respostas (no quadro 04, a seguir):

Narrador: diálogo com o pesquisador.	Instituição: Projeto Borboleta Azul
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
<p><b>Em algum momento houve algum desejo teu de seguir uma vida religiosa?</b>  Sim, antes, assim... na adolescência, lá pelos 16 ou 17 anos eu pensei em me tornar padre. E também passou pela minha cabeça, mas aí com menos intensidade, quando eu terminei a faculdade (eu fiz ciências sociais) – eu sou sociólogo, né. Quando terminei a faculdade eu pensei nisso, mas pensei agora não é hora de decidir né – agora eu tô no momento... que meio que acabou tudo, não pode ser uma fuga isso... Mas com 16, 17 anos eu pensei com bastante intensidade nisso, 16, 17, até ali... e depois lá pelos 22, 23 eu pensei um pouco. Mas eu pensei sim.</p> <p><b>Como foi esse momento da missa (decisão)?</b>  Eu fui nessa missa umas duas semanas depois da morte do Bento. Fui pra buscar um consolo. Desde mais novo eu tenho isso de ir à missa alguns outros dias da semana. A missa é no domingo e quando dava eu ia a missa outro dia da semana. Isso já faz parte da minha vida há muito tempo. E naquele momento, o chão sumiu pra mim. E eu tava rezando, todo triste rezando por mim e por eles e veio essa ideia de fazer o projeto.</p> <p><b>Teve algum gatilho específico nesse momento?</b>  Não teve bem um gatilho – foi meio que assim. Tava naquele turbilhão de sentimentos ali na missa e aí veio – a ideia de poder fazer para outras crianças o que eu fazia pelo meu filho, algo pra memória deles continuar. A ideia veio naquele contexto de oração da missa, naquela angústia toda. Mas não teve uma situação de gatilho exato naquele momento. Se fosse pensar em gatilho foi a borboleta. Que eu nem tava presente quando aconteceu, porque quando o meu filho foi encontrado eu estava enterrando a minha esposa e a minha filha. Ele foi encontrado durante o sepultamento das duas. E ficou pra mim aquela imagem da borboleta e do fato dela ser azul – eu não tava nem presente, eu tive o relato disso, as pessoas que estavam lá me contaram.</p>	

Quadro 04: trecho de entrevista com o fundador Projeto Borboleta Azul  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

O questionamento sobre a religiosidade do entrevistado foi feito porque pareceu muito evidente a sua ligação com a Igreja Católica (lembrando que esse fato foi realçado logo na primeira fala sobre sua história de vida). E, de fato, a ligação é tão forte que ele, em dois momentos, pensou em se tornar padre, “com bastante intensidade, 16 ou 17, até ali... e depois lá pelos 22, 23” – já com menos força. Isso porque, pelo que se pode compreender da sua fala, tinha terminado a faculdade e a vida religiosa seria uma fuga dos compromissos que viriam daí em diante.

De qualquer forma, mesmo não seguindo a carreira de padre, a ligação com a religião continuou forte, daí a presença das missas em sua vida, pois “desde mais novo” frequenta a igreja em outros dias da semana que não o domingo. A constatação na narrativa é de que “isso já faz parte da minha vida há muito tempo”. Logo, natural que a ideia de se fazer o projeto tenha aparecido naquele momento em que “o chão sumiu pra mim”. Natural porque a missa, e qualquer outro encontro religioso, representa um momento de alento e esperança para as pessoas, especialmente quando se está “todo triste”, daí a reza “por mim e por eles”.

Mesmo assim, a missa em si não representou o gatilho para a criação do projeto, talvez até porque o fundador nem estivesse prestando atenção à homilia em si. O que importava era o local, ou seja, a igreja, pra onde ele (re)corre em momentos de “turbilhão de sentimentos”. Naquele lugar construído para que as pessoas se encontrem consigo mesmo e possam se desconectar da realidade (daí a associação da vida religiosa como uma fuga), veio a “ideia de poder fazer para outras crianças” o que ele fazia para o seu filho. Surgiu “naquele contexto de oração”, em que se suplicava para superar aquela “angústia toda”.

A concepção do projeto, portanto, nasce ainda no turbilhão de emoções, pouco depois da perda da família. Surge num momento de extrema dor, num local pra onde o fundador se recolhe quando se sente angustiado. No entanto, “se fosse pra pensar em gatilho foi a borboleta”. A

narrativa retoma a temática da divindade que se observa nessa tragédia, realçando que ele “nem tava presente quando aconteceu”, porque estava enterrando a esposa e a filha quando seu filho foi encontrado. Há, mais uma vez, um relato de dor e de tragédia, que irá conduzir a história da criação do projeto para um momento de epifania. Ou seja, o filho “foi encontrado durante o sepultamento das duas”. E dessa terrível coincidência, num momento de extrema dor, a catarse se manifesta pela “imagem da borboleta e do fato dela ser azul”.

Eis o gatilho para a criação do projeto, que nem foi considerado assim pelo fundador, pois na narrativa ele afirma, inicialmente, que “não teve bem um gatilho”. No entanto, mais adiante na sua fala, a afirmação é de que “se fosse pensar em um gatilho” aí sim, seria a borboleta. A imagem é tão forte que surge na mente das pessoas quando está se ouvindo essa história. O interlocutor imagina um monte de terra e uma borboleta sobrevoando. Consegue ver os bombeiros em volta até encontrarem o corpo da criança, no local em que o inseto se encontra.

Sendo ou não o gatilho para a criação do projeto, é essa imagem que fica. E carrega consigo o poder de gerar novas associações e figuras de linguagem, que irão se manifestar quando essa história é recontada. Surgem metáforas e novas interpretações, como se observam na narrativa a seguir, sobre a história do projeto quando o fato é narrado por uma das coordenadoras (voluntária 7):

<b>Narradora: Voluntária 7</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
<p>O Bento era uma criança autista né, tinha o diagnóstico de autismo. Ele, a irmã Sofia e a mãe e os avós maternos estavam na casa naquele dia da chuva e a casa foi arrastada, todos faleceram, menos o Alessandro que foi jogado pra fora. No meio do turbilhão, ele machucou apenas a perna e todos os outros foram soterrados. E encontraram os sogros dele, a esposa e a filhinha, bebê. E o Bento não encontravam. E os bombeiros passaram muito tempo ali no entorno, mas não encontravam ele de jeito nenhum. E aí, uma hora, um bombeiro começou a prestar atenção que tinha uma borboleta. E essa</p>	

borboleta não saia de lá de onde eles estavam escavando. E a borboleta pousou lá e ficou. E era uma borboleta azul. E ela só saiu quando o bombeiro se aproximou e começou a escavar lá. Aí encontraram o corpo do Bento. E tem essa associação do azul como a cor do autismo. E a borboleta significa tantas coisas né, a bor-bo-le-ta. É metamorfose, transformação. E ainda mais naquele momento que ia ser um momento de muita dor, teria que transformar muita coisa, ressignificar, seria muito difícil tudo o que ele vivenciou e ainda vivencia. E ele teve essa ideia de tentar transformar, porque ele começou a receber uma ajuda financeira. As pessoas começaram a fazer uns PIXs, porque uns amigos dele colocaram uma vaquinha na internet, porque havia acontecido a tragédia, e as pessoas que quisessem ajudar ele a reerguer, a começar de novo. E ele recebeu dinheiro e aí por causa disso ele ficou com a intenção de fazer alguma coisa para as crianças com autismo

Quadro 05: narrativa voluntária Projeto Borboleta Azul  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Nas palavras dessa coordenadora, o inseto é soletrado com força – como a destacar o poder dessa imagem: “bor-bo-le-ta”. “E ainda mais naquele momento”. Logo, vêm as associações com os substantivos metamorfose e transformação. Em seguida, a criação do projeto surge como uma epifania (quando a situação presente ilumina a situação do passado em uma promessa de um futuro melhor), em que “teria que transformar muita coisa, ressignificar”. Embora os detalhes da história possam ser diferentes, o enredo continua lá – há algo de divino na concepção do projeto, que só poderia acontecer se servisse para transformar a vida das crianças autistas, afinal “era uma borboleta azul” e “tem essa associação do azul como a cor do autismo”.

No relato da outra coordenadora (voluntária 6) há diferenças nos detalhes e também na interpretação, embora o enredo continue o mesmo, como se observa na seguinte narrativa sobre a mesma história da criação do projeto:

<b>Narrador: Voluntária 6</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
Eu conheço o Alessandro já há muitos anos, mas não tinha contato com ele e nem com a esposa dele que faleceu. Nossos filhos faziam tratamento na mesma clínica. Então, às vezes se esbarrava, mas não era nada muito íntimo.	

E aí com a tragédia – em 2021 – foi 2021 ou foi no ano passado? Março né, não, 15 de fevereiro de 2022 – Ele perdeu a esposa, os dois filhos – o filho dele mais velho, o Bento – tinha 5 aninhos e era autista. Então, na busca pelo corpo do Bento, quando encontraram o corpinho dele, os bombeiros disseram que tinha uma borboleta azul junto ao corpo dele. E azul é a cor do autismo, né? Porque o índice é muito maior nos meninos do que nas meninas. Então fica como a cor do autismo. E os bombeiros relataram que essa borboleta só saiu quando tiraram o corpo do Bento, que ela ficou o tempo todo rodeando o corpinho dele. Então, o Alessandro soube dessa história e entendeu isso como um chamado pra ajudar as crianças com autismo, pra fazer alguma coisa por essas crianças. Então ele chamou a psicóloga do filho dele, que também é a psicóloga do meu filho e a Ana me convidou pra tocar o projeto. E desde então eu que praticamente toco o projeto sozinha, porque a Ana não tem muito tempo, ela tem as consultas, os tratamentos das crianças e tudo mais... Ela é sócia da clínica, então ela tem muita demanda.

Quadro 06: narrativa fundador Projeto Borboleta Azul (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Nessa narrativa, o fato é colocado como uma informação dada pelos bombeiros. Foram eles que “disseram que tinha uma borboleta azul junto ao corpo”. Foram eles que “relataram que essa borboleta só saiu quando tiraram o corpo do Bento”. Ao contrário, na narrativa da coordenadora anterior, o fato teria acontecido por si só, independentemente de ter sido contado. Nesse caso, surgem diversos detalhes sobre o ocorrido, como o fato de os bombeiros terem passado “muito tempo ali no entorno, mas não encontravam ele de jeito nenhum”. A dramaticidade dessa narrativa aumenta com a inclusão desses detalhes. “E aí, uma hora, um bombeiro começou a prestar atenção que tinha uma borboleta. E essa borboleta não saía de lá de onde eles estavam escavando”. A história fica mais rica em suspense: “e a borboleta pousou lá e ficou”. O elemento de magia/divindade também aqui é realçado: “e era uma borboleta azul”.

Nessa narrativa, o desfecho da história aparece como um complemento desses detalhes, como a preparar as comparações que viriam em seguida: “e ela só saiu quando o bombeiro se aproximou”. O advérbio de exclusão aqui (só) dá o caráter de exclamação no fato. Afinal, por que motivo ela ficaria ali, senão para chamar a atenção do bombeiro para o fato de que ele deveria “escavar lá”. E depois desse momento divino vem o desfecho: “aí encontraram o corpo do Bento”. O “aí” funciona como

um conectivo e vem a calhar na forma como a narrativa é constituída: algo como “finalmente” o corpo foi encontrado, fortalecendo a magia daquele momento. Dessa forma, funciona como um desfecho perfeito da sentença, conectando-se com as considerações sobre a metamorfose e resignificação que viriam em seguida.

Na narrativa da outra coordenadora (voluntária 6) a história é mais seca, enxuta, sem detalhes sobre o momento da borboleta azul. Mesmo assim, ela é interpretada como um “chamado”, termo que não aparece nem mesmo quando a história é contada pelo fundador (ele se refere à concepção do projeto como uma ideia, na maior parte das vezes). Eis aí o tema da divindade circundando a causa social, pois a magia daquele momento acaba sendo interpretada como um “chamado para ajudar as crianças com autismo”. Ou seja, a borboleta estava ali como um aviso divino de que era preciso “fazer alguma coisa por essas crianças”. E essa narrativa se encerra com a entrada da voluntária no atendimento a esse chamado. Afinal, para que cumprisse o chamado, o fundador foi procurar a “psicóloga do filho dele, que também é a psicóloga do meu filho e a Ana me convidou pra tocar o projeto”.

Curioso observar que, ao contrário da narrativa do fundador, nas histórias contadas pelas coordenadoras, não há destaque para a esposa, Carol. O nome dela sequer é citado. Toda a ênfase vai para o filho, Bento. Não há também uma forma de reverenciar a memória da família do fundador. Esse aspecto, tão enfatizado na narrativa dele, desaparece nas histórias que vão sendo repassadas, ficando apenas a intenção de ajudar o próximo (sem nenhuma referência à intenção pessoal do fundador), que afinal, tem um significado maior para a causa que abraçam, já que as doações vieram (em função da tragédia pessoal) e “por causa disso ele ficou com a intenção de fazer alguma coisa para as crianças com autismo”. Ou seja, o sentido aqui é o de se fazer algo para ajudar o próximo, construir um projeto que melhore a vida das pessoas (e não perpetue a memória da família do fundador, que seria um objetivo pessoal) – o que remete ao tema da cidadania, dando significado à atuação das coordenadoras na causa em que militam.

Na sequência da primeira entrevista com o fundador, tentou-se abordar de maneira mais aprofundada o momento da tragédia em si, conforme registrado no quadro 07, a seguir:

Narrador: diálogo com o fundador	Instituição: Projeto Borboleta Azul
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
<p><b>No dia da tragédia – você falou que estava em casa...</b> No dia eu tava com eles – eu tava abraçado com meu filho quando tudo aconteceu.</p> <p><b>Você lembra mais detalhes de como aconteceu? Se você não quiser falar fica à vontade...</b> Eu vi pouca coisa. Eu tava de costas para o que aconteceu. Quando a chuva começou, a gente tava na rua – meus filhos tavam no colégio, a gente foi buscar meu filho por causa do tratamento, eles saíram mais cedo e a gente foi pra casa justamente por causa da chuva. Foi o primeiro dia de aula do meu filho, foi o primeiro dia de aula da minha filha.</p> <p><b>Foi o primeiro dia de aula dele?</b> Foi, foi...foi. Ele já tinha estudado antes da pandemia, mas ela não – era o primeiro dia dela indo pra escola. A gente foi lá, foi buscá-los. Lembro que foi um dia de convivência legal com a minha esposa. A gente ia levar o Bento para o tratamento, mas a gente desistiu por causa da chuva. Foi um dilúvio, as pessoas não conseguiam circular na cidade.</p> <p><b>Você morava na rua Teresa? Foi naquele local onde as pedras desceram, vieram cair na rua?</b> Não, Foi no shopping 608, atrás literalmente.</p> <p><b>Mas você lembra de mais detalhes?</b> Cara... É um negócio meio ruim de eu ficar falando – mexe muito comigo – nesse detalhe eu prefiro não falar.</p>	

Quadro 07: entrevista com o fundador Projeto Borboleta Azul  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Ao contrário da primeira resposta (mais longa, quando o entrevistado foi chamado a contar a sua história), as falas posteriores foram mais reduzidas e passaram a diminuir mais ainda quando se tocou na questão da tragédia. Isso demonstra o desconforto do fundador com esse tema, fato que ainda não havia sido notado, porque se tratava do primeiro encontro com ele para a realização dessa pesquisa. Daí as respostas curtas, até a interrupção da abordagem ao tema, em função da solicitação do entrevistado: “eu prefiro não falar”.

E continua preferindo não falar muito sobre a história da criação do projeto – narrativa que chega a ser quase evitada pelo fundador, não só nas suas falas nas aberturas das palestras como também nas entrevistas. Num segundo encontro para essa pesquisa, realizado em janeiro de 2024, ele foi arguido sobre essa questão, especialmente sobre sua (não) participação nas atividades/palestras do projeto.

Eu fico sei lá, cuidando das coisas do lado de fora. Não é nada agradável pra mim. Talvez, pra esse ano... por exemplo. Ano passado teve uma roda de conversa, da qual eu tinha que participar. Então eu participei, naquilo que eu devo contribuir, eu não me furto. A gente visitou um curso de enfermagem, aí eu participei também. Mas daquilo que eu posso me poupar um pouco, porque mexe comigo, eu fujo um pouco.

Apesar dessa consideração quanto a intensidade da fuga, o fato é que ele foge muito, porque a perda da família ainda é muito recente e a dor pela tragédia continua forte. Daí sua estratégia de cuidar das coisas do lado de fora, pois confessa que “não é nada agradável” participar das atividades do projeto que ele mesmo criou. E por que insistir nos eventos que lhe fazem tão mal? Por que a concepção em si das atividades não foi somente dele: foi também da psicóloga do filho e das coordenadoras, que tomaram em conjunto a decisão de preparar, digamos assim, as pessoas envolvidas com as crianças autistas. Daí a ideia das palestras em formato de um curso. No entanto, os temas sobre o autismo remetem às suas lembranças, que ainda mexem com ele, fazendo com que procure se poupar/fugir. É o que se percebe das narrativas das próprias coordenadoras:

<b>Narrador: Voluntária 6</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar	
<p>O Alessandro é professor e não consegue se envolver muito no projeto, por lembrar muito do filho dele, tem toda a questão emocional. Então, quem toca o projeto sou eu. Todos os eventos mexem muito com ele emocionalmente. Ali, pra quem é pai ou mãe de autista, fala o tempo inteiro de uma criança com autismo. Não tem como você não lembrar do seu filho o tempo todo. E no começo ele tentava ficar com a gente, mas depois ele demorava semanas pra</p>	

se recuperar de um dia, de um sábado do Borboleta Azul. Então, ele decidiu que iria ajudar no que fosse preciso, no que fosse necessário, mas que ele não ia ficar direto ouvindo as palestras	
<b>Narrador: Voluntária 7</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar	
<p>Eu acho que também foi num momento de dor que ele resolveu fazer o projeto. E aí eu não sei, hoje em dia, eu sinto que ele sofre com as reuniões, os momentos do projeto. Porque acaba que aquilo sempre vem à tona. Fica voltando. Atualmente eu sinto isso. Não sei se ele está numa situação assim confortável. Na verdade, ele nunca esteve confortável. E eu entendo muito. E a gente tenta respeitar bastante isso. O tempo dele. Se ele acha que devemos ou não fazer, seguir. É mais emocional né. Tem que esperar ele estar apto emocionalmente. No começo mesmo, eu, a Beth, a Bianca - a gente tentou acelerar, fazer várias coisas e a gente acabou vendo que nosso ritmo estava outro. Porque a gente não foi afetado diretamente como ele e nem tava com aquela carga de dor, de emoção tão grande. Com o tempo a gente foi entendendo isso. E a gente foi esperando. E é mais ou menos o que a gente faz hoje. A gente acaba que nem realiza tanto mais, porque aguarda mais sinais dele, dentro do possível</p>	

Quadro 08: narrativas voluntárias do Projeto Borboleta Azul

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

Um projeto que nasce com a concepção de ajudar as crianças autistas não poderia deixar de falar “o tempo inteiro de uma criança com autismo”. Logo, não tem como ele não lembrar do filho “o tempo todo”. Mesmo tentando no início, ele “demorava semanas pra se recuperar de um dia, de um sábado do Borboleta Azul”. Daí a decisão de se poupar nas palestras. As coordenadoras sabem que o fundador não “está numa situação assim confortável”. E entendem isso. Entendem que, por ser o fundador, tem que ser no “tempo dele”. Compreendem a questão emocional e percebem que não adianta tentar “acelerar, fazer várias coisas”, pois o ritmo do fundador não acompanha. Isso porque, além do autismo, existe o componente da tragédia a assombrar a vida dele. Há uma “carga de dor, de emoção”, o que faz com que aguardem “mais sinais dele, dentro do possível”.

Compreende-se das narrativas que a história da fundação do projeto acaba funcionando como uma espécie de empecilho para a sua consolidação (tema da formalização). Ao mesmo tempo em que a tragédia e seu componente divino representaram inspiração para a concepção do projeto, ela continua presente na vida do fundador, com suas consequências a lhe marcar a existência e a dificultar o convívio com suas próprias lembranças. Assim, participar ativamente do projeto significaria relembrar da família. Daí a ausência das palestras, pois a dor ainda está presente, como se observa por esse trecho no depoimento do fundador na segunda entrevista em 2024:

É bem doído... assim... as aulas, porque eles estão descrevendo algumas coisas que eram meu filho... Então, assim... é... sendo bem sincero, em termos do projeto, do que faz comigo, o antes não, o organizar as coisas até me distrai. Mas o dia é bem sofrido. Não é um negócio... é... não é um negócio... como é que eu vou dizer... realizador... o dia. O processo é... o processo, mas estar lá, ouvindo as palestras... aí faz uma descrição de uma criança e essa descrição é muito parecida com o que meu filho fazia. Então... esse tipo de coisa, eu lembro da Carol, mas lembro mais do Bento.

Após dois anos da tragédia (ele perdeu a família em fevereiro de 2022), o projeto que o fundador criou não se configura (pra ele) como um “negócio realizador”, pois o dia das palestras “é bem sofrido”. Exatamente por causa desse sofrimento, ele refuta a ideia de que sua história possa inspirar as pessoas a se juntarem a sua causa social, como revela essa narrativa (dessa vez da primeira entrevista, em 2022), respondendo a indagação se sua história ajudaria a dar visibilidade ao projeto:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>É muito doída a situação. É muito difícil positivar o que aconteceu comigo. Pra mim, é muito difícil olhar um lado positivo. É muito difícil eu conseguir equalizar a coisa desse jeito. Mas o que acontece é que muita gente fala... e aí eu acolho, que isso inspira, perguntam como é que eu tenho tanta força assim</p>	

(eu nem me vejo com essa força toda assim não). E eu acolho esses comentários. Pra mim foi terrível. Mas o fato é que muita gente na cidade vivenciou coisas parecidas com que eu vivenciei – teve gente que perdeu 10 pessoas na família, teve muita gente que perdeu familiares. E se não perdeu a família, perdeu a casa. E mesmo pra quem não vivenciou nada disso, vivenciou a dor da cidade. Acho que aqui, no contexto de Petrópolis – eu só fui pensar nisso depois... se alguma causa surge a partir disso – a cidade abraça, porque é uma dor que não é só minha. Essa dor está até hoje espalhada pela cidade. As chuvas foram um evento para a cidade e o projeto Borboleta Azul não foi o único que surgiu nesse contexto, teve aquele daquele rapaz que perdeu o filho, o Gabriel... enfim, vieram outros também. Mas eu acho... pensei nisso bem depois, depois que aconteceu a primeira aula do projeto, que eu fui pensar nisso. Que essas reações de cuidado, de esperança (não sei se essa é a palavra) – no meio dessa tragédia toda – é algo que as pessoas vêm como sendo nosso. Acho que tem um pouco dessa coisa de ser da cidade. E tem a questão da igreja estar abraçando. O padre Celestino não só cedeu o espaço, mas é um entusiasta do projeto e dos cursos que ocorrem no salão lá. Meus sogros eram de lá, minha esposa cresceu no bairro e conviviam lá na igreja e acaba tendo um pouco do fato do projeto ser dessa comunidade também. Então tem o fato do projeto ser abraçado pela sociedade civil e pela comunidade religiosa, que está chorando a perda dos seus também. E, por outro lado, ainda tem uma terceira comunidade – que é a de pais e mães de autistas. Hoje, todas as voluntárias que atuam comigo no projeto - tem a Ana Paula, psicóloga do Bento e tem três mães de autistas que coordenam comigo. Ou seja, eu acho que tem algumas coisas aí que se entrelaçam com essa história. Mas assim, tô pensando alto...

Quadro 9: narrativa fundador Projeto Borboleta Azul  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Mais uma vez, a narrativa foge das considerações sobre sua tragédia pessoal. Pouco aqui se fala sobre seu sofrimento, apesar de iniciar reconhecendo que a situação “é muito doída”, ou seja, dolorida. Como enxergar um lado positivo nisso? Ele confessa que é muito difícil, embora muita gente se aproxime reconhecendo sua força. Mas ele nem se vê com “essa força toda assim não”, mesmo reconhecendo que o que aconteceu com ele “foi terrível”. Esse é o termo dito, mas que não ganha maiores explicações. Ele não continua a reconhecer sua dor, não se detém em seu sofrimento, pouco revela sobre como se sente. Logo escapa do tema, argumentando que “muita gente na cidade vivenciou coisas parecidas”. E conduz a narrativa para o tema da cidadania (esse é um projeto da cidade), quase afirmando que muita gente passou pelo mesmo que ele. Afinal, “teve muita gente que perdeu familiares. E se não perdeu a família, perdeu a casa”. É como se ele não se sentisse no direito de chorar ou de reclamar

pelo seu drama, porque existe uma dor maior que é “a dor da cidade”, que está espalhada por todo o canto, inclusive gerando outros projetos como o dele. Logo, ele não deve falar sobre si, porque existe uma cidade inteira em sofrimento, clamando por “reações de cuidado, de esperança”. Até a Igreja está envolvida e ainda há uma terceira comunidade – a de mães de autistas. Ou seja, não é por causa da sua história que as pessoas abraçaram o projeto Borboleta Azul, mas pelo fato de que sua comunidade, a Igreja e a sociedade em geral “está chorando a perda dos seus também”. Não se trata, portanto, de uma dor isolada, existem “outras coisas que se entrelaçam com essa história”.

Independente dessa visão, o fato é que o drama pessoal do fundador é um dos elementos (talvez o principal) que o conduziram à criação do projeto social. Criação que ocorreu num processo de sensemaking, sem dúvida, para ressignificar sua existência, após tamanho solavanco em sua vida. É o que demonstra a seguinte fala, no âmbito da narrativa que respondia a uma questão sobre se o projeto teria sido concebido para continuar o legado da esposa. A questão, nesse caso, perguntava se ele se via com algum arrependimento de não ter participado mais ativamente do universo dos autistas, enquanto sua esposa (ainda viva) sim.

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Formalização para existir / Cidadania para fortalecer.	
<p>Não... assim... arrependimento não. Porque na verdade as coisas giravam em torno do meu filho né... E aí era... isso aí eu era presente. Nisso aí eu era bem presente. Arrependimento não, mas o pensar em continuar o que a Carol fazia sim. Pensar o que a Carol... fazia sim né... e dar algum sentido a uma vida que perdeu todo o sentido. Perdeu boa parte pelo que aconteceu. Mas assim... de pensar o legado dela. Tanto que por exemplo... eu não tenho até hoje assim... o desejo sei lá... de ser um especialista em autismo. Eu trabalho no Instituto Federal, podia... sei lá... direcionar minhas pesquisas ou alguma coisa pra esse tipo de coisa. Eu não tenho esse desejo. O meu desejo é - dentro de quem eu sou, dos meus interesses, é contribuir com as crianças autistas. Mas como antes eu contribuía com o meu filho. E aí eu tinha que aprender alguma coisa pra ajudá-lo, eu tinha que levar na terapia, eu tinha que trabalhar pra pagar a terapia, esse tipo de coisa. Então assim... acaba que nesse contexto eu e minha esposa éramos muito... diferentes né... e de alguma maneira... fazer isso hoje, tá mais envolvido com a comunidade também, fazendo o</p>	

<p>bem... é de alguma maneira não deixar que aquilo que ela fazia de maneira mais intuitiva e não institucionalizada... sei lá... né.</p>
---

Quadro 10: narrativa fundador Projeto Borboleta Azul  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

No início da narrativa, as reticências retornam, revelando novamente rápidos instantes de silêncio e de dor. A lembrança da esposa retoma a ideia de que a “vida perdeu todo o sentido”. E a causa social vem na esteira de se dar algum sentido a essa vida. Causa na qual ele não se engajava totalmente, já que essa função era mais assumida pela esposa. Mas a narrativa afirma que não há arrependimento nisso, porque “na verdade, as coisas giravam em torno” do filho. E nisso ele era presente. Tanto que concebeu o projeto para contribuir com as crianças autistas, da mesma forma que contribuía com o filho: “tinha que aprender alguma coisa pra ajudá-lo, tinha que levar na terapia, tinha que trabalhar para pagar a terapia, esse tipo de coisa”. Assim, o envolvimento no projeto não permitiria que “aquilo que ela fazia, de maneira mais intuitiva e não institucionalizada” morresse. Ou seja, o projeto tem a concepção de institucionalizar a ajuda, profissionalizando, estruturando, legalizando as atividades de apoio às crianças. O desejo é esse: contribuir com as crianças, da mesma forma que contribuía no cuidado do filho.

A declaração de que a causa social veio para dar algum sentido a uma vida que perdeu todo o sentido foi retomada mais adiante na entrevista, para se compreender a importância do projeto nesse processo de sensemaking individual. A questão posta para ele perguntava se ele estava encontrando esse sentido. Eis a resposta:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Cara... sim e não, por que o quê que acontece? Eu achava que seria assim – vamos começar a fazer o projeto que aqui dentro de mim a coisa mais ou menos se arruma. Isso não acontece de maneira... tão automática... Isso não acontece. Pelo menos comigo isso não aconteceu – talvez com outros possa acontecer, né.</p>	

Eu achava que de alguma maneira, o projeto iria fazer com que eu experimentasse a presença da minha família que se foi. Mas isso não acontece tanto, pelo menos comigo. É... isso não acontece tanto. Então... Como é que é? Tem dia que sim – tem coisas que acontecem e me fazem pensar: que bom que estamos fazendo isso. Por exemplo, eu estava um dia lá no projeto e veio uma moça de Italva, que é longe – e eu brinquei assim: poxa, quando eu desanimar eu vou lembrar de você que acorda 3 horas da madrugada... aí ela falou: eu acordei uma e meia... pra vir pro curso. Aí eu penso assim – caramba... aí você vê... isso tá fazendo a diferença na vida das pessoas.

Mas tem dias, cara, que nesse turbilhão interno... assim, não dá vontade de fazer nada. E o projeto, nesse contexto (falando em termos da minha vida em si), o projeto é uma das coisas. Tem toda a busca religiosa que segue, a terapia tanto psicológica quanto psiquiátrica (tô medicado) ... é... a ajuda... grande... da família e dos amigos, que estão sempre comigo. Eu tenho lido muito também... eu leio quase o dia inteiro... Então, assim... o projeto faz parte de várias tentativas de catar os caquinhos... De várias tentativas de catar os ca-qui-nhos (com ênfase em cada sílaba). Então... se eu falar que sim... não... é... ele faz parte. Eu acho que é melhor fazê-lo do que não fazê-lo? Sim, mas tem uma coisa que eu tenho tentado, né... cultivar: é que não é por mim. No final das contas, não pode ser por mim. Não é pra eu me sentir melhor. Na verdade, aquela coisa da presença deles eu não experimento. É pela memória deles e para o bem dessas crianças. É o que eu tenho... de novo... isso é resolvido? Isso é claro? Falando é fácil rrrs.. mas... no dia a dia é um pouquinho mais complicado.

Quadro 11: narrativa fundador Projeto Borboleta Azul  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa afirma que a busca pelo sentido ainda continua. A princípio, ele achou que seria mais automático o processo, que “o projeto iria fazer com que experimentasse a presença da família que se foi”. Isso pode até acontecer com os outros, “mas isso não acontece tanto”, pelo menos com ele. Tem coisas positivas, que o fazem pensar que está achando algum sentido. Como a experiência com a professora de Italva, que o fez perceber que o projeto “está fazendo a diferença na vida das pessoas”. Mas tem dias (e dá pra arriscar que esses dias eram a maioria, especialmente naquele tempo, decorridos cinco meses da tragédia) que “não dá vontade de fazer nada”. Isso porque ele se pegava num “turbilhão interno”, que tentava ser superado não apenas pelo envolvimento na causa social. “O projeto é uma das coisas” para construir novo sentido, junto com a religião, a terapia e a medicação. E também a ajuda – grande, da família e dos amigos. E a leitura. Tudo na “tentativa de catar os ca-qui-nhos”. Ele (o projeto) não resolve, mas ajuda, tanto que é melhor fazê-lo do que não

fazer. E por fim, mais uma vez, a narrativa da cidadania, no argumento de que o projeto não é por causa dele, mas sim pela memória da família que se foi e para o bem das crianças autistas. Ou seja, a causa não é individual, mas social – se remete ao bem-estar do próximo e, em última instância, de toda a sociedade, pois apoia diversas comunidades citadas em sua narrativa: os moradores do bairro, a sua Igreja e as mães dos autistas.

Sobre essa última comunidade, é dela que fazem parte as coordenadoras do projeto, voluntárias que logo se engajaram na organização. São elas que compreendem a angústia do fundador e não forçam a barra para empreender outras atividades no projeto, porque entendem que tem que ser no “tempo dele” (fundador). Compreendem essa angústia porque passaram por momento semelhante, que também representou um solavanco em suas vidas: o diagnóstico de autismo dos seus filhos. Nas entrevistas com essas voluntárias, colheu-se o relato sobre como esse diagnóstico impactou suas existências e como construíram sentido a partir dele.

<b>Narrador: Voluntária 6</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer.	
<p>Todo mundo tem uma opinião. No meu caso, minha sogra dizia – não, mas o filho do vizinho também demorou a falar. João Pedro é só devagar – ela falando do meu filho – ele não tem nada. E o meu sogro: ele é marcha lenta. Mas ok – a criança pode ter o tempo dela, mas tem um limite pra esse tempo dela. O que me ligou o alerta foi que ele começou a falar: papai, mamãe, vovô. Mas ele parou. E eu pensei: gente, isso não é o natural. Natural é a criança ganhar repertório e não perder repertório, né. E fui observando aquilo, vi que cada vez ele tava mais introspectivo. E o que me chamou muito a minha atenção foi um dia em que eu tava com um monte de panela na mão e aquilo caiu. E imediatamente eu olhei pra ele né, achando que ele ia se assustar e em momento algum ele teve interesse de olhar e ver o que tinha acontecido. Aí eu pensei: ou ele é surdo, ele tem algum problema auditivo, ou ele é autista. E aí eu comecei a pesquisar na internet e cheguei na conclusão.</p>	

Quadro 12: narrativa voluntária Projeto Borboleta Azul

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A história desse diagnóstico começa com o sofrimento da mãe em função da opinião dos outros. Todo mundo dava pitaco no desempenho do seu filho. A sogra, que o comparava com o filho do vizinho e o sogro, para quem o neto era apenas “marcha lenta”. Apesar de tentarem normalizar a situação, a mãe, internamente, se preocupava: isso tudo “tem um limite”. A desconfiança de que havia algo mais sério aumentou quando a criança começou a falar e, de repente, parou. E o que mais chamou a atenção foi o caso da queda das painéis que não o assustou. Daí a pesquisa na internet e a conclusão.

A narrativa é estruturada para concluir que o diagnóstico é um passo importante na vida dos pais autistas. Ela começa descrevendo situações rotineiras na vida de qualquer mãe. A opinião dos sogros, a comparação com os filhos de terceiros, todos tentando normalizar uma situação que só é percebida pela mãe. É ela quem se preocupa, é ela que liga o alerta. E mantém-se atenta à falta de desenvolvimento do filho. É ela quem percebe que ele perde repertório, ao invés de ganhar. É ela que chega a conclusão de que há um limite para toda a situação. E, finalmente, é ela quem pesquisa por si só na internet e chega (também ela) à conclusão: ele é autista. Há, portanto, uma visão da mãe como heroína, aquela que, contra tudo e todos, desconfia da situação, não esmorece, continua alerta e chega à conclusão. Só que, a conclusão não representa exatamente uma vitória em si. Ela não resolve de tudo a questão. Apenas dá início a uma nova jornada do herói, que é narrada da seguinte forma, pela mesma entrevistada:

<b>Narrador: Voluntária 6</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer.	
<p>Eu sou fora da curva, né. Porque assim, na comunidade autista, as pessoas falam o tempo todo do luto pós diagnóstico. Que os pais recebem o diagnóstico e que eles ficam em luto mesmo, sabe? Porque aquele filho que eles projetavam né, ah, vai ser um médico ou coisa e tal e aquilo acaba morrendo, né, entre aspas, não sei se você me entende? E aí passa a criar outras expectativas, a ter outras rotinas e tudo mais. Então, muitos vivem esse luto, alguns entram em negação. Eu não – eu fiquei feliz por meu filho ter</p>	

recebido o diagnóstico. Eu tava tão desesperada, porque eu falava assim: gente, eu tô fazendo algo de muito errado com essa criança e eu não sei o que é. Então eu me culpava o dia todo sabe. Meu filho acordava entre 10 e 15 vezes à noite todas as noites. E eu acordava assim com ele e eu não conseguia mais dormir. Eu ficava assim sentada na cama chorando. Eu falava: o que eu estou fazendo de errado? E pedindo uma resposta, sabe? Via os bebês calmos na rua, assim, na sala de espera do pediatra. E eu perguntava assim pras outras mães: nossa, mas ele é tão calminho o seu filho, e o meu a gente tinha que estar balançando o tempo todo, chorando, sabe? Então eu falava assim: eu estou fazendo algo muito errado, não é possível. E é lógico que eu cheguei na palavra autismo sozinha. Porque hoje a gente tem a informação assim na palma da mão, só não tem a informação quem não quer. E aí eu falei assim, bom, ele é autista, ok – mas eu preciso de um médico que vá me dar um laudo dizendo que ele é autista pra ele começar os tratamentos, porque ele vai ter um mundo de oportunidades ainda, por tudo que eu tinha pesquisado. Só que precisa ter a intervenção precoce. O quanto antes. E aí foi uma peregrinação, eu botei meu filho debaixo do braço e fui a cinco neuropediatras. Um deles disse que eu tava louca, que eu era mãe de primeira viagem e eu não sabia como cuidar de uma criança, que eu tava me desesperando à toa. E fora isso, a minha própria família dizia que eu tava louca, que eu tava procurando pelo em ovo. Eu falei, bom: paciência, aquele que quiser nadar comigo na onda, vem. Quem não quiser, paciência. Eu fui e aí a quinta médica olhou pra mim – foi a professora Carla Vicovatti, que é professora na FASE – ela ficou uma hora com ele no chão, brincando, sem saber de mim e ao final ela falou assim: mãe, a sua preocupação não é exagerada. Seu filho tem traços do transtorno do espectro do autismo sim e precisa começar a intervenção o quanto antes. Ele estava com um aninho nessa época. A partir daí, foi luta atrás de batalha. Rrss Matando vários leões durante o dia, sabe? De manhã ele vai pra clínica, aí ele sai da clínica, toma um banho rápido, almoça, vai pra escola, sai da escola mais cedo porque ele tem que voltar pra clínica – ele chega em casa oito horas da noite. Mas vale a pena porque ele tá evoluindo muito.

Quadro 13: narrativa voluntária Projeto Borboleta Azul

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Na sequência da narrativa sobre a história do filho autista, o mesmo enredo da heroína. Só que a estrutura é diferente, porque, em geral, enredos dessa espécie não anunciam o herói logo de cara. Ele geralmente surge no final. Aqui não, o início da narrativa já anuncia que essa mãe é “fora da curva”. Enquanto todos os pais sentem o luto do diagnóstico, ela fica feliz. Feliz porque a descoberta representa o fim do seu sofrimento, afinal ela estava muito desesperada, pensando que estivesse fazendo “algo de muito errado com essa criança”. O enredo, no entanto, retoma as situações de desespero, de culpa pela falta de desenvolvimento do filho. O relato entra nos detalhes do sofrimento, como as noites sem dormir,

“sentada na cama chorando”, pensando no que “estava fazendo de errado” e clamando por uma resposta. Da mesma forma, a desconfiança em perceber que havia algo de anormal no filho, quando o comparava com as demais crianças na rua ou na sala do pediatra. É um relato que conduz o interlocutor a juntar-se ao drama da mãe. É provável que muitos ouvintes imaginem mentalmente aquela mãe na sala de estar do médico, olhando as outras crianças no colo de suas mães, enquanto ela balança com desespero seu filho. Os detalhes vão aumentando a dimensão do sofrimento, enquanto a narrativa induz à pergunta definitiva: o que está acontecendo? Quem é a culpada? O que eu estou fazendo de tão errado? E o desfecho é uma espécie de catarse solitária – pois “é lógico” que ela chegou ao diagnóstico sozinha. Sim, porque ela a luta dela contra todos os outros que normalizavam a situação. Era finalmente a descoberta de uma resposta para um drama que era só seu. Parece que se aproxima o final da história, quase como uma epifania – “ele é autista, ok” e é preciso começar os tratamentos, porque a luta não foi em vã. Surgiu uma resposta, em função de um envolvimento solitário, de pesquisas que a levaram a concluir que há “um mundo de oportunidades ainda”.

No entanto, esse mundo ainda continua sofrido. O relato mais uma vez retoma o drama daquela mãe, que coloca o filho debaixo do braço e vai à luta. Dessa vez não mais contra a opinião dos conhecidos, mas em relação aos especialistas. Até mesmo os neuropediatras (cinco deles) não acreditam nela. Um deles afirma que essa mãe é louca! A opinião do médico e da família é realçada, com termos corriqueiros no linguajar dos pais, tais como ‘mãe de primeira viagem’ ou “procurando pelo em ovo”. A solidão pelas batalhas é destacada, mas não sem que haja resistência por parte da narradora: “quem quiser nadar comigo na onda, vem. Quem não quiser, paciência”. Mais uma vez, ela parte pra luta contra tudo e contra todos. Até achar uma especialista que lhe afirma que sua preocupação faz sentido, ela não é exagerada: seu filho é autista sim. O final aqui continua relatando “luta atrás de batalha”, mas de uma forma vencedora. São vários leões enfrentados durante o dia, mas numa jornada vitoriosa, porque graças exclusivamente a seus esforços “ele tá evoluindo muito”.

A história da segunda coordenadora (voluntária 7) segue o mesmo enredo, como se vê pela seguinte narrativa:

<b>Narrador: Voluntária 7</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer	
<p>Eu sei que no começo todo mundo fala muito em luto. Existe um luto e você fica muito desorientada e depois tem uma fase em que você vai aceitar e aí vai começar a se movimentar. A maioria das pessoas passa por essas etapas. Eu passei por algumas também. Mas comigo foi muito assim: primeiro eu não sabia nada. Fiquei com aquilo: será que é, será que não é. Não se falava muito. E aquilo não era senso comum. E eu fiquei com mais dúvidas do que respostas. Logo depois - eu sou um pouco, como explico, mais proativa. Então eu falei assim: vou fazer alguma coisa. Seja o que for, vou começar a entender esse processo. E aí vou tentar entender e na busca de tentar entender fui querendo levá-la pra onde era necessário e aí fomos nos mexendo. Ela estudava numa escola na Montecaseiros e aí a diretora da escola na época tinha outra criança também com autismo e a mãe dessa criança, que hoje é minha amiga, tava abrindo uma clínica pra desenvolvimento infantil. E aí ela ficou indicando: leva a Helena lá, leva a Helena lá. Eu levei e foi a primeira clínica que a Helena foi atendida e foi assim que eu conheci a Bianca, minha outra amiga e nós fizemos o grupo, essa história que eu contei. Tudo veio nesse momento. Mas eu sofri bastante, porque parece no começo que é uma coisa assim: é uma sentença, que você vai levar aquilo pra vida e que aquela criança não vai conseguir seguir. Só que eu acho que, como tudo na vida, ou você ressignifica e vai indo ou você sucumbe. E a gente resolveu seguir. E com muita dificuldade, porque vou lhe falar uma coisa muito séria. Primeiro conseguir o diagnóstico e depois que tem, colocar em tratamento. Até hoje é muito difícil, porque é tudo muito caro. Aí a gente na época não tinha como, tudo era particular. Hoje os planos de saúde são obrigados a ofertar, mas naquela época não tinha. E a gente quase faliu. Assim, você vende o que não tem. Até o meu pai chegou a ajudar muito. Teve uma época que a Helena só continuou o tratamento porque meu pai ajudou. Aí a família entra, faz vaquinha na família e conseguimos ir levando. Ela, como eu disse, passou muito tempo pra ter um tratamento mais assertivo assim, mas nunca deixou de ter. Sempre teve, menos horas, mas fazendo ali. E um diferencial muito importante é a família ficar informada, porque quando ela tem conhecimento aí a gente pode fazer em casa. Porque a maior parte do tempo que a criança passa é com os pais e se os pais entendem do que é necessário pode fazer, ajudar. Então a gente fazia muito isso. No começo o meu horário com a Helena por exemplo, na hora do banho, eu fazia muita coisa com ela nesse horário, mas tudo orientada, sabendo mais ou menos o que fazer e ajudando ela. Hoje em dia, por exemplo, o hiper foco dela é música e então ela canta muito, quase 24 horas. Se deixar ela canta muito. E aí ela gosta muito de música e hoje em dia eu já apresento as músicas que eu gosto pra ela. Ela acaba gostando e ela tem cantado. Mas no começo você fica com dúvida, se vai alfabetizar. Primeiro se vai conseguir falar. Depois se vai alfabetizar. E aí vai mudando. Hoje ela</p>	

tem uma dificuldade na motricidade fina, então ela tem pouca força na escrita. Mas se der um computador ela escreve. E vai conseguindo várias coisas. E o autismo é muito particular. Os sintomas são muito parecidos, mas tem criança que tem um, outras tem mais de um, tem criança que não tem ou apresenta mais força em um ponto e em outro não... por exemplo, o filho da Beth é uma característica, o filho da Bianca é outra característica e a Helena é outra. Então assim, são coisas muito particulares e a família tem que ajudar muito. Geralmente sobrecarrega a mãe. O que a gente escuta é isso: sobrecarrega a mãe, alguns pais se vão, os que ficam tem que ser provedores, porque a mãe tem que abdicar da vida profissional em geral, pra poder levar os filhos para as fisioterapias, leva muitas horas, sai muitas vezes no dia. É uma rotina muito pesada. Então cansa muito, é difícil, é necessário ter instrução. Ontem eu estava falando com uma mãe justamente sobre isso, que eu tinha lido um post que falava isso, que o autista de uma família com mais informações e com mais condições, mais renda era diferente de um autista de uma família com baixa renda, porque além das dificuldades de sobreviver que uma família de baixa renda já tem, ela ainda tem a ignorância, na maior parte de muitas coisas que são obstáculos maiores para que ela consiga ajudar aquele filho. Isso é muito surreal né?

Quadro 14: narrativa voluntária Projeto Borboleta Azul  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Percebe-se nessa narrativa, mais uma vez, a cruzada da mãe não só pelo diagnóstico, como também pelo tratamento da filha. O drama também se inicia com o sentimento do luto, durante o qual “você fica muito desorientada”. E essa mãe passa pelas mesmas etapas, conforme o relato dela mesma, que remete sua história a uma época em que não se falava muito em autismo. “Aquilo não era senso comum”. Tempo em que havia mais dúvidas do que respostas. Mesmo diante desse cenário, a mãe aqui também vai à luta: “seja o que for”, ela vai correr atrás, porque se autodefine como uma pessoa proativa. É na escola que ela encontra uma especialista, que a ajuda a encontrar o diagnóstico da filha, o que não significa um alento, mas – ao contrário, representa um sofrimento, porque parece “uma sentença, que você vai levar aquilo pra vida e aquela criança não vai conseguir seguir”. Só que tudo na vida pode ser ressignificado, é a mensagem que a mãe passa com sua narrativa. É o que decidem fazer. E continuam a luta, “com muita dificuldade”, chegando quase a falir a família em função do alto custo do tratamento. E o tempo dessa mãe passa a ser quase todo dedicada à filha autista, para superar não só as dificuldades do desenvolvimento, como também as próprias dúvidas: “primeiro se vai

conseguir falar. Depois, se vai alfabetizar”. A mãe fala com propriedade de causa, demonstrando o conhecimento que adquiriu com sua experiência: “o autismo é muito particular”. Cada criança tem as suas próprias características e supera suas dificuldades de forma única. Daí a necessidade de um tratamento precoce e intermitente. Daí a disponibilidade da mãe, a motivação para a luta diária, a dedicação e acompanhamento nas terapias. “Então cansa muito, é difícil, é necessário ter instrução”. A narrativa se encerra com a preocupação com as famílias mais pobres, que não tem acesso às informações necessárias para garantir um tratamento mais eficiente para seus filhos, o que acaba por remeter a narrativa para o tema da cidadania, da preocupação com o próximo, que vai além dos próprios problemas. Afinal, assim como o fundador do projeto, as duas coordenadoras se envolveram na causa do autismo em função das suas experiências pessoais e buscaram sentido para suas existências não só na esperança de um futuro melhor para seus filhos, como também no apoio às famílias que passam pela mesma situação.

Era o que fazia a esposa do fundador do projeto, conforme relato de suas (do fundador) memórias, tanto que em sua fala sobre as coordenadoras, ele faz essa associação:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Projeto Borboleta Azul</b>
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer.	
<p>Mas uma coisa é verdade: as mães de autistas, como a Carol, elas acabam se assemelhando de certa forma, na medida em que elas encontraram um desafio grande nas suas vidas, que não é pequeno mesmo, e que, ao vivenciar esses desafios, elas se colocam no lugar de outras pessoas, que também estão vivenciando isso e às vezes com mais dificuldades, com mais problemas. Isso é muito comum. Então, aquilo que poderia fazer essas mulheres se fecharem nos seus próprios problemas, leva essas mulheres a... sei lá... a criar redes... redes que as ajudam também, mas que elas estão contribuindo para outras mães. Nesse aspecto parece com a Carol. Mas, diferente da Bete, da Rafaela e da Bianca, que são mais assim, têm uma pegada mais política, a Carol fazia assim: ah, eu consegui esse médico, tal médico ajudou o meu filho, entendeu? Ela fazia mais esse meio de campo.</p>	

Ela não tinha esse aspecto tão... assim... institucional. Era um trabalho mais de formiguinha. A pegada da Carol era mais essa.
---

Quadro 15: narrativa fundador do Projeto Borboleta Azul (continuação).  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A história das voluntárias e sua atuação na coordenação do projeto faz com que o fundador se recorde de sua esposa, mas com uma forma de atuação diferente, mais política, conforme sua designação. Isso porque superaram aquilo que poderia fazer com que se fechassem “nos seus próprios problemas”. Ou seja, encararam de frente o grande desafio que encontraram em suas vidas, um autêntico solavanco, “que não é pequeno mesmo”. A compreensão do fundador é clara – isso faz com que a vida das mães de autistas (sua esposa entre elas) se assemelhe. E as leva a construir redes de apoio, que ajudam outras mulheres, mas que as auxiliam também. Ou seja, a causa social, nesses casos, surge primeiramente, em função de um drama pessoal, que conduz ao encontro de outros dramas, encontro esse que vai criando redes de solidariedade, pois as vidas se assemelham e as soluções passam a ser buscadas em conjunto. Isso facilita a solução do problema e funciona como um processo de construção de sentido para a existência dessas pessoas. Muitas delas, passam a atuar de forma política (nas palavras do fundador), em comunidades, organizadas, dando um sentido de cidadania para suas atuações.

#### **4.2.2 As narrativas na Ong Mateus**

Ao contrário do que ocorre no projeto Borboleta Azul, a história da fundação da instituição aparece com mais frequência nas falas dos outros dois fundadores entrevistados. Na Ong Mateus, essa história surge em diversos momentos nos quais o fundador se manifesta, para diferentes públicos e também é recontada por funcionários e voluntários. Eis a

narrativa do fundador na primeira resposta na entrevista para essa pesquisa, respondendo ao chamado para contar sua história:

Narrador: Fundador	Instituição: Ong Mateus
Tema(s) correlato(s): Formalização para existir / Divindade para superar.	
<p>Eu vim pra Petrópolis há 35 anos atrás e nessa época eu estava em situação de vulnerabilidade social. Foi quando eu não consegui mais esconder isso da minha namorada, falei pra ela que eu estava em situação de rua e ela reuniu a família... a mãe dela reuniu a família e eles me apanharam pra viver na casa deles. E eu acabei me casando com essa namorada. Já tenho 35 anos de casado, tenho um casal de filhos. E comecei a levar sopa na madrugada para a população de rua. Eu queria fazer muito mais por eles. Porque, se eu tive a sorte de encontrar pessoas que me ajudaram no passado, a minha obrigação era fazer mais ainda. Aí eu levava sopa e achava que não era certo só isso. Tinha que resolver o problema daquelas pessoas, assim como resolveram o meu. Aí comecei a pensar em abrir uma casa para abrigar essas pessoas. Aluguei uma casa, lá no Caxambu. Depois, fiquei incomodado por mim mesmo a fazer uma documentação, legalizar. Comecei a planejar tudo isso e nasceu a ONG Matheus 25:35. Eu estou há 26 anos nesse trabalho. Hoje nós temos uma comunidade terapêutica para ajudar pessoas em situação de rua, dependentes químicos, e tenho um ônibus para dar banho na população de rua e para os pets deles. Foi assim que foi fundada a nossa instituição e assim a minha história de vida. Eu sou nascido em Campos dos Goytacases. Aos 12 anos, tinha que ir para o lixão com a minha vó. Num bairro que era aterro antigamente, na década de 80. Ia por uma questão de sobrevivência, porque ela e meu avô não conseguiam sustentar um monte de filhos mais eu, adotado, só com o salário deles.</p> <p>Eu conheci minha mãe, mas tem uma história de rejeição desde cedo. Ela me abandonou no meu nascimento. Naquela época era difícil, uma mulher solteira gerar um filho assim, era vergonhoso. E pro meu avô foi um escândalo muito grande. Infelizmente, a minha mãe não tinha como me criar e me deu pros outros. Ela me deixou no hospital para adoção. Meu avô soube e foi lá me apanhar. Fui pra casa da minha avó recém-nascido. Tinha uma fila de cinco casais querendo me adotar. Minha avó já partiu. Hoje ela dorme no senhor. Conheci a minha mãe, conheço e hoje quem ajuda ela sou eu. Hoje eu sou assistente social e estudo psicanálise para ajudar pessoas. Minha função hoje é ajudar. Na verdade, eu vim pra esse mundo pra servir. Vim pra Petrópolis pra tentar a vida e não consegui nenhuma colocação e acabei morando na rua.</p>	

Quadro 16: início da narrativa fundador Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa aqui não começa com o nascimento (como na história de vida do fundador do projeto Borboleta Azul), mas com a vinda para Petrópolis. Isso reforça a importância da cidade para esse fundador, o que também ocorreu na primeira fala do criador do Borboleta Azul. Foi em Petrópolis que ele encontrou uma nova família e fundou sua Ong. Portanto, é como se nascesse de novo ou, pelo menos, recomeçasse uma nova vida, fora da “situação de vulnerabilidade social”. Foi nessa cidade que uma nova família o apanhou “pra viver na casa deles”.

Ou seja, quando chegou na cidade que o acolheu, ele se sentia desamparado e a família da namorada o acolheu. Exatamente como no seu nascimento, onde “tem uma história de rejeição desde cedo”. Sua mãe era solteira e o abandonou. Sua concepção foi um “escândalo” para a família, já que - naquela época, filho de mãe solteira “era vergonhoso”. Quem o resgatou do abandono foi seu avô, da mesma forma que a família da namorada. Observe que o verbo utilizado nesse resgate do passado é o mesmo do atual: “meu avô soube e foi lá me apanhar”. Da mesma forma, portanto, anos mais tarde, numa nova cidade, uma família o apanha para viver uma nova vida. Natural, portanto, que comece a contar sua história destacando a cidade em que sua nova jornada tem início.

Jornada que se inicia também com o casamento “com essa namorada” e com o fato de começar “a levar sopa na madrugada para a população de rua”, como a retribuir a acolhida que a nova família lhe deu. No entanto, ele “queria fazer muito mais por eles”. Não achava certo só distribuir sopa. Era precisa “resolver o problema daquelas pessoas”, assim como resolveram o dele. Parte para o aluguel de uma casa, mas se sente incomodado, por si mesmo, pela informalidade da situação. O tema da formalização da causa social se manifesta na narrativa por esse incômodo, pois a legalização dá o sentido da própria existência da causa, conforme visto na análise temática. Logo a Ong só nasce depois da legalização. Antes não, porque ainda não havia feito “uma documentação”, mesmo que o trabalho de assistência já viesse ocorrendo.

A narrativa continua realçando o seu tempo nessa empreitada: “estou há 26 anos nesse trabalho”. O sujeito da frase muda para o plural ao descrever o projeto que criou: “nós temos uma comunidade terapêutica”, mas retorna ao singular no meio da sentença: “e tenho um ônibus para dar banho na população de rua”. A frase seguinte junta o coletivo e o individual e explica a formação das sentenças: “foi assim que foi fundada a nossa (no plural) instituição e assim e minha (no singular) história de vida”. Ou seja, a sua história de vida se confunde com a da instituição. Esse, portanto, é o resumo das duas trajetórias – que aparece nas narrativas da fundação da Ong, tanto por parte do fundador como também por seus integrantes, como se verá mais adiante.

Só depois de narrar a criação da Ong e essa espécie de renascimento em Petrópolis que o fundador relata o seu (real) nascimento, em Campos dos Goytacases. E continua a descrever as dificuldades da família, a infância num lixão, “num bairro que era aterro... por uma questão de sobrevivência”, porque os avós tinham que sustentar “um monte de filhos mais eu, adotado”. A adoção realçada por retoma o sentimento de rejeição que é destacado ao longo de toda essa narrativa. A mãe o abandonou e mesmo o avô o tendo “apanhado”, aos 12 anos, ele ainda se coloca como não membro da família, pois os filhos eram dos avós mais ele, meio de fora, adotado. Não à toa a rejeição da mãe surge logo em seguida, como a reforçar esse sentimento de abandono, que parece marcar sua narrativa. No meio da história, surgem expressões de autoelogio ou de demonstração de que superou o abandono, a despeito de todas essas rejeições. Afinal “tinha uma fila de cinco casais” querendo o adotar, a despeito da rejeição da mãe (“hoje quem ajuda ela sou eu”).

O início da vida em Petrópolis também é de rejeição. Não conseguiu nenhuma colocação, logo ninguém o queria e acabou “morando na rua”. Mas a superação continua presente em sua narrativa, porque passou por cima de mais essa rejeição e, hoje, é “assistente social” e estuda “para ajudar pessoas”. Na verdade (locução adverbial dele) é assim que se autodefine no final dessa narrativa: “eu vim pra esse mundo pra servir”.

A pergunta sobre essa vocação de servir suscitou outras questões no diálogo no quadro 17, a seguir:

Narrador: diálogo com o Fundador		Instituição: Ong Mateus
	Tema(s) correlato(s): Formalização para existir / Divindade para superar.	
	<p style="text-align: center;"><b>Quando te deu o estalo de fazer algum tipo de ajuda para o morador de rua?</b></p> <p>Eu tinha muitos sonhos em que estava ajudando as pessoas. Tinha muitos pesadelos. E aí veio essa ideia de pegar uma garrafa de café, comprar um pacote de pão na padaria e dar pra eles.</p> <p style="text-align: center;"><b>Você sonhava mesmo, sonho, sonho – você dormia e sonhava que estava ajudando as pessoas.</b></p> <p>Exatamente, sonhava que tinha pessoas precisando de mim na rua.</p> <p style="text-align: center;"><b>E você encara isso como um chamado, um sinal?</b></p> <p>Encaro isso como a história de madre Tereza de Calcutá – como um chamado. Porque hoje eu sou aposentado e não faço outra coisa a não ser isso. Dá vontade de abrir mais frente de trabalho, como trabalhar com mulheres, crianças e ajudar.</p> <p style="text-align: center;"><b>E inicialmente você fazia isso sozinho. Pegava pão, café e ia distribuir sozinho?</b></p> <p>No início eu fazia isso sozinho, pegava meu dinheiro, fazia o café, comprava o pão e levava pros moradores de rua. Depois eu trabalhava no grupo Itapemirim e comecei a ouvir uma voz dizendo que eu tinha que alugar uma casa para acolher essas pessoas e pagar do meu bolso. Na época eu arrumei uma casa lá no Caxambu, na Waldemar Ferreira, eu pagava 250 reais de aluguel – há 26 anos atrás e botei essas pessoas pra dentro e comecei. Essa era uma casa à parte, eu morava em outro bairro.</p> <p style="text-align: center;"><b>Sua esposa, a família dela, sempre apoiou?</b></p> <p>No início, eles acharam uma loucura. Eles achavam que tinha que ser uma pessoa muito especial pra fazer isso. Hoje eles entendem que eu sou uma pessoa muito especial. Mas naquela época foi difícil pra eles entenderem. Hoje a minha esposa é apaixonada pelo que eu faço. E ela trabalha junto comigo. Minha esposa e meus filhos, todos trabalham nisso comigo.</p>	

Quadro 17: Trecho sobre a inspiração do fundador da Ong Mateus, na entrevista concedida em abril de 2022.

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

Na narrativa, a inspiração para a causa social vem de um elemento divino, um chamado que se manifestou por meio de sonhos, que também são denominados como pesadelos logo na sequência da frase. Isso porque o significado é de algo que o incomodava, daí o paradoxismo sonho/pesadelo, como a lhe tirar o sossego ao invés de representar algo tranquilo, como um sonho. “Aí veio essa ideia de pegar uma garrafa de café, comprar um pacote de pão na padaria e dar pra eles”. O aspecto do sonho chama atenção nessa narrativa e passa a ser investigado na entrevista, não se percebendo que o alimento dado inicialmente deixou de ser a sopa, que aparece no início da fala, distribuída nas madrugadas. Tratava-se de um sonho mesmo de que havia pessoas precisando dele. Um chamado, de fato, como na história de madre Tereza. A associação imediata na narrativa é com o fato de estar, atualmente, aposentado, não fazendo outra coisa da vida. A conjunção subordinada explicativa “porque”, liga as duas sentenças, o que remete a uma constatação (dele) de que o sonho se realizou.

De início, a ação social era solitária, pegava o próprio dinheiro, ele mesmo fazia o café (não a sopa) e levava pros moradores de rua. Mais adiante, quando estava empregado, o sonho foi substituído por uma voz dizendo-lhe que alugasse uma casa para acolher essas pessoas. Era preciso ir mais além, conforme o mesmo relato no início da entrevista, de que ele próprio achava que era pouco apenas (nas palavras dele) dar o alimento a essas pessoas. Era preciso mais. Por isso, alugou uma casa, há 26 anos (novamente o tempo de atuação é realçado) e botou “essas pessoas pra dentro” e começou.

A “casa era à parte”, ele morava em outro bairro com sua família, a qual, “no início”, achou que era loucura dele. O argumento era de que “tinha que ser uma pessoa muito especial para fazer isso”. A explicação do fundador é de que, “naquela época foi difícil pra eles entenderem” o que estava acontecendo. Afinal, que chamado foi esse, que se manifestava por meio de sonhos e depois por meio de uma voz? Por que usar o próprio dinheiro para alimentar pessoas na rua e, em seguida, alugar uma casa

para botar esse pessoal pra dentro? Era complicado pra eles (familiares) compreender esse elemento divino na sua história. Mas passaram a entender e hoje, mais do que o projeto, compreendem que o fundador é uma pessoa muito especial, adjetivo que ele aplica a si mesmo (inclusive, se comparando à madre Tereza de Calcutá) e que aparece também nas narrativas dos voluntários da Ong, ao lado do tema da divindade, como se pode perceber no quadro 18, a seguir:

<b>Narrador: Voluntária 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
<p>Antes de ter esse envolvimento eu sempre ouvia histórias a respeito do chamado de Deus na vida do Jonas. São trinta e poucos anos nesse trabalho. Sempre ouvi falar muito bem quando convivia com eles e nem sonhava em estar aqui. Tava no início da faculdade e conhecia ele por causa da igreja. Ouvia que o Jonas tem um histórico de vida muito forte e a Cláudia sempre do lado dele. A Cláudia foi minha amiga, nós estudamos juntas, ela nem sonhava em namorar o Jonas. Depois, com os anos, ela veio a conhecer o Jonas e eu sei que, na história deles, foi um chamado de Deus e ele aceitou. De tudo que ele vivenciou na infância, na adolescência, ele entendeu que ele poderia, depois de Deus, mas usado por Deus pra resgatar essas pessoas que estão aqui. Quando ninguém acreditou nele e alguém acreditou nele gerou essa sensibilidade em relação aos dependentes (VOLUNTÁRIA 1).</p>	
<b>Narrador: Voluntária 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
<p>Seu Jonas, na época, ele começou com uma caminhonetinha em que ele servia quentinhas à noite. E dali, acabou virando um projeto lá, se eu não me engano, no Caxambu, e desse projeto se tornou a Ong Mateus, que hoje é a Comunidade Terapêutica Mateus 25:35. Mas começou com a entrega de quentinhas na cidade para os moradores de rua. O seu Jonas diz que foi chamado religioso. Porque ele se aposentou – não sei se foi aposentadoria, porque ele ficou afastado, deu algum problema, acho que ele travou dirigindo um ônibus e aí, desde então, ele começou a se entregar para essas atividades. Acho que foi em 2005 ou 2003 (VOLUNTÁRIO 2).</p>	
<b>Narrador: Voluntária 3</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>

Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir.

A Ong Mateus, pelas informações que eu recebi do Jonas Tavares, é que ele, na verdade, já foi um morador em situação de rua e depois que ele conseguiu começar a sair desse processo, ele teve um sonho e nesse sonho ele era inspirado a abrir alguma coisa para apoiar as pessoas que estivessem em vulnerabilidade. Foi aí que começou a questão da Ong, esse processo todo, que está muito ligada à questão religiosa e que gera novas oportunidades para esses moradores. Ele aos poucos realmente começou a gerar essa sustentabilidade, até porque ele já tinha vivido todo esse processo e foi exatamente como tudo se iniciou. E aí ele, depois conseguiu essa casa na Fazenda Inglesa, ele tem um aluguel muito assim favorável, um aluguel que é possível que ele pague, e ele foi buscando esses apoios, essas parcerias com empresas e com as pessoas da própria igreja, os familiares dos internos e assim que tudo começou (VOLUNTÁRIA 3).

Quadro 18: Trechos das narrativas do(a)s voluntário(a)s da Ong Mateus.  
Fonte: elaboração própria.

Todas as três narrativas sobre a criação da Ong ligam diretamente a instituição à vida do seu criador. Uma história não existe sem a outra, exatamente como narra o próprio fundador. O enredo é o mesmo, com algumas diferenças nas narrativas. Nas três, o fundador é o personagem principal. Estão lá as dificuldades pelas quais passou e a superação em atendimento a um chamado divino.

Também está lá uma certa admiração pelo criador da Ong, ou seja, o reconhecimento de que se trata de uma pessoa especial, com “histórico de vida muito forte” que recebeu “um chamado de Deus e ele aceitou”. As narrativas destacam o detalhe principal da história: o fato de que o fundador era um morador de rua e superou essa situação para se dedicar a uma causa maior. Essa jornada do herói fica clara em trechos como esse que destacam que, “quando ninguém acreditou nele e alguém acreditou nele gerou essa sensibilidade em relação aos dependentes”. É resumida também na seguinte frase: “ele, na verdade, já foi um morador em situação de rua e depois que ele conseguiu começar a sair desse processo, ele teve um sonho e nesse sonho ele era inspirado a abrir alguma coisa para apoiar as pessoas que estivessem em vulnerabilidade”.

Eis aí o resumo da história, contado e recontado diversas vezes pelo fundador, voluntários, funcionários, internos e seus familiares. Conhecido pelas pessoas que, de alguma forma, atuam em volta da instituição. Repetido nas reportagens sobre a Ong. Uma pessoa que era moradora de rua, recebe um chamado divino e se dedica a salvar as vidas das pessoas que, como ele, vivem na mesma situação. Os detalhes por vezes divergem, como no caso do alimento inicial que era doado: ora uma sopa, ora café com pão e agora surge também como quentinhas, que ele “distribuía em uma caminhonetezinha à noite”.

Mais uma vez, a exemplo das histórias sobre a fundação do projeto Borboleta Azul, os detalhes vão sendo acrescentados ao mesmo tempo que incrementam a dramaticidade das cenas. Assim, a narrativa conduz o interlocutor a imaginar o fundador em um carro usado e velho (já que ele é descrito no diminutivo caminhonetezinha), na escuridão, solitário com as quentinhas entregando nas mãos dos moradores de rua, esfarrapados, sob marquises ou nas calçadas da cidade.

Porém, um detalhe importante da história quase não aparece nessas narrativas: o auxílio que teve da família da namorada (atual esposa). Esse detalhe está lá (subentendido) na narrativa da voluntária 1, que conhece a esposa há mais tempo (“nós estudamos juntas”), e, portanto, reconhece que ela esteve “sempre ao lado dele”. Mas não aparece claramente a ação da então namorada e de sua família de acolher um morador de rua em sua residência. Da mesma forma, esse importante fato da história não é relatado nas demais narrativas dos voluntários, nem tampouco dos funcionários.

Ele aparece na fala do fundador, como se viu no início dessa análise, mas também de forma superficial, rápida, sem se ater aos detalhes do fato. Fato que traz consigo uma carga de dramaticidade grande, o que, por si só, traria mais atratividade para a história. Uma mulher, começa a namorar uma pessoa que mora na rua, mas que não revela pra ela essa situação. Quando não consegue mais esconder e se revela, esse namorado é acolhido não só por essa mulher, mas também pelos seus pais. Dá pra

imaginar os conflitos por trás desse enredo. A dificuldade em esconder a situação de rua, por parte do namorado. A forma como ele se desvencilhava da revelação. As desconfianças que podem ter surgido em alguns momentos por parte da namorada e de seus pais. O momento da revelação em si – o que exatamente funcionou como gatilho para essa confissão? E, finalmente, a paixão dessa mulher, que acolhe seu amado na própria casa, com o consentimento da família e fica “sempre a seu lado”. Ou seja, é o final perfeito nesse roteiro, algo como “viveram felizes para sempre” das histórias de amor.

Como se percebe, trata-se de um enredo com uma carga emocional muito grande, que simplesmente não é narrada na Ong, talvez por representar uma ótima história, que certamente empataria em interesse com a história do próprio fundador. Ou seja, um enredo como esse é praticamente silenciado nas narrativas sobre a fundação da Ong, porque tem uma carga de emoção tão forte quanto a própria história da criação da instituição – que afinal está ligada à história do seu fundador. É o que acontece também com as demais histórias no entorno das outras organizações pesquisadas, todas com potencial dramático elevado, que não se sobressaem nas narrativas das pessoas não só porque não se relacionam diretamente com a história dessas instituições, como também porque têm potencial para competir ou tirar a atenção para a narrativa da história de vida dos seus fundadores.

No caso da Ong Mateus, nenhuma outra história se sobressai sobre a jornada do herói contida na narrativa sobre o seu fundador. Uma pessoa que morava na rua, enfrenta todas as adversidades, é ajudada por uma família, consegue se recuperar e cria um projeto para proporcionar a mesma oportunidade a outros dependentes químicos. Esse fato era contado na Igreja da voluntária 1, que “sempre ouvia histórias a respeito do chamado de Deus na vida do Jonas”. Histórias essas que são (re)contadas pelas pessoas envolvidas com a instituição para reforçar a identidade da instituição, voltada para a recuperação dos dependentes químicos. O próprio fundador conta sua história em alguns casos para motivar os

internos em seus tratamentos, conforme revela o seguinte trecho de sua entrevista:

Lembro de um rapaz que ele tinha muito ódio da mãe dele. Aí eu sentei e contei a história da rejeição da minha mãe. E mostrei como eu superei isso e contei que hoje quem ajuda ela sou eu. Ele falou – poxa, eu não tenho problema nenhum perto da sua história. Eu falei: pois é – perdoa a sua mãe cara, eu perdoei a minha! Aí ele chorava, chorava, chorava e hoje ele está completamente recuperado e curado disso (FUNDADOR ONG MATEUS).

A rejeição por parte da mãe do fundador, já no seu nascimento, é um componente importante na sua história, tanto que aparece novamente nesse trecho da entrevista, além do início. Esse momento da sua vida foi contado para o interno da Ong, que “tinha muito ódio da mãe dele”. Não se sabe exatamente o porquê desse ódio, mas o drama do fundador é maior, na narrativa dele, tanto que fez o rapaz reconhecer que não tem “problema nenhum perto da sua história”. Interessante como o fundador utiliza a fala de outras pessoas pra enaltecer a própria história. Não é exatamente ele que está dizendo que sua história é mais dramática, é o rapaz. Da mesma forma, na narrativa sobre a família que o acolheu, são eles (os familiares) que estão reconhecendo que o fundador é uma pessoa muito especial. Especial por apresentar uma história de vida dramática, de tal forma que fez o rapaz não só perdoar sua mãe como também se recuperar da dependência.

Eis o poder das histórias na prática narrativa das organizações sem fins lucrativos. Elas são contadas e recontadas em diversos momentos para reforçar a construção de sentido a respeito da identidade da organização, identidade essa que se relaciona não só ao tema da divindade como também ao da formalização, sustentabilidade e cidadania. Temas que aparecem não só na história do fundador ou da criação da organização, mas em uma série de outras, como as que dizem respeito ao envolvimento dos voluntários com a Ong Mateus.

<b>Narrador: Voluntário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Eu o conheci em 2017, mas efetivamente eu comecei a fazer alguma coisa lá em 2019. Seu Jonas é meu sogro, por isso que eu conheço bastante ele. Desde quando a Ong foi ali pra Fazenda Inglesa eu faço alguns trabalhos lá. No início não era nada relacionado à informática. Era muito mais relacionado à parte administrativa, organizar documentos, porque na época era uma bagunça. Todas as fichas dos internos eram todas em papéis, ele não digitalizava, ele não colocava em computadores. E na época eu digitalizei todos os documentos, criei uma pasta, organizei todos os internos que já passaram. E na época eu fiz alguns contratos: contratos de prestação de serviços e trabalho voluntário pros funcionários que já tinham na época. Tanto é que na semana passada eu estava fazendo outros contratos porque agora o Ministério Público pediu outros contratos dele e parece que os contratos que ele já tinha feito, que ele alterou, já estavam antigos e não tinham tanta força jurídica. Mas, desde 2017 eu conheço e desde 2019 eu trabalho e efetivamente agora com a informática, dando aulas aos internos desde 2022, lá pra agosto de 2022. Não sou formado em Informática, eu sou estudante de direito, já estou no último período da faculdade, mas eu trabalho muito com o pacote Office, conheço bastante. Tenho um conhecimento ainda que superficial sobre informática, mas eu ainda tenho. A maioria dos internos lá tem dificuldade pra ler, pra escrever. A maioria nunca teve qualquer contato com o computador. Às vezes eles não conhecem um simples digitar. Tem que explicar do zero. Na maioria das vezes eu tenho que explicar o básico que é digitar, abrir um Google, fazer uma pesquisa, escrever uma carta ou desligar o computador, mexer no mouse, que pra eles é uma dificuldade extrema. São coisas que pra gente pode parecer fácil, mas eles têm dificuldades. Então, eu tô nessa desde 2019 até 2022, prestando serviços aleatórios, nunca serviços específicos.</p>	

Quadro 19: narrativa voluntário Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O tema da formalização está claro nessa narrativa do genro que entra como voluntário na “parte administrativa” para digitalizar os papéis e “organizar os documentos, porque na época era uma bagunça”. Ele não só organizou no passado, como continua com essa tarefa ligada à legalização da Ong, já que o “Ministério Público pediu outros contratos”, os quais não têm mais “força jurídica”. Também o tema da cidadania aparece na narrativa, relacionado às aulas de informática para um público cuja “maioria nunca teve qualquer contato com um computador”. São coisas que podem parecer fáceis, “mas eles têm dificuldade”, logo, precisam de ajuda.

Já o tema da sustentabilidade aparece claramente na história do envolvimento da voluntária 3, ela professora da universidade que conduz projeto de extensão junto à Ong, conforme se observa em sua narrativa:

Narrador: Voluntária 3	Instituição: Ong Mateus
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Na verdade, a Ong Mateus surgiu há aproximadamente três anos, porque eu comecei a perceber que um semestre era muito pouco e os projetos eram vários e eu não conseguia gerar continuidade para esses projetos, porque logo terminava o semestre e ficava difícil que a outra turma abraçasse esses projetos para dar continuidade. E foi aí que surgiu a Ong Mateus, em 2019, se eu não me engano foi em 2019, foi um grupo de alunas mulheres que descobriu a Ong Mateus, e dentro dessa filosofia de criar atividades estruturais e gerar um projeto que possa gerar valor para a comunidade - elas começaram a pensar o que elas poderiam fazer para ajudar essa Ong. E começaram a fazer um trabalho com paletes. Elas começaram a levar paletes para montar móveis junto com esses moradores em vulnerabilidade social dentro da Ong. E foram juntas fazer esses móveis. Eu até participei num primeiro momento e até entrevistei esses internos. E esses móveis depois foram vendidos no workshop social, que também surgiu a partir de toda essa consolidação. Surgiu a partir da ideia de uma aluna – foi formatado depois. A ideia surgiu de uma aluna: puxa, a gente podia compartilhar esses projetos que estão ficando brilhantes com a própria universidade. A ideia do workshop social era colocar esses projetos ali no hall da universidade. E a Ong Mateus era um desses projetos, porque tinham outros também. E elas explicaram todo o processo dos paletes, das mesinhas que foram montadas. Foi muito bacana de ver todos eles trabalhando: a ideia de gerar trabalho e renda (que é o nível mais alto da cadeia de valor). E expuseram esses móveis e os artesanatos também que eles já faziam como atividade na Ong e tudo foi vendido no workshop. Foi muito interessante porque acabou tudo sendo vendido</p>	

Quadro 20: narrativa voluntária Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

Na sua história, o interesse pela Ong surge em sua disciplina na faculdade, para dar continuidade aos trabalhos de extensão, “porque ficava difícil que a outra turma abraçasse esses projetos”. E o objetivo final desses trabalhos é “criar atividades estruturais e gerar um projeto que possa gerar valor para a comunidade”. Na narrativa essa geração de valor está ligada à sustentabilidade da Ong, ou seja, aos móveis e demais produtos comercializados, que geram “trabalho e renda” para a instituição, “que é o

nível mais alto da cadeia de valor”. Está ligada também ao tema da cidadania, já que surge então a ideia de se criar um workshop social, para “compartilhar esses projetos, que estão ficando brilhantes, com a própria universidade”. Logo, pela conclusão da voluntária, a disciplina desperta o envolvimento do aluno com a questão da dependência química e da vulnerabilidade das pessoas em situação de rua, já que “foi muito bacana de ver todos eles trabalhando”.

Os temas aqui analisados também aparecem nas falas dos voluntários e funcionários em outros momentos, como os que colocam o fundador como elo central na identidade da Ong, responsável imediato pelo trabalho desenvolvido. É o que se depreende no trecho da narrativa a seguir.

<b>Narrador: Voluntária 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Pensa num lugar que tem várias pessoas, que vieram de vários lugares, com diversos problemas – porque a gente não tá lidando aqui só com usuários de drogas, a maioria sim, mas além das drogas tem outros problemas envolvidos. Então pra eles, principalmente, de alguma forma, tem que ser mais rígido, porque tem regras a serem seguidas. E o Jonas deixa claro que a disciplina é fundamental, porque precisa. Isso porque eles estão aqui aprendendo a lidar com eles próprios. Responsabilidade, caráter – tudo isso tem que ter. Caráter então tem que estar lá em cima. Saber o que que faz bem o que é mal. Senão, chega lá fora e o primeiro convite eles não resistem</p>	

Quadro 21: narrativa voluntária Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

No início dessa fala, a descrição da Ong feita pela voluntária dá um sentido de cidadania ao trabalho junto a “várias pessoas, que vieram de vários lugares, com diversos problemas”, não só ligado às drogas. Ou seja, a atuação social é mais ampla e se relaciona à formação de valores junto ao público atendido, como os citados na narrativa: responsabilidade e caráter. E o fundador é o responsável por essa atuação. É ele quem “deixa claro que a disciplina é fundamental”, porque “eles estão aqui aprendendo a lidar com eles próprios”. Logo, a disciplina exigida pelo fundador é

formadora de caráter (saber o que faz bem e o que faz mal, na definição da voluntária), que irá prepará-los para resistirem ao primeiro convite de retorno nas ruas. A questão da disciplina também aparece no relato do voluntário 2, a seguir:

<b>Narrador: Voluntário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Ele é bem respeitado. Principalmente pelos internos, que têm bastante respeito por ele. Até porque ele fica pregando que ele é ex-militar, que ele é pulso firme, que lá ele forma homens, homens de caráter. Ele é bem autoritário lá. Lá ele tem bastante poder. Mas com os funcionários ele é um doce de pessoa. Ele é outra pessoa. Mas necessariamente eu até entendo a liderança dele dentro da comunidade com os internos, porque os caras lá realmente eles são bem fora de linha. Alguns fogem, alguns trazem bebidas pra lá, eles são muito loucos. Então, a depender do caso concreto lá ele tem que ser um pouco mais autoritário. Mas com os profissionais lá ele é outra pessoa, totalmente diferente no tratar. No dia a dia ele é outra pessoa totalmente diferente.</p>	

Quadro 22: narrativa voluntário Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Aqui, o voluntário retrata a imagem do fundador como um líder (“lá ele tem bastante poder”) bem respeitado, um pregador da disciplina para os internos. E utiliza de um paradoxo em relação a sua atuação perante os funcionários: “ele é um doce de pessoa”. Ou seja, na narrativa do voluntário o fundador se transforma (“Ele é outra pessoa”). Isso porque, sob essa ótica, ele é o responsável pela instituição e sabe que “os caras lá realmente eles são bem fora de linha”. Então (conjunção coordenativa de conclusão utilizado pelo voluntário) ele tem que ser mais autoritário. Vejamos, portanto, como a figura do fundador é retratada pelos funcionários quando narram o momento em que se envolveram com a Ong

<b>Narrador: Funcionário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	

Não me envolvi com a causa, fui envolvido por ela. Já tinha ouvido falar da Ong nas assembleias da igreja, até que – em 2013, conheci o Jonas, que fez o convite pra vir morar aqui e ajudar na causa. Na época, a comunidade era em Corrêas. Eu fiquei um ano pra tomar essa decisão e, em 2014, aceitei o convite. Uma semana morando com eles, em uma reunião, o Jonas me anunciou como coordenador, assim de supetão. E fui aprendendo a lidar com eles, no tranco mesmo. E todo dia sigo aprendendo. Eu achava que o serviço na igreja me ajudaria nesse trabalho, mas não tem nada a ver com esse aqui. A igreja atua de uma maneira geral, com diversas causas pra atender. Aqui é uma atuação mais direcionada, com trabalho especializado para a recuperação dos drogados

Quadro 23: narrativa Funcionário Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O início da narrativa é uma frase de efeito que chama atenção para o que será contado: o funcionário não se envolveu com a Ong, foi envolvido por ela. Assim, de supetão, quando tinha “uma semana morando com eles”, o fundador o anunciou como coordenador. Percebe-se a figura do fundador como o decisor, a pessoa que dá as ordens e que também ensina. Na sequência, o tema da cidadania/caridade encerra a fala, quando a narrativa compara o serviço na igreja (“com diversas causas pra atender”) com o trabalho da instituição que é mais direcionado para a recuperação dos drogados. Por isso o trabalho na igreja não ajudou no seu processo de ambientação na instituição, de forma que ele (o voluntário) foi aprendendo assim, “no tranco mesmo”, modo que é realçado pelo voluntário como a forma do líder tomar as decisões. A aprendizagem é um aspecto realçado na narrativa do outro funcionário entrevistado:

Narrador: Funcionário 1	Instituição: Ong Mateus
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer.	
<p>Participo ativamente do trabalho aqui há dois anos. Vim atuar aqui porque eu vim desse mundo também. Me sinto bem aqui. Me sinto bem fazendo bem a alguém. A pessoa se aprisiona no seu pensamento, no seu jeito de vida. Fica focado só nas drogas. Não tinha vontade de viver fora dela. Porque é bom, dá prazer. Mas tem que sair da linha da comodidade. Porque eu estava sofrendo. A pessoa só se sente bem quando se liberta. Não venho aqui só pra fazer alguma coisa. Venho pra receber algo também. Venho investir em conhecimento em mim. O</p>	

Jonas é uma pessoa que vai na frente. É meu professor, meu exemplo, um mentor. Ele investe em me conhecer e eu aprendo muito com ele
--

Quadro 24: narrativa funcionário Ong Mateus

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

Esse outro funcionário inicia a sua narrativa destacando o tempo de trabalho e a causa de estar na Ong: “vim desse mundo também”. Ele fala do passado e do presente na mesma sequência. Sente-se bem na instituição. Sente-se bem fazendo bem a alguém. Isso no presente. No passado estava sofrendo. Era um prisioneiro do seu jeito de vida. A metáfora reforça a obsessão nas drogas: “não tinha vontade de viver fora dela”. Assim, a Ong é que o liberta. Traz-lhe uma nova vida na qual volta a se sentir bem, passa a “investir em conhecimento” em si mesmo. E o fundador tem um papel importante nesse processo de libertação, porque aparece logo na sequência desse comentário como “a pessoa que vai na frente”. Um líder, um professor, um mentor, com quem aprende muito.

Curioso no envolvimento dos dois funcionários entrevistados é o fato de que ambos vêm do mundo das drogas. Os relatos dessa época são muito dramáticos (vide quadro 26, a seguir), trazem a enredo da jornada de herói e teriam potencial para também competir com a história do fundador. Mas são histórias que poucos conhecem, que não são propagadas pelas pessoas na instituição. E têm o enredo muito parecido com o da história do fundador:

<b>Narrador: Funcionário 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	
<p>Há 22 anos, eu era usuário de drogas. E minha libertação foi graças à minha mãe. Mãe é mãe – sempre ela. Quem a tem que dê graças a Deus por ela. Foi algo espiritual. Eu tava em casa, no meu quarto, me drogando. E ela recebeu a visita de uma vizinha, cujo filho estava com problemas com drogas. Minha mãe não sabia que era usuário. E ela passou a dar conselhos para essa vizinha. E eu ouvindo aquilo do meu quarto. Decidi parar naquele momento. Fui lá na sala, joguei as drogas na mesa, na frente da visita, e falei – aqui</p>	

minha mãe, a senhora dando conselhos aqui e seu filho morrendo no quarto. Depois desse dia, nunca mais usei	
<b>Narrador: Funcionário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Em 2006 parei com o alcoolismo. Foi algo espiritual em minha vida. Converti ao Evangelho, parei de vez, comecei a pastorear na igreja. Vim do Nordeste, passei 21 anos morando no Rio até que conheci Petrópolis e me apaixonei. É uma cidade linda, fria e quis morar aqui. A bebida não fazia mais efeito – passei a usar droga mais forte. Mas nunca me viciiei nessas drogas. Eu saía, usava antes do forró, lá no baile algumas vezes eu ia pro banheiro pra usar um pouco mais, quando o efeito passava, e quando chegava em casa, se tivesse sobrado a droga, eu jogava fora. Você vai ficar espantado, mas eu comecei a beber com seis anos. Lá no Nordeste é comum a bodega (que é uma espécie de birosca que vende de tudo). Lá é comum eles venderem a “meiota” – que é uma garrafa (dessas KS) de coca, que o cara enche de cachaça e recoloca a tampinha. Meu pai mandava eu comprar pra ele. No caminho, comecei a abrir e experimentar. Um dia, nesse caminho, eu bebi tanto que cheguei a cair. Meu pai descobriu e queria me bater. Mas ele não podia fazer nada, porque ele praticamente me ensinou. Depois disso passei a beber escondido. Vim pro Sul porque o Nordeste é muito limitado. Na verdade, quem vai daqui pra lá vende que é uma terra de oportunidades. Passa a ideia que é muito melhor, quando na verdade nem é tanto assim. Eu tinha só um amigo aqui no Rio e vim morar com ele num barraco na favela de Parada de Lucas. Quando cheguei, tinha dinheiro pra pagar três passagens de ônibus apenas. Sai pra arrumar emprego e parei numa obra no Largo do Machado. Vi a obra e perguntei pro cara que chefiava, se tinha vaga. Ele disse que sim, tem trabalho – se quiser, pode vir amanhã. No dia seguinte, eu estava lá, como biscate, trabalho informal mesmo, como servente de pedreiro, carregando os materiais. Uma semana depois, pisei numa tábua cheia de prego. Tive que ficar em casa com o pé todo inchado. Estava em casa e uma vizinha disse que estavam precisando de ajudante de cozinha. Fui com o pé inchado mesmo e consegui a vaga. Eu brincava que tinha melhorado, porque agora eu tinha, não só o trabalho como um local para comer. Comia no restaurante e já sobrava um pouco mais de dinheiro. Lavava pratos e logo logo ganhei uma promoção – fui promovido a lavar panelas (risos). Tempos depois, a cozinheira me chamou e disse que ia me ensinar a cozinhar. Passei a ajudar na comida. Logo em seguida, arrumei trabalho em outro restaurante e fui seguindo nessa profissão. O Rio aumentou o nível de alcoolismo. Foram onze anos trabalhando e não juntei dinheiro nem pra voltar ao Nordeste e rever minha família. Gastava tudo com a bebida. Nem notícia eu mandava para eles. Minha mãe já me dava como perdido. Quando eu voltei, ela achava que eu tinha morrido. Só retornei quando me recuperei do álcool. Fiz questão de voltar pra refazer os laços familiares. Isso é muito importante – estar bem com a família.</p>	

Quadro 25: Trechos de narrativas dos funcionários Ong Mateus  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A primeira história, do funcionário 1, traz uma carga dramática muito grande. “Foi algo espiritual”. O início já chama a atenção, porque revela logo que a libertação das drogas teve um toque divino. “Foi graças” a mãe. O comentário a seguir (“mãe é mãe” - quase um dito popular) realça a figura da mãe (que é dita três vezes na sequência). Logo, é preciso dar graças a Deus por tê-la. Mesmo sem saber do vício do filho, ela dava conselhos para a vizinha, na sala ao lado, enquanto ele se drogava no quarto, ouvindo os dizeres da mãe. A sequência não traz muitos detalhes, não descreve os cômodos para que se tenha uma ideia da distância a que ele ouvia. Mesmo assim, o interlocutor consegue imaginar a cena. E a decisão de parar com as drogas vem naquele instante, quando se é possível, pela descrição, quase imaginar a expressão no rosto do filho naquele exato momento em que toma tal decisão. A dramaticidade aumenta com a inclusão de detalhes: vai na sala e joga as drogas na mesa. Mais uma vez, o interlocutor é chamado a imaginar a cena. Ela é narrada pelo funcionário com o gestual acompanhando a descrição: as mãos se lançam pra frente, como a relembrar o gesto que teria feito. E o final, por si só, é definitivo: depois desse dia, nunca mais usou, o que remete ao início da história, ao elemento de divindade que tanto permeia a construção de sentido nessa instituição. A decisão foi algo espiritual, como dito no início da narrativa, algo que não se explica pela razão, mas pela crença num poder superior que rege a todos.

Trata-se de uma história curta, mas cujo enredo se assemelha ao do fundador da Ong. O vício pelas drogas o impede de ser feliz, traz problemas e dependência, embora isso não seja dito na narrativa. O sofrimento se encerra pela ingenuidade da mãe, cujos conselhos pra outro filho que não o dela, funcionam como o gatilho para a libertação. É quase como o chamado (ou as vozes) que apareciam para o fundador. É algo espiritual, como na narrativa do fundador.

Já na segunda história os detalhes aparecem de forma mais abundante, sem, no entanto, revelar um enredo tão diferente assim. Estão lá os problemas relacionados ao álcool, a saída do Nordeste e a vinda para

o Rio, onde o vício persiste. Ele narra os diferentes empregos, mas confessa que “gastava tudo com a bebida”. Não juntava dinheiro nem pra visitar a família na sua terra natal. Família essa que chegou a pensar que ele tivesse morrido. Só retorna quando abandona o vício, fato que já fora revelado no início da narrativa. Ou seja, até mesmo na estrutura as duas narrativas se assemelham, apesar dos tamanhos diferentes. Ambas começam anunciando a libertação das drogas, ambas situam essa libertação no tempo, para depois falarem do sofrimento. Ambas apresentam um gatilho, nesse caso a conversão ao evangelho, que é situado no momento em que começa a “pastorear na igreja”.

No entanto, nessa segunda narrativa, os detalhes acrescentam mais dramaticidade à narrativa. Começou a beber aos seis anos, por influência do pai. A ida à bodega, ainda no Nordeste, quando criança, a volta com a garrafa de Coca-Cola cheia de pinga – a descrição da cena conduz o interlocutor a imaginá-la mentalmente. O garoto bebendo a cachaça e chegando a quase cair. O pai bravo querendo bater. Mas ele (o próprio pai) é o culpado – o narrador conclui. E continua seu drama bebendo escondido, se mudando, mas perseverando no vício, até que se liberta e retorna pra casa. A narrativa fica enfática na decisão: “fiz questão de voltar”, pois parou com o alcoolismo (já anunciara também com ênfase no início da fala), para “estar bem com a família”.

Família que representa um fator fundamental na recuperação dos dependentes, conformem as narrativas que se ouve na Ong. Ao mesmo tempo, ela é também, muitas vezes, uma das causas da entrada no vício. Logo, é preciso trazê-la para dentro da instituição, seja figurativamente (nas discussões em grupo e individuais com os internos) como também presencialmente, durante as visitas realizadas nos segundos sábados de cada mês, ocasião em que é feito um almoço para receber os familiares visitantes. Não à toa, portanto, a família aparece com frequência nas narrativas analisadas, como os trechos que seguem no quadro 26:

<b>Narrador: Funcionário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer.	
<p>Aqui, a maioria tem problema com a família. Se você puxar, vai identificar que existe algum problema, que muitas vezes vem lá da infância. Outro dia um rapaz aqui soube que o tio tinha morrido. Um tio com quem ele brigou, chegou a quebrar a costela dele, por causa do vício. Quando ele soube da notícia, eu senti que ele ficou mal. Ele me perguntou se algum dia eu vivi a situação de perder alguém e não ter tido tempo de pedir perdão pelo que fiz a essa pessoa. Conte pra ele a minha história. Disse-lhe que meu pai não foi um bom pai, não cumpriu o dever de pai. Mas não precisava pedir perdão. Não culpo ele pelo meu vício. Ele me deu o que ele tinha. Me passou o alcoolismo. A bebida matou ele (SIC). Tudo que ele ganhava, ele bebia. Ele trabalhava muito, mas gastava tudo com a bebida. Mas ele não teve culpa. Disse que ele devia perdoar o tio. Ele não teve culpa pela situação. Não precisava pedir desculpas, porque o tio não teve culpa. Ele queria o melhor pra ele, mas nem sempre as pessoas conseguem se expressar</p>	
<b>Narrador: Voluntário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>A comunidade faz algumas atividades, convida a família. Aí a família contribui com alguns alimentos, por exemplo, pra uma festa junina, uma ceia de Natal, e aí a família traz alguma coisa e reúne todos eles e fazem uma festa simbólica né pros internos e ao mesmo tempo atraindo as famílias, trazendo aquele afeto da família pra eles, porque eles ficam muito sem contato, ficam muito tempo sem ver, porque é um lugar muito longe e de difícil acesso e muitas vezes as famílias não vêm. Aí os internos ficam lá bastante tempo sem ver a família, sem ver os filhos, irmãos, esposa a mãe. E aí nessas atividades que muitas das vezes as pessoas conhecem de verdade os familiares. A família sofre bastante, porque tem que suportar tudo isso. Às vezes é vítima disso tudo também</p>	
<b>Narrador: Voluntária 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Fiz estágio no CAPS na faculdade. Fui da primeira turma e tinha pouca opção de estágio. Aí fiz estágio nessa área. A gente fez consultório de rua e foi pros CAPS. Eu era recém-formada e vim atuar aqui. No meu coração eu sempre gostei. Eu costumo dizer assim: amanhã eu estarei em casa, nos dias que eu venho pra cá. Amanhã, eu estarei aqui de novo. Eu sou psicóloga não só deles, mas também dos pais, dos irmãos, porque a família acaba sofrendo junto. Boa parte dos problemas que trazem eles pra cá tem uma causa na</p>	

família. Alguns têm histórias de abusos. Têm meninos aqui que sofreram abusos sexuais na família. E eles falam comigo na terapia.	
<b>Narrador: Funcionário 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Tem jeito de resgatar os princípios, porque é muito ruim ser rejeitado. Tem que ajudar os outros, independente das condições. A base de tudo para o dependente químico é a família. A recuperação depende do ambiente, mas depende da pessoa, principalmente. O desejo maior é se recuperar. Ele tem que brotar na pessoa. Mas a família tem dificuldade de entender o dependente químico. Aponta mais erro do que qualidade. Aqui a gente tenta fazer o contrário. Tenta corrigir pela qualidade da pessoa. Tenta identificar o que a pessoa tem de bom e resgatar isso nela. E tem que manter a casa limpa. Já deve ter acontecido contigo. Às vezes, a gente limpa a casa, varre os quartos, lava a cozinha. Sai e deixa a casa fechada uns três meses. Quando volta, a casa tá suja de novo. E você se pergunta: poxa, o que aconteceu? Eu deixei a casa limpa, ninguém usou a casa. Mas a sujeira voltou. Assim é com as drogas. É preciso manter a casa sempre arrumada, sempre usando. Pra evitar que a sujeira volte, porque ela vai voltar. Tem que estar sempre alerta. A gente usa algumas ferramentas aqui: as orações, as atividades com os alunos, para mantê-los alertas e preparados – pra não deixar a casa sujar. É preciso preencher o vazio das drogas com algo. É um trabalho contínuo. É como uma construção. Tem que cavar primeiro, construir o alicerce, montar a base. Depois ir colocando tijolo por tijolo até que a casa fique pronta.</p>	

Quadro 26: Narrativas dos voluntários e funcionários da Ong Mateus.  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A primeira narrativa define a família como o maior problema identificado entre os internos da comunidade. E muitas vezes, “se você puxar”, vai identificar que tal problema “vem lá da infância”. Para exemplificar, o funcionário conta a história de “um rapaz aqui” da Ong. “Ele ficou mal” ao saber da morte de um tio com o qual tinha tido uma desavença. Para aliviar o sentimento, ele recorre a sua própria história, assim como o fundador, em relação ao interno que odiava a mãe. E essa história é também uma narrativa de culpa envolvendo a família do funcionário. Surge novamente a figura do pai (que “não foi um bom pai”) e a mágoa por ele não ter cumprido o seu dever. E vem o conselho final: não precisa pedir desculpas, porque não há culpados: as pessoas nem sempre conseguem se expressar corretamente e é preciso perdoá-las.

Quando se trata de familiares, no entanto, nem sempre é possível. É o que se percebe pelas duas narrativas na sequência, ambas diagnosticando, mais uma vez, a importância da família não só para a saída do tratamento como também para a entrada na dependência. Na narrativa do voluntário 2, a ação de convidar as famílias para uma “festa simbólica” que traga “aquele afeto da família pra eles”, já que “muitas vezes as famílias não vêm”. No final da narrativa, a conclusão a que muitos chegam quando se referem a esse assunto: os internos sofrem sem as famílias, mas elas também sofrem, “porque tem que suportar tudo isso, ou seja, são vítimas “disso tudo também”.

Na narrativa da voluntária 1, a conclusão é a mesma. Ela se considera psicóloga não só dos internos, “mas também dos pais e dos irmãos”. Isso porque “a família acaba sofrendo junto”. O diagnóstico também é de que “boa parte dos problemas que trazem eles pra cá tem uma causa na família”. “Alguns têm histórias de abusos”, falam isso na terapia. Essa é a ocupação da voluntária, que – em seu coração, sempre gostou dessa atividade. Sente-se em casa e propaga isso aos seus interlocutores: “amanhã, eu estarei em casa”, ou seja, “estarei aqui de novo”.

Há um jogo de palavras nas narrativas dos entrevistados. Eles utilizam frases de efeito, muitas vezes acompanhadas de gestuais teatralizados, que servem ao propósito de chamar e prender a atenção dos interlocutores. A técnica da oratória parece ser importante na pregação aos internos. É preciso convencê-los a perdoar, não só seus familiares como também a si mesmos. E a narrativa assume um papel importante nessa tarefa. Histórias de vida pessoais se conectam às histórias dos internos. E a moral dessas histórias trazem, quase sempre, um ensinamento que tem a ver com a causa em que estão envolvidos.

Um desses ensinamentos diz que é preciso resgatar os princípios, porque é muito ruim ser rejeitado. “Tem que ajudar os outros, independente das condições” – é o que afirma a narrativa do funcionário 1. E no contexto dessa ajuda, surge também a figura da família: “a base de tudo para o

dependente químico. “A recuperação depende do ambiente, mas depende da pessoa, principalmente”. Mais um ensinamento. Mais uma frase de efeito. E outra: “o desejo maior é se recuperar. Ele tem que brotar na pessoa”. São conclusões definitivas, frases que parecem carregar verdades absolutas, na visão dos narradores, pois são repetidas à exaustão no contexto em que atuam.

A metáfora da casa surge nessa narrativa do funcionário 1, para preparar o ensinamento definitivo. “Às vezes, a gente limpa a casa, varre os quartos, lava a cozinha”. Sai e fica um tempo fora, “quando volta, a casa tá suja de novo”. A comparação é imediata: “assim é com as drogas”. A dinâmica da narrativa é impactante, as frases são curtas, mas relacionadas, todas conduzindo para uma sequência lógica que irá culminar na moral da história: “tem que estar sempre alerta”, dedicando-se às orações e as atividades, “pra não deixar a casa sujar”, porque as drogas podem voltar. Pra reforçar esse ensinamento, nova metáfora: o trabalho com os dependentes é como a construção de uma casa. “Tem que cavar primeiro, construir o alicerce, montar a base”. Depois construir a casa. É um trabalho contínuo, que precisa de solidez para se “preencher o vazio das drogas”.

A dinâmica das narrativas, as metáforas e seus ensinamentos vão se repetindo ao longo das entrevistas. Percebe-se claramente como elas funcionam para dar significado não só à atuação dessas pessoas nas instituições sem fins lucrativos, como também à própria existência.

<b>Narrador: Funcionário 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>A minha vida só tem sentido quando dou sentido à vida de alguém. Meu trabalho aqui deu mais sentido à minha vida. O trabalho aqui não cessa. É como arar a terra. Você pega o arado e não pode parar. Tem que arar toda a terra. Arar e depois plantar. E tem que crer que vai colher. Não dá pra parar no meio. É assim com os dependentes e é assim conosco também, com nossa atuação. Um processo de cada vez, acreditando sempre que vamos colher lá na frente. Esse trabalho tem que continuar. É um eterno recomeço. O Jonas vem e monta tudo isso. O Jonas vem e cria essa comunidade. Um dia ele não vai estar mais aqui. Quem vai continuar isso? Quantos discípulos ele fez?</p>	

<b>Narrador: Funcionário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Cidadania para fortalecer.	
<p>É preciso dar sentido à vida de alguém pra dar sentido à sua própria vida. É muito bom se sentir útil. Ocupa sua mente com coisas boas. É uma sensação muito boa. Só ficando aqui pra saber o que eu sinto. Só trabalhando aqui você irá sentir isso! Dá uma felicidade muito grande quando você se envolve em uma causa e vê o resultado. Vê as pessoas se recuperando. Dá uma satisfação pessoal enorme. Você vê o seu próprio crescimento pessoal. Não tem como não se apaixonar. Eu choro quando o aluno não se recupera, quando ele volta pras drogas, quando ele deixa a comunidade pra voltar pra esse mundo. Choro mesmo, não no sentido figurado, mas com lágrimas mesmo. Porque é um potencial que se perde. E essa pessoa não conseguiu enxergar todo o potencial que tinha nela</p>	

Quadro 27: Narrativas dos voluntários e funcionários da Ong Mateus.  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Na primeira narrativa, a construção de sentido se dá pela ajuda ao próximo. É preciso dar sentido à vida do outro, para que se encontre o significado da própria existência. E esse sentido é fornecido pela dedicação ao interno. E esse trabalho que dá sentido à existência do funcionário. E é um trabalho que “não cessa”. Nova metáfora para explicar a dedicação à causa: “é como arar a terra”. Os processos do cultivo são comparados à vida: eles se sobrepõem, só assim poderá ser feita a colheita “lá na frente”. Ao final da narrativa, a conclusão de que “esse trabalho tem que continuar”. E a preocupação com a sustentabilidade da instituição: “quem vai continuar isso?”. A resposta vem envolta em uma missão divina, ao se associar os funcionários a discípulos, que precisam perpetuar a atenção ao próximo.

A mesma lição está no início da narrativa do funcionário 2. O *sensemaking* nas organizações sem fins lucrativos se materializa ao se dar sentido à vida de alguém. Sentir-se útil é importante nesse processo. Traz “uma sensação muito boa”. Só atuando na causa que se pode saber. Só quem trabalha na Ong “irá sentir isso!”. A frase vem em forma de exclamação, com intensidade na voz, para expressar a felicidade de quem “se envolve em uma causa e vê o resultado”. A satisfação pessoal vem na

proporção do envolvimento com o trabalho e com os resultados obtidos. Eles não são apenas dos internos, “você vê o próprio crescimento pessoal”. A narrativa ganha em intensidade ao falar da paixão pela atuação na Ong. Ao ponto de se chorar quando o resultado não vem. “Não no sentido figurado, mas com lágrimas mesmo”. Com a intensidade do que está sendo dito, com a verdade que as lágrimas demonstram: um choro de tristeza pelo não resultado obtido, quando o aluno retorna às drogas, “quando ele deixa a comunidade pra voltar pra esse mundo”. Isso porque “é um potencial que se perde”. É uma vida que volta a não fazer sentido.

Quanto aos voluntários, o significado que vêm na atuação social também se relaciona a dar novo sentido à vida dos dependentes. Eles também veem o aprendizado e o crescimento individual como ganhos na ação voluntária, como se percebe pela narrativa a seguir.

<b>Narrador: Voluntário 2</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>São muitas coisas, muuitas coisas, muuuitas coisas. Principalmente tratar o próximo né. Porque às vezes a gente acaba julgando muito as pessoas pelos seus vícios, por suas dependências e acaba excluindo essas pessoas. Eu tinha esse preconceito de talvez afastar a pessoa achando que isso seria melhor, deixá-la só do que trazer ela de volta pro bojo da sociedade e dar um tratamento melhor. E Seu Jonas me ensinou bastante em relação a tratar o próximo, porque eu aprendi muito que tudo que a gente faz, tudo aquilo volta pra gente. E principalmente com o tratamento com as pessoas. A gente ali lida com todos os tipos de pessoas, desde as mais humildes até pessoas com condições financeiras melhores, que a família tem condição financeira bem legal – e a gente aprende que ali é tudo um só. Que no fundo no fundo é tudo um só. E de certa forma a gente aprende a lidar com esse tipo de pessoa. Aprende a lidar com todos os tipos de pessoas e aprende a nunca afastar a sempre atrair. Porque todos nós algum dia podemos precisar de um tratamento</p>	

Quadro 28: Narrativa do voluntário da Ong Mateus.

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

As muitas coisas a que se refere o voluntário 2 estão relacionadas ao aprendizado que recebe na sua atuação na Ong. O advérbio de

intensidade “muito”, aqui realçado três vezes, aumentando a intensidade na primeira sílaba para se realçar a quantidade de coisas que se aprende, acaba sendo resumido a um ensinamento principal: “tratar o próximo né”. O marcador conversacional “né” funciona aqui como um pedido de concordância e é dito balançando a cabeça pra frente e pra trás, como um gesto de confirmação. Ele é complementado com outro aprendizado de que não se deve julgar as pessoas. Aprendizado que vem da própria experiência, já que o próprio narrador admite que “tinha esse preconceito de talvez afastar a pessoa”, por causa do seu vício. E o fundador aparece novamente como o mestre, a ensinar que “tudo que a gente gaz, tudo aquilo volta pra gente”. É preciso, portanto, trazer a pessoa “de volta pro bojo da sociedade”. Todas as pessoas, “desde as mais humildes até pessoas com condições financeiras melhores”, porque “ali é tudo um só”. E ao final um novo aprendizado, que também é narrado em forma de ensinamento, qual seja o de “nunca afastar” e “sempre atrair”, porque um dia podemos também precisar.

A voluntária 1, por sua vez, também realça os aprendizados que recebe e os narra em forma de ensinamentos, ou lições que servem para a vida das pessoas, como a “ideia de que o trabalho edifica o homem”, por exemplo.

<b>Narrador: Voluntária 1</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
Particularmente, compartilho da ideia de que o trabalho edifica o homem e, com isso, possibilita bem-estar e desenvolvimento particular, ou seja, na minha visão, trabalho vai muito além do esforço ou da prestação braçal para o seu exercício, mas sim está relacionado com a maturidade que o trabalho, de certa forma, obriga a ter para o seu exercício e o seu papel dentro de uma sociedade. Quanto ao voluntariado, eu coloco o meu papel dentro da instituição como um instrumento que, dentre outros, busca fazer com que os internos possam externalizar as suas qualidades ou encontrar as suas vocações para que eles possam ser todos os dias pessoas melhores, visto que há diversos internos naquele local que somente precisam entender o seu	

valor para que possam viver melhor e, de tal modo, serem aceitos pelos seus pares ou familiares
---

Quadro 29: Narrativa da voluntária da Ong Mateus.

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Pela narrativa, o trabalho como um todo (não só o voluntário) traz maturidade, possibilita bem-estar de desenvolvimento particular e representa um papel importante “dentro de uma sociedade”. “Quanto ao voluntariado”, ele representa um instrumento, um meio que faz com que o próximo possa “externalizar” as qualidades, encontrar vocações e se tornar uma pessoa melhor. Eis o sentido da cidadania na atuação voluntária, qual seja o de auxiliar as pessoas a entenderem “o seu valor para que possam viver melhor”. Boa parte desse sentido vem da atuação dos fundadores das organizações sem fins lucrativos e de outros exemplos que os voluntários observam ao longo de suas trajetórias, como é o caso da narrativa a seguir.

<b>Narrador: Voluntária 3</b>	<b>Instituição: Ong Mateus</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Eu acho que quando tem a força do amor essa outra parte acontece como consequência. Essas pessoas são realmente muito especiais! A gente tem várias histórias de pessoas que fazem essa diferença aí, né. Você vê meu pai – até meu pai, eu via que ele conseguia ir além dentro dessa prática. Eu olhava assim, meu Deus, meu pai conseguir ir além dessa prática. Eu vi uma situação dele, por exemplo. Um morador que vivia escrevendo. Ele tava sempre com um papel e uma caneta. Não sei se você lembra desse morador em vulnerabilidade social. Eu tava dando uma volta com meu pai, na Catedral, tava esse morador. E aí eu vivi uma cena, meu Deus! O morador sem falar direito, eu não entendia uma palavra. Mas meu pai demonstrava que tava entendendo. E dando a maior força pra ele. Quanto mais meu pai ouvia mais ele se animava. Eu olhando aquela conversa, meu Deus, que conversa é essa? E eu percebia que esse amor que ele dedicou a esse homem que estava lá, querendo contar. Ele tinha algum problema na fala que a gente não entendia o que ele falava. Mas ali, só a atenção que meu pai deu pra ele fez toda a diferença na felicidade dele. Porque às vezes é um minutinho que a gente dedica. Outra coisa interessante nessa visão social. As pessoas falam assim: ah, quando eu puder, quando eu tiver dinheiro, eu vou partir pra ajudar, pra fazer alguma coisa. E eu falo assim pros meus alunos: gente, doação de tempo é o mais precioso que a gente tem pra poder construir alguma coisa na vida de alguém. Você dedicar alguns minutos pra ouvir ou pra ensinar alguma tarefa, fazer alguma coisa pra alguém. Não tem dinheiro que compre isso. Porque o que você vai construir ali é pra mudar a vida dessa pessoa. Então o</p>	

tempo é tudo que a gente tem de mais precioso pra doar nessas causas. Às vezes a gente acha que precisa de muita coisa e não! É aquele minutinho que você dedicou é que pode transformar a vida.

Quadro 30: Narrativa da voluntária da Ong Mateus.

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A força do amor destacada no início da narrativa se refere às pessoas que “são realmente muito especiais!”, assim, com exclamação. E as “pessoas que fazem essa diferença” referidas pela voluntária são justamente os fundadores de instituições não lucrativas. Mas há também exemplos mais próximos, como o do pai (“até meu pai”) que vão além nessa prática de ajudar os outros. Basta para isso que se dê atenção ao próximo, pois “às vezes é um minutinho” o suficiente. A história do pai comprova isso e revela um ensinamento que a narradora carrega consigo até hoje e que repassa pra seus alunos: “doação de tempo é o mais precioso” pra mudar a vida de uma pessoa necessitada. “Não tem dinheiro que compre isso”.

Essa mesma voluntária, professora universitária, tem se dedicado aos processos de gestão na Ong Mateus, envolvendo a instituição em projetos de extensão com a universidade e fazendo a aproximação com outras instituições, como se vê na narrativa a seguir.

Narrador: Voluntária 3	Instituição: Ong Mateus
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Quando eu busquei essa parceria com o Instituto da Criança, no Rio de Janeiro – que é uma Ong fortíssima, em que minha irmã já atua, meu cunhado também, eles inclusive contribuem para um projeto de jovens, na parte da Educação lá. E foi a minha irmã que fez o link, fez a ponte e eu tive o contato com as pessoas de lá e o Jonas participou. E aí eles, que são muito profissionais no que eles fazem – foi aí que a Padong entrou com muita força. Por quê? Eu senti que o Instituto da Criança sentiu essa fraqueza da Ong Mateus. O que que é a fraqueza? É ela depender muito das doações. O Jonas nem pôde fazer um curso de empreendedorismo social que eles oferecem, que é num nível fantástico, porque ele não está ainda preparado pra isso. Ou seja, a Ong ainda tá muito frágil. Por isso que essa construção da padaria pode agregar muito valor, sabe. A hora que tiver uma coisa mais estruturada pra gerar trabalho e renda para os internos, o Jonas vai conseguir sair um pouco dessa de apagar de incêndio. Porque ele vive a causa. Ele faz isso acontecer há 25 anos. De vez em quando ele manda lá os links, as vaquinhas,</p>	

pra conseguir doação. Ele envia pra mim, eu envio pros alunos. Ele vai vivendo assim lutando pra pagar as contas. Então por que que a gestão e o que a gente vem fazendo pode fazer a diferença na vida do Jonas. Porque ele pode ter mais tranquilidade até pra evoluir nesse talento natural dele. Porque na hora que ele tiver isso mais autossustentável, tiver uma coisa mais organizada, com contrato, com gestão, com esses parceiros fiéis, numa estrutura que a gente tá tentando justamente fechar pra ele, é a hora em que ele vai colher. Inclusive ele tem um sonho, que é acolher as mulheres também. Porque ele falou que cada vez mais tem mulheres também em vulnerabilidade social. Então ele tem outros planos que ele não consegue porque ele fica nesse apagar de incêndio. É muito louvável esse trabalho dele. Você vê o Betinho, da ação contra a miséria e a fome, gerou uma repercussão fantástica a nível mundial. As empresas procuravam a causa pra colocar nos seus produtos. Essa questão da miséria e da fome, o Betinho colocou na mente que queria acabar com a fome no mundo né. Então, o Jonas abraçou também, assim, se dedicando ao máximo.

Quadro 31: Narrativa da voluntária da Ong Mateus.

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa se enquadra no tema da sustentabilidade, que conduz ao sentido da sobrevivência da causa e sua profissionalização. Ela (a voluntária) aborda a fraqueza da Ong, por causa da dependência das doações. As pessoas do instituto parceiro, que “são muito profissionais”, perceberam que o líder (e por consequência a instituição) “não está ainda preparado para isso”. O pronome demonstrativo “isso” faz referência ao curso de empreendedorismo social, que está “num nível fantástico”, ou seja, aquém da capacidade da Ong, pelas conclusões da voluntária. Ela enfatiza em seguida, novamente, que “a Ong ainda tá muito frágil”. O que se compreende dessa narrativa é o sentido da manutenção da instituição, sua continuidade que só será alcançada se houver uma profissionalização da sua gestão.

Daí a participação da universidade (curso de Administração) e dos projetos de extensão em parceria com a Ong. Um deles aparece nessa narrativa, a Padong, “que entrou com muita força”, porque pode funcionar como “uma coisa mais estruturada pra gerar trabalho e renda para os internos”. Trata-se um planejamento para se construir uma padaria escola, que funcionaria para dar cursos profissionalizantes nesse segmento (para os alunos da Ong) e, ao mesmo tempo, comercializar o fruto desse trabalho, ou seja, os pães que fossem produzidos.

A narrativa revela as dificuldades de manutenção da causa por meio da metáfora do incêndio. “O fundador vive a causa, “ele faz isso acontecer há 25 anos”, mas de forma ainda amadora, sem estrutura, fazendo “vaquinhas”, enviando o link das doações pra ela e pros alunos, “lutando pra pagar as contas. Na visão dessa voluntária somente a gestão (ou seja, a profissionalização) “pode fazer a diferença na vida do Jonas”. Somente depois dessa “estrutura que a gente tá tentando justamente fechar pra ele, é a hora em que ele vai colher”. Novamente a figura da colheita aparecendo nas narrativas, a fornecer o sentido de que é preciso muito esforço antes de se alcançar os resultados positivos. É uma imagem que, vira e mexe, é utilizada nas narrativas, até porque se liga diretamente ao esforço que deve ser empreendido pelos internos para se libertarem da dependência química.

A narrativa finaliza com referência ao Betinho, que “colocou na mente que queria acabar com a fome no mundo” e “gerou uma repercussão fantástica a nível (SIC) mundial”. O sociólogo fundador do IBASE, aparece como alguém que correu atrás do seu sonho, assim como o fundador da Ong, que “abraçou também” sua causa, e poderá fazer muito mais, caso consiga estruturar a gestão da sua instituição. Isso porque ele também tem um sonho, “que é acolher as mulheres também”.

Além desse, outros “sonhos” aparecem ao final da entrevista do fundador, quando questionado sobre o futuro da Ong, em meio ao diálogo que é transcrito no quadro 32, a seguir.

Diálogo com o fundador	Instituição: Ong Mateus
Tema(s) correlato(s): Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Divindade para superar / Cidadania para fortalecer.	
<p><b>E como você vê o futuro da sua instituição?</b></p> <p>Eu pretendo ter convênios com o Governo, pra que a gente possa aumentar o número de alunos e ter mais funcionário pra atender melhor. Eu acho que sem ajuda financeira, a instituição não vai muito longe não. Se tiver ajuda financeira vai. Se não, fica bem precário, assim, reduzido.</p>	

Temos capacidade hoje para 34 alunos hoje, mas se eu fizer obra cabem até umas 100 pessoas (capacidade de alojamento, mas não financeira pra dar continuidade ao trabalho).

**Se pudesse voltar atrás na sua história de vida, o que você faria novamente (com toda a certeza) e o que você não repetiria (ou seja, jamais faria novamente)?**

Não me arrependo. A minha história de vida foi escrita por Deus, não tem como mexer nela. Tem só que aceitar. Eu não conseguiria repetir os erros do passado mais.

**Que conselhos você daria a quem estiver pensando em montar uma organização sem fins lucrativos, dedicada a uma causa social?**

O conselho é que se lute para retirar toda a documentação, legalizar a instituição e de preferência, que não dependa só de doações. Eu, pela graça de Deus, sobrevivi até agora de doações e não é fácil. Eu aconselho que a pessoa abra sim, se for para fazer caridade. Se lançar pra fazer a caridade, Deus abre portas pra ele. Mas se ele for fazer pesando em dinheiro é melhor ele desistir, porque as Ongs sérias que têm realmente vida longa são ligadas ao reino de Deus. Agora, não pense em fazer a instituição pensando em ganhar dinheiro, porque não vai ganhar não. Na verdade, nós vivemos no limite. Aconselho assim: abra e ajude o povo. O povo precisa de ajuda. Se não fosse as Ongs e as instituições sem fins lucrativos, o povo já estava passando muito mais necessidade do que já está. Graças às Ongs e as instituições sem fins lucrativos que a gente consegue manter esse Brasil de pé.

**Fazendo um balanço da sua história à frente da instituição (da sua obra social) – valeu a pena (ou está valendo a pena)?**

O balanço que eu tenho a fazer é que foi só vitória, não me arrependo de nada e me sinto realizado no que eu fiz e estou fazendo. Hoje está valendo a pena, porque depois de tantas lutas eu posso ver a instituição funcionando, respeitada em toda a cidade, uma instituição toda documentada, que pode ir muito mais além e que tem um nome prestigiado na cidade de Petrópolis e no Brasil, porque nós temos registro em Brasília, no Ministério da Cidadania, Conselho de Assistência Social. Então, nós somos bem respeitados na cidade e no Brasil

Quadro 32: Trecho sobre o balanço da trajetória de vida do fundador da Ong Mateus, na entrevista concedida em abril de 2022.

Fonte: elaboração própria.

O tema da sustentabilidade surge novamente ao final da entrevista, quando o fundador revela a intenção de ampliar a instituição para “aumentar o número de alunos e ter mais funcionário pra atender melhor”. Para isso, é preciso ter “convênios com o Governo”, que traria ajuda financeira, sem a qual “a instituição não vai muito longe não”. Essa narrativa é complementada com a resposta adiante, na qual aconselha as pessoas que estiverem pensando em montar uma organização sem fins lucrativos a lutar “para retirar toda a documentação, legalizar a instituição” e não depender só de doações. Nessa ótica, a sustentabilidade financeira vem da formalização da instituição. E também do sentido divino que, mais uma

vez, aparece na narrativa, ligado ao sentido da cidadania: “se lançar pra fazer a caridade, Deus abre portas”. Ou seja, não é pra ganhar dinheiro o trabalho social. É para ajudar o próximo (cidadania). Mas, para isso, é preciso formalizar a instituição (legalidade) e agir “pela graça de Deus” (divindade). Dessa forma, não se dependerá “só de doações” (sustentabilidade), mantendo-se no propósito de ajudar o povo, que tanto precisa de ajuda, afinal, “se não fossem as Ongs e as instituições sem fins lucrativos, o povo já estava passando muito mais necessidade do que já está”.

Mesmo admitindo que “vivemos no limite”, ou seja, que ainda há um bom caminho para se alcançar o futuro almejado, o balanço que o fundador faz da sua história à frente da instituição “é que foi só vitória”. Não há arrependimento algum, pois se sente “realizado”. Ou seja, mesmo “depois de tantas lutas”, existe o sentimento de vitória, porque não só vê “a instituição funcionando”, como percebe que ela é “respeitada em toda a cidade”. Nas suas palavras: “tem um nome prestigiado na cidade de Petrópolis e no Brasil”, isso porque está formalizada (tem o registro em Brasília). Logo, não há arrependimento, sua trajetória tem sentido, pois entende que sua “história de vida foi escrita por Deus”.

#### 4.2.3 As narrativas na Comunidade Jesus Menino

Na terceira instituição sem fins lucrativos pesquisada (a Comunidade Jesus Menino) a história da fundação é contada várias vezes, em diversos momentos, assim como na Ong Mateus e ao contrário do que acontece no projeto Borboleta Azul. Essa é a maneira como se inicia a narrativa do fundador, respondendo ao chamado para contar a sua história:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar.	

Então, eu sou professor de ensino religioso e dei aula no colégio Padre Corrêa. Ferrari, eu sempre tive uma vida normal. Eu falo normal, porque as pessoas acham que nós somos ETs sabia rrs. Eu venho de uma família católica, família simples de Itaipava e tive uma vida até a juventude normal. Você conheceu o Padre Quinha? Então, o padre Quinha e eu tivemos um trabalho desde muito jovem. Iniciamos um trabalho na Laginha, na Capela Nova, trabalhamos muito tempo com o padre Jack, da Catedral. Assim, uma vida normal de jovem, que namora, vai à missa, vai ao baile no domingo à noite, em Pedro do Rio, tinha baile todo domingo, não sei se você lembra disso... Então, assim, a gente tinha uma vida normal. Mas eu me senti, depois de um determinado tempo... eu trabalhei, fiz o Segundo Grau no Liceu de Itaipava e me formei em... naquela época... era um trabalho assim, como se fosse trabalhar na Celma, não vou lembrar o nome do curso. Era só pra poder fazer o Segundo Grau... Pra não dizer que não ia fazer... Habilitação Básica em Mecânica... Quem diria que eu ia fazer isso? Nunca trabalharia com isso, mas eu fiz. E depois, eu pensava em fazer na UCP Psicologia, ou fazer Medicina. Era meu desejo. E meu pai queria que eu fosse do Direito, fazer Direito. Bom, e depois eu fui trabalhar no colégio Chapeuzinho Vermelho, em Itaipava, como professor, era uma escola particular, trabalhei muitos anos na Nova Cerâmica, que tinha ali em Itaipava, da família dos Braga, durante muitos anos trabalhei no almoxarifado, na parte de loja deles. E eu ia sempre também no seminário com o padre Quinha, porque eu sentia vocação para o seminário. Pensei em ser padre, fiz o curso no seminário durante um ano para ingressar e não ingressei.

Quadro 33: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino.  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa começa com a pseudo profissão do fundador, com o verbo no tempo presente: “eu sou professor de ensino religioso”, atividade a qual ele não se dedica atualmente. Mas logo a sentença vai para o tempo passado, informando que ele deu aula num tradicional colégio de Petrópolis. Interessante essa auto apresentação, que destaca justamente a profissão, porque, pelo desenrolar da narrativa, percebe-se que ele, de fato, teve uma boa experiência como professor de religião. É natural que se apresentasse assim, pois no mundo atual, a profissão está intimamente ligada à identidade das pessoas. Especialmente no momento das apresentações, é muito comum que, logo de cara, as pessoas se identifiquem pela atividade que exercem. A curiosidade aqui é a profissão ainda aparecer na apresentação pessoal, algo que também se observa com pessoas aposentadas ou que já não se encontram em determinadas carreiras, mas continuam se identificando com a atividade a que se dedicaram por muitos anos. Ou seja, o sujeito larga a profissão, mas a

profissão não larga dele, o que se observa pelo seu linguajar, os exemplos que ele continua a dar e as histórias que conta.

Curioso também, nesse início de narrativa, é a afirmação de que ele é uma pessoa normal. Isso porque “as pessoas acham que nós somos Ets”. O pronome “nós” se refere a pessoas que dedicam suas vidas a causas sociais, como será percebido ao longo da entrevista. Mesmo afirmando que sempre teve uma vida normal (tinha seu trabalho, namorava, ia à missa e aos bailes de domingo), a frase enuncia que não é bem assim, que algo acontecerá para tirá-lo da normalidade. É exatamente o que se apreende na sequência do raciocínio, quando ele afirma que teve “uma vida até a juventude normal”. A preposição “até” serve justamente para limitar o tempo em que a situação era daquele jeito. Ou seja, após esse tempo, mudaria, apesar da narrativa realçar em seu início que não haveria nada de extraordinário na sua vida.

Esse início também logo nos apresenta um personagem que parece ter relevância na narrativa: o padre Quinha. Trata-se de uma pessoa bastante conhecida em Petrópolis, recentemente falecida, que se dedicou à causa da recuperação de dependentes químicos, inclusive tendo fundado uma comunidade terapêutica no bairro do Brejal. Ele e seu amigo, padre Quinha tinham uma vida normal, “mas eu me senti, depois de um determinado tempo...” A conjunção adversativa “mas”, indica novamente que algo irá acontecer para romper com a propagada normalidade. As reticências aqui indicam uma pausa em que o entrevistado parece estar organizando seu raciocínio. Ele iria anunciar o que aconteceu depois desse “determinado tempo”, mas sente que tem algo mais a dizer e retoma à descrição de suas atividades, todas elas corriqueiras, habituais, como terminar um ciclo escolar, se formar e trabalhar. Trabalho esse que aspiraria também à normalidade, pra trabalhar numa grande empresa da cidade (a Celma), numa especialidade que não é lembrada de imediato (habilitação em mecânica). Nessa parte da narrativa, novamente o prenúncio de que algo romperia com a trivialidade da sua trajetória com a interrogação (quem diria que ia fazer isso?) entre as reticências a indicar uma fala envolta em seus próprios raciocínios, tentando achar o momento

certo para anunciar algo de importante que aconteceria. A afirmativa em seguir demonstra novamente que algo extraordinário aconteceria em sua vida: “nunca trabalharia com isso”, ou seja, com aquela atividade normal, comum a diversas pessoas. Em seu desejo de juventude, continua a narrativa - o pensamento de se dedicar a profissões tradicionais, como psicologia e medicina, com formação em uma instituição de ensino também tradicional, a UCP. O desejo do pai para o futuro do filho (algo também corriqueiro na vida das pessoas) e a continuidade da normalidade na sequência dos acontecimentos – as aulas num colégio em Itaipava e o trabalho numa loja de uma família também tradicional da cidade.

O amigo padre retorna à narrativa na sequência, para o anúncio de que algo extraordinário aconteceria. O adjetivo “extraordinário” não está na fala do fundador e nessa análise quer dizer algo não regular, fora do estabelecido (e não no sentido de espetacular), que se opõe à dinâmica do que estava sendo narrado. Esse fato fora do comum (também no sentido de não usual) era o pensamento de se tornar padre, que surge com a sua conclusão logo em seguida: “fiz o curso no seminário durante um ano para ingressar e não ingressei”. Essa revelação indica, portanto, que não seria esse o acontecimento extraordinário que estava por vir. A narrativa é interrompida por uma pergunta sobre se o amigo padre (esse sim se tornou conhecido em toda a cidade por seguir o celibato) já estaria no seminário. A resposta vem com a voz com certa euforia, como ocorre quando alguém tem algo pitoresco a narrar:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Não, eu que levei ele. Levei o padre Quinha e ele dizia: não, não quero não, jamais, eu não quero ser padre. Eu quero ser psicólogo, quero casar, quero cuidar das crianças com deficiência. Bom, e acabou que eu não entrei e ele entrou. A história minha com ele é bem grande depois do sacerdócio dele. Aí eu fui... quando eu deixei o seminário, na porta do Seminário de Corrêas, eu olhei pra Corrêas lá (fazendo um sinal com a mão sobre a testa demonstrando que o bairro estava lá longe), aquele vale lá de Corrêas, e falei com o padre, pro monsenhor Jorge Fachini, que não ia, que o meu lugar não era o</p>	

seminário. Falei: esse Cristo grandão que tem aqui, uma estátua, eles têm uma imagem muito grande no seminário, eu falei assim: esse Cristo não me chama, ele me diz: vai, aqui não é o seu lugar. E ele me disse: mas você tem cara de padre. Você vai poder ser bispo um dia, quem sabe. E eu falei: não, não é a minha casa, eu não me sinto bem aqui. Não é assim. Não é aqui. Monsenhor, eu quero me casar, eu quero ter filhos, eu quero ser médico. Isso não é pra minha vida. E aí o monsenhor falou pra mim: Tônio, você será algo muito grande para a Igreja. Você vai fazer muito bem para a sociedade e a Igreja, porque você tem um coração muito grande para o outro. E não sei se você vai ser casado, se vai ser um frade, se vai ser um missionário, mas que você vai fazer muito bem à Igreja, você vai fazer. Vai embora, vai ser feliz. E eu fui. Passando uns três ou quatro meses, eu conheci a Clínica Girassol. Não sei se você conheceu, uma clínica que ficava em Corrêas e cuidava de quase 300 pessoas com deficiência. Eu fui lá fazer uma festa. O Elias, um amigo meu, me chamou e eu fui lá fazer uma festa. Eu tava lá com a juventude da diocese, junto com o padre Jack e ele falou: olha, se você for lá, muitos jovens vão ser atraídos pra ir lá também, porque você lidera muito a juventude da diocese. Então seria muito bom. E eu fui, mas eu fui contra a minha vontade. Eu não queria ir porque eu nunca me dei bem com pessoas com deficiência. Eu não sabia cuidar. Eu sempre imaginei, se eu tivesse um filho com deficiência, como eu vou proceder diante dele? Quando eu via alguém entrar no ônibus com deficiência, ou uma pessoa cega, ou uma pessoa com andador, aquilo me incomodava, eu não sabia como lidar com aquilo. Eu creio que era vontade de estar mais perto, mas alguma coisa me impedia. Eu fui naquele dia na Girassol e quando eu cheguei na Girassol na primeira vez, um menino me abriu a porta, que era o Alexandre, que hoje está aqui, tem 50 anos. É o primeiro filho da comunidade. E o Alexandre falou pra mim: moço, o senhor quer ser meu pai? (silêncio curto) E eu falei pra ele: não, não posso ser seu pai. Você tem quantos anos? Ele respondeu: eu tenho quinze. Então, eu tenho vinte e cinco. Como é que eu vou ser seu pai? Aí ele falou: mas você pode ser meu pai de coração. E eu comecei a entrar com ele pela clínica, ele começou a me mostrar a clínica e lá dentro eu vi a dor que era aquilo. Era o pior lugar do mundo (pausadamente). As crianças sofriam, as crianças ficavam ali abandonadas, literalmente abandonadas. Muitas crianças. Eu fiz a festa, só a festa, mas quem disse que eu deixei ali as pessoas. Na segunda-feira eu voltei lá e falei pra dona da instituição se ela não poderia me contratar para trabalhar pra eles. Se ela não me contratasse eu iria como voluntário. Ela falou pra mim: eu preciso de um professor de ensino religioso. E eu fui. Eu fui e eu fui me envolvendo com eles. Me envolvendo, me envolvendo, me envolvendo como um pai deles. Já ficava lá, segunda, quarta e sexta. Depois segunda, terça, quarta, quinta, sexta, sábado e domingo. Depois Natal, Carnaval. Eu sabia que eu ia... que a minha presença daria vida pra eles, diferente...

Quadro 34: continuação da narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino.  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O fato curioso, que gerou euforia no entrevistado, era a negativa do amigo em se tornar padre. “Eu que levei ele”, mas ele dizia que seria psicólogo, se casaria e que também cuidaria das crianças com deficiência. Mas acabou que quem se tornou padre foi o amigo. A história dos dois “é

bem grande depois do sacerdócio dele” – mas ela não é contada agora. Seria abrir um parêntese muito grande, e havia ainda o fato extraordinário que estava por ser revelado. E a narrativa continua a contar a ida do entrevistado ao seminário: “aí eu fui...” A reticência é uma pausa também de organização do raciocínio, como a medir se valeria a pena revelar a experiência no seminário. No entanto, ela não avança nesse sentido e, pelo contrário, continua pelo fim desse período, quando ele deixou a instituição.

A decisão de não se tornar padre é narrada com detalhes que acrescentam dramaticidade às cenas. Quando estava na porta do seminário, ele olha pro vale onde está o seu bairro (com o gestual das mãos e do olhar demonstrando a distância), que parece longe, mas é o local onde ele quer ficar. E fala com o padre que o acompanha (nomeado com nome, sobrenome e o título de monsenhor) que o seminário não era o seu lugar. Acrescenta mais dramaticidade à cena quando descreve a estátua de um “Cristo grandão” que existe no local acompanhada da sua fala na ocasião: “esse Cristo não me chama”. Mais do que isso, a imagem lhe diz pra partir, confirmando que ali não era o seu lugar.

A réplica do padre também é detalhada, seguida das trélicas do entrevistado. Ele fala: “você tem cara de padre” e a resposta é que não, não se sente bem ali. Afirma que anseia por uma vida normal, ao que padre finalmente responde: “você será algo muito grande para a Igreja”. A narrativa parece retomar ao acontecimento que está por vir, que irá transformar essa vida em algo extraordinário, como no início da história. A fala do padre parece enunciada como uma profecia (embora esse detalhe não esteja na narrativa): “você vai fazer muito bem para a sociedade e para a Igreja, porque você tem um coração muito grande para o outro”. Mais uma vez, a narrativa revela que há ainda há mais para acontecer. Que o final feliz ainda demoraria a chegar, pois o padre admite sua saída do seminário dizendo: “vai embora, vai ser feliz”. E ele vai.

O avanço no tempo (“três ou quatro meses”), o coloca na Clínica Girassol, que faz o interlocutor da história deduzir que ali seria o local da sua felicidade. Ainda mais, que ele foi até lá pra “fazer uma festa”, chamado

por um amigo e aconselhado pelo padre Quinha, em função da sua liderança. Nesse ponto da narrativa, o recurso utilizado para se autoelogiar, mas sem dizer de si mesmo – ao contrário, colocando na boca de outra pessoa os talentos do narrador. É o padre Quinha quem afirma que ele é um líder e que, se for até a clínica, “muitos jovens vão ser atraídos pra ir lá também”.

Mas, ao invés da felicidade, a história envereda por momentos de insegurança, dor e sofrimento, também narrados com detalhes, os quais aumentam a dramaticidade da narrativa. A resistência em visitar a Clínica (“eu nunca me dei bem com pessoas com deficiência”) é descrita com ênfase, até porque todos o conhecem exatamente pelo contrário. O paradoxo do passado é realçado com a descrição dos seus pensamentos à época: como procederia se “tivesse um filho com deficiência”, o incômodo ao ver “alguém entrar no ônibus com deficiência”. Uma frase, no meio dos seus pensamentos, antecipa o que está por vir: “eu creio que era vontade de estar mais perto, mas alguma coisa me impedia”.

O fato é que ele foi à clínica e “na primeira vez, um menino” que abriu a porta lhe disse: “moço, o senhor quer ser meu pai”? O silêncio curto em seguida é de emoção (ou de alguém que já contou muitas vezes essa mesma cena e sabe o impacto que ela causa nas pessoas). A resposta mantém a narrativa da insegurança, descrevendo uma pessoa que fugia do seu destino (“não posso ser seu pai”, “como é que eu vou ser seu pai”). Até porque, momentos antes, a fala do entrevistado já revelara o que aconteceria: esse menino “era o Alexandre, que “tem 50 anos. É o primeiro filho da comunidade”. No diálogo, mais uma frase de efeito, ao final das réplicas e tréplicas da conversa, revelados numa sequência que culmina exatamente com o destino (já revelado) de ambos: “você pode ser meu pai de coração”.

Segue a descrição da clínica como “o pior lugar do mundo”, dando ênfase a cada sílaba para realçar a situação em que encontrou as crianças: sofrendo, não somente abandonadas pelos seus, mas “literalmente abandonadas”, o que o fez retornar à instituição. A contratação

como professor justamente de ensino religioso (a profissão que aparece no início de sua apresentação) o faz retornar outras vezes. Daí nasce a relação de pai pra filhos, que é narrada (mais uma vez) como um momento de clímax na história, dando ênfase na repetição das palavras: “E eu fui. Eu fui e eu fui me envolvendo com eles. Me envolvendo, me envolvendo, me envolvendo como um pai deles”. Vem nesse momento a constatação de que algo extraordinário estava começando, pois ele “sabia que” a sua “presença daria vida pra eles, diferente...”.

Nesse momento a narrativa foi interrompida pela inexperiência do pesquisador, que não percebeu a dinâmica da narrativa no exato momento em que ela ocorria. Dinâmica essa que só veio à tona após transcrever toda a entrevista, ver e rever a gravação e interpretar toda a fala do fundador e suas histórias. A interrupção veio em forma de pergunta, para saber se a proprietária havia o contratado via CLT.

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Me contratou, ela me contratou. E aí eu fui... só que eu fui me envolvendo tanto que eu acho que isso até incomodou ela. Porque eu fui começando a ver os problemas que aquela instituição tinha. Eu fui começando a sofrer com aquilo tudo. Foi quando um dia, eu cheguei e pensei: vou ficar aqui um dia à noite, pra ver como é que é à noite. Eu fiquei lá um dia à noite pra ver como era. Eu dava aula de estimulação sensorial, que é um trabalho de complemento à educação de fisioterapia. A fisioterapeuta começava um trabalho e eu terminava. Ela me ensinava como terminar aquele trabalho dentro do berçário. E eu cuidava de muitos meninos pequeninhos. Era professor de manhã de uma turma e de tarde só dos pequeninhos dentro dos berços, do berçário. E foi ali que eu consegui ver a grande dor desses garotos. Tinha um cano de água, eu gosto sempre de colocar essa figuração, porque não é uma figuração criada, é o que eu vi na hora. Um quarto, com quase uns 60 meninos dormindo em camas de alvenaria, uma água que vazava por um canto lá do quarto. E aqueles meninos ali abandonados, brincando naquela água, dormindo naquela cama de alvenaria. Então eu falei pra Deus: o Senhor não existe. Eu Lhe sigo há tantos anos, o senhor me tem há tantos anos perto de Ti, mas como o Senhor vê tudo isso e o Senhor nada faz pelos seus filhos? O Senhor não existe. Agora eu creio que Deus de fato não existe. E eu falei isso várias vezes. Várias vezes, várias vezes. Pode ser que eu tive um surto espiritual. Eu falo sempre isso. Porque eu sai pra fora, eu tirei a camisa, era 26 de junho, era muito frio em Petrópolis e eu fiquei naquela friagem pra ver o</p>	

que eles estavam sentindo. E ali eu senti isso muito de Deus: dá a sua vida pra eles. Fica aqui com eles. Era uma voz que falava no meu interior. Se fosse nos dias de hoje, diria ah é o carrega som que a Carismática ensina, é o ouvir Deus. Não, tinha outros sons. Mas naquela hora ali eu falei: eu vou ficar com vocês, vou ficar cuidando de vocês. Eu passei uma noite muito mal. Porque eu ouvi gritos, eu vi solidão. Mas no outro dia eu me levantei e fui ao bispado. Me encontrei com Dom José Veloso, que era nosso bispo da diocese. E Dom Veloso disse: isso vem de Deus. Você ouviu isso de Deus, Tônio. Mas Deus não te quer lá. Agora não. Se eu não for os meninos vão morrer. Ele falou: não, eles sempre viveram sem você. Pobre sempre tereis. Você agora vai seguir a vontade de Deus. Eu quero dois anos você rezando. Mas não vai viver com eles. E depois a gente continua a conversa.

Quadro 35: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A pergunta inexperiente foi ignorada pelo entrevistado, como se percebe pela transcrição, para continuar sua narrativa sobre o envolvimento com a causa. Ele confirmou a contratação via CLT, mas não teceu maiores comentários. Falou o verbo “contratou” duas vezes, rapidamente, para na sequência, retomar a forma (repetindo o verbo fui) com que narrava antes da interrupção. Continuou contando que foi se envolvendo e ao mesmo tempo se incomodando com a situação precária da clínica. A descrição dá detalhes sobre seu trabalho (“eu dava aula de estimulação sensorial”; “eu cuidava dos muitos meninos pequeninhos”) e também sobre a primeira noite que passou no local. Descrição essa que se inicia com um prenúncio: “ali eu consegui ver a grande dor desses garotos”. O detalhe do cano de água chama a atenção. Não se trata de uma figuração criada por ele. Ou seja, não é uma imagem inventada para realçar a cena, segundo suas palavras. É o que ele viu na hora. Interessante observar que o entrevistado conhece o significado da palavra e realça que gosta “sempre de colocar essa figuração” quando narra essa história. O advérbio de tempo “sempre” revela, portanto, que essa narrativa já foi repetida diversas vezes. E talvez tenha sido pensada para gerar maior impacto nos interlocutores – daí a inclusão do termo figuração na frase. Ela e os demais detalhes ilustram a cena narrada, exatamente como uma figuração – não faz parte do ato principal, mas compõe o cenário (“um quarto, com quase uns 60 meninos dormindo em camas de alvenaria, uma água que vazava por um

canto lá do quarto) realçando o que está acontecendo. Ou seja, dando cargas mais dramáticas ao abandono das crianças.

É o cenário perfeito para a epifania que estava por vir. Finalmente o fato que tiraria aquela vida da normalidade. Inicialmente, a revolta com Deus: “como o Senhor vê tudo isso e o Senhor nada faz pelos seus filhos”? “Deus, o Senhor não existe”. Frase também repetida diversas vezes na sequência, como a reforçar o “surto espiritual” realçado não só pela fala como pela narrativa do ato: “eu sai pra fora, eu tirei a camisa... e eu fiquei naquela friagem... e eu senti isso muito de Deus: dá a sua vida pra eles”.

Eis o fato que muda a trajetória do fundador e o tira da normalidade. “Uma voz que falava” no seu interior e transforma seu destino. Uma noite de gritos e solidão, que se transforma em outro dia (“eu me levantei e fui ao bispado”). A sequência traz uma lógica perfeita: Deus falou a ele na véspera e, portanto, ele vai ao representante de Deus no dia seguinte. No entanto, surpreendentemente, o bispo confirma, mas não aprova a decisão. “Isso vem de Deus. Você ouviu isso de Deus”. Mas Deus não te quer lá”. As palavras se sucedem na repetição: “Deus” e “Senhor” aparecem à exaustão na narrativa, que assume um linguajar da bíblia: “pobre sempre tereis” – assim, na segunda pessoa do plural. A ordem é enigmática, como a voz de Deus a ordenar seus seguidores em várias passagens dos Evangelhos, ordens essas que transformam vidas e dão novo rumo às histórias bíblicas. “Eu quero dois anos você rezando. Mas não vai viver com eles”. A conversa continuaria depois, enquanto a narrativa seguiu adiante.

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
Foram dois anos, eu voltei lá e ele falou: Deus te espera em Nazaré. Deu te espera em algo menor. Não é aquela casa. É algo diferente pra você. Pensa nisso. E aí foi quando alguns jovens começaram a me seguir. A cidade foi sabendo da história, a Igreja. E muitos jovens ah eu também quero ir lá com o Tônio na Girassol, quero ajudar na Girassol. E aí foi... Eu sempre participei do movimento Fuoco in Lare que é um movimento italiano que é fuoco lare,	

fogo no lar, é a chama de amor no lar. E eu já tinha feito vários cursos no Fuoco in Lare e pensei, por que não então idealizar um trabalho de comunidade? Vivemos juntos com esses meninos? E aí então nasceu a comunidade Jesus Menino. Dei o nome, falei com o nosso bispo, não existia em Petrópolis, nunca teve, nós fomos a primeira comunidade de vida missionária de leigos consagrados. Leigos consagrados são homens e mulheres que se consagram a um ministério dentro da Igreja. Pelo seu batismo. Não temos cargos nenhum, não somos padres, não somos frades, não somos irmãos, não tem título. Somos como Nossa Senhora e São José, somos de Nazaré. Somos povo. Um povo de Deus que se consagra a Deus por uma missão. Esses são os leigos consagrados. E aí eu fui, aluguei uma casinha em Corrêas, de dois cômodos. Peguei o Alexandre e o Marcelo, que eram dois meninos, mais três jovens que já me acompanhavam e fomos viver a experiência de Nazaré. Ali começou a comunidade Jesus Menino. Numa pequena casinha. Aquela pequena casinha e ali foi o nosso Nazaré.

Quadro 36: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa prossegue com o aspecto da divindade a guiar o destino do fundador. Passam-se dois anos e ele volta lá. Dois anos sem detalhes sobre esse período, presume-se que em oração, como ordenava o bispo no trecho anterior, mas sem que esse tempo seja descrito, até porque interferiria na dinâmica da história. O bispo fala novamente em nome de Deus, novamente de forma profética: “Deus te espera em Nazaré”. E os jovens começam a segui-lo (novamente a habilidade de liderança é realçada, sem configurar-se como um autoelogio). “A cidade foi sabendo da história, a Igreja”. Pela narrativa, algo grandioso está pra acontecer. No entanto, a dinâmica da fala esfria, há um corte para o movimento italiano (que é explicado, o que diminui o clímax) e vem o desfecho, quase de maneira despretensiosa: “por que não idealizar um trabalho de comunidade? Vivemos juntos com esses meninos?”. E nasce a comunidade Jesus Menino.

A ligação com a Igreja é realçada nesse momento da fundação (“falei com o bispo”), assim como o pioneirismo da organização: “fomos a primeira comunidade de vida missionária de leigos consagrados”. Não são exatamente religiosos, ele explica – são pessoas homens e mulheres que se consagram a um ministério dentro da igreja”. Logo, têm algo de especial

– não levam uma vida normal. Isso porque são “um povo de Deus que se consagra a Deus por uma missão”.

Em seguida, o fundador fala do aluguel da “casinha em Corrêas”, o bairro avistado de longe por ele, quando saía do seminário, com a decisão de não seguir como padre, como se anteviesse que ali seria o seu lugar no mundo. Lugar para “viver a experiência de Nazaré”, junto com “dois meninos, mais três jovens que já” o acompanhavam. Ali teve início a sua instituição, “numa pequena casinha”, onde “foi o nosso Nazaré”, repete ele, antes de continuar a sua história.

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Eu saí de casa naquele dia, falei com o meu pai e com a minha mãe: eu não vou me formar no que vocês querem. Eu não vou ser na vida o filho que vocês esperaram. Eu vou ser livre na vida. Eu vou cuidar daqueles que Deus encaminhou pra eu cuidar. Peguei uma mochila, deixei a minha grande casa da minha família em Itaipava e fui embora. E já são 30 anos. Da primeira casinha, depois alugamos na frente uma outra casinha. Passamos pra casa maior e na casinha fizemos uma pequena escola de especiais. E começamos a trazer famílias do Castelo, do Bonfim, de Itaipava, de Pedro do Rio, que traziam os filhos pra poder passar o dia com a gente numa pequena escola que começamos a fazer. Depois da pequena escola nós viemos... A clínica Girassol teve dificuldades e a juíza da cidade na época, a dra. Maria Salete, que era juíza da Vara da Infância e da Juventude, junto com a Regina Viveiros, que era do Colégio de Aplicação, depois a Regina Viveiros foi trabalhar no Governo Leandro Sampaio... e aí veio a história de me chamarem e dizerem: olha, vamos fechar a clínica e a Ação Social da cidade quer entregar as crianças pra vocês. Viram tantas irregularidades na Clínica Girassol que ela tinha que ser fechada. E fechou. E eu já tinha a pequena casinha. Já estava numa casa maior que foi doada pelos voluntários da cidade: Mussolini, da Farmácia Brasil, o Elísio de Itaipava, Só Sucesso, o Célio Pavão, Zeca Pavão de Corrêas, compraram já uma residência maior, grande, já estávamos morando nessa residência que tinha sido doada. Já tínhamos uma escola maior também, já tínhamos mais consagrados, já tínhamos oito filhos. Foi aí que a Clínica Girassol me chamou. E eu disse: eu aceito ficar com os 200. Mas depois não deixaram eu ficar com os 200. Disseram, como a sua fundação é mais para adoção, vamos entregar aqueles que têm pais aos seus pais e vamos deixar os que são sozinhos na cidade, que não têm ninguém, que são os meus filhos hoje. Eu já tinha 8 eles me entregaram 32, foram para 40, naquela época. As irmãs de Santa Catarina, do hospital Santa Thereza, me deram, me doaram mais uma casa, que era lá na rua Carvalho Júnior, 578.</p>	

(celular toca). Então essa casa foi doada. Elas doaram essa casa pra nós. Quando a clínica Girassol fechou, eu morei na casa do Zeca Pavão um mês com as crianças. O Zeca ia se casar, uma mansão que ele tem em Corrêas, muito bonita, ele transferiu tudo aquilo e deixou eu morar um mês lá com as crianças. Porque a casa que eu tinha só tinha capacidade pra 20, os outros 20 ficaram comigo na outra casa, onde era a casa do Zeca. Depois mudamos pra Estrada do Ribeirão e lá se formou então duas casas em Corrêas. E depois começaram a vir vários voluntários da comunidade e de outros países também. E veio um jovem italiano que nos conheceu: Gianpiero Prioti. Você me perguntou o nome dele. Ele veio ao Brasil... No ano 2000, eu fui ao Nordeste com os meninos de Kombi. Com 8 meninos na Kombi. Os bispos do Nordeste me convidaram, pra eu ir lá fazer uma divulgação, falar um pouco sobre a deficiência para os padres. Aí foi quando eu fiquei lá e os bispos gostaram. E foi quando esse jovem veio ficar com esses bispos. Aí o bispo falou: não, vai ficar com o Tônio lá em Petrópolis pra ajudar. E esse menino ficou encantado com a comunidade.

Figura 37: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

A saída de casa é também narrada de forma dramática. Isso porque o motivo é a criação da comunidade, contada exatamente antes. Não houve nenhum conflito familiar que justificasse algum rompimento com os seus. Mas a fala é colocada como se os familiares fossem contra o destino que ele escolheu: “eu não vou ser na vida o filho que vocês esperaram”. Na verdade, a cena reforça a ideia inicial da narrativa, de que sua vida não seria normal (apesar das palavras dizerem o oposto). Isso porque o filho que seus pais esperavam era justamente aquele, formado na universidade, com uma profissão tradicional e casado. O destino, porém, escolhido por ele, exalta a sua liberdade de escolha (“vou ser livre na vida”) e é descrito como uma forma de rompimento: “peguei uma mochila, deixei a minha grande casa da minha família em Itaipava e fui embora”. A alusão ao tempo, em seguida, reforça a dramaticidade na narrativa: “e já são 30 anos”, dando a ideia de que não voltou mais.

Não se sabe se voltou – esse detalhe não foi percebido durante a entrevista, logo, não houve questionamento sobre ele e nem o fundador retornou a essa questão mais adiante. Encerrou sua história familiar e deu prosseguimento à trajetória da instituição que criou. Descreveu as diversas mudanças de local (tema da sustentabilidade), inicialmente em casinhas

(assim mesmo no diminutivo), o que passa a ideia de que o seu projeto começou devagar: Fizeram “uma pequena escola de especiais”. Mais uma vez o adjetivo “pequena” demonstra o início com dificuldade, que iria evoluir gradualmente logo em seguida. Especialmente com o fechamento da clínica Girassol – o local onde ele presenciou o sofrimento das crianças e onde teve a revelação de Deus para abrir a sua comunidade.

O tema da divindade se manifesta nesse e em diversos momentos da narrativa da fundação da instituição. Assim como o tema da sustentabilidade, que vem na sequência da narrativa sobre a instalação da comunidade, especialmente para se encontrar um local onde recolher as crianças que foram retiradas da clínica Girassol. “Aí veio a história de me chamarem”, retirada essa que (pela fala do entrevistado) parece ser um fato bem conhecido na cidade. E o acolhimento das crianças passa para sua responsabilidade, não de maneira rápida – mas com diversos percalços, que remetem ao tema da formalidade. Nesse aspecto, a fala do fundador revela uma certa intimidade com os atores que cuidavam da legalidade da sua comunidade. Estão na fala a juíza, uma pessoa do governo municipal da época, as irmãs do tradicional hospital da cidade e alguns empresários da cidade, todos nomeados individualmente. A expansão do projeto se dá com a ajuda dessas pessoas e com um fato curioso que chama a atenção na história: o empresário que iria se casar e empresta sua mansão para que as crianças sejam acolhidas.

O projeto se expande e começam “a vir vários voluntários da comunidade e de outros países também”. É nesse momento que um novo personagem é introduzido na história. Ele se destaca em meio aos demais voluntários estrangeiros, porque a narrativa conta como foi o contato dele com a comunidade. Ocorreu no Nordeste, num encontro com os bispos da região, que ordenaram – “vai ficar com o Tônio lá em Petrópolis pra ajudar”. Novamente um acontecimento extraordinário se anuncia. E a narrativa vai construindo o enredo, apresentando os personagens, descrevendo as situações, fornecendo detalhes para algo surpreendente que viria seguir.

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Ele era um jovem voluntário, porque lá na Itália, muitas vezes, quando você não quer prestar um serviço militar, tanto na Itália como na Alemanha, você pode ser enviado para alguns países pobres do mundo para fazer um voluntariado. E isso aí te dá o direito de ter uma carteira militar. Mas não foi o caso dele. Os alemães tinham vindo por esse caso. Mas ele, foi o banco dele, que tinha 10 anos de trabalho e disse: vai dar um passeio pelo Brasil por um ano e ele veio. E ele ficou na nossa casa. E ele se intencionou, esse menino se catequizou, ele se tornou uma outra pessoa. Ele aprendeu a falar português com a gente, dava banho. E era um menino que era gerente de banco em Turim! Então ele se mostrou numa outra pessoa. E ele dizia sempre pra mim: Tônio, a gente poderia comprar uma casa nova. Essa casa é muito alta. A casa que nós ganhamos das irmãs era muito bonita. Essa casa pertenceu a uma família muito rica de Corrêas. Tinha piscina, tinha tudo, mas era uma casa cheia de escadas. Foi quando a gente pensou: então, vamos procurar alguma coisa plana. Mas como é que você vai arrumar alguma coisa plana em Petrópolis? A gente mora na montanha rrs. Aí começamos a rodar e pronto. Ele pedia dinheiro sempre na Itália, ao povo da paróquia dele. Um dia o padre dele tava lendo isso. Tava lendo o pedido dele, foi quando um padre... uma pessoa foi dentro da Igreja e falou: padre, quem é? O senhor está pedindo dinheiro pra quem? Ah, é pra uma comunidade no Brasil, que tem crianças especiais. E quando ele explicou a situação, ele disse: bom, então eu quero doar 10 mil reais. O pai desse menino, que era o Franco Picoto, marido da Franca Picoto. E o padre perguntou: como vai Andreas? Ah, Andreas vai muito mal, que era o filho dele que tava com câncer no cérebro. Pede o Tônio pra rezar pelo Andreas. E os meninos de Petrópolis. E começou essa corrente por alguns meses, de oração, contato, email, até que o Andreas me chamou pra ir lá. Ah, eu queria que o Tônio viesse me visitar. Ele tava conseguindo falar ainda. E aí o pai mandou as passagens, mandou todo o dinheiro para que eu fosse visitar o menino. E o Geanpiero disse: oh, o que eu posso fazer Tônio agora é você continuar achando essa casa e leva pro pai do Andrea essa ideia. Quem sabe ele pode ajudar? Eles são muito ricos e quem sabe eles podem ajudar a gente? A gente vende essa residência aqui e com o dinheiro que eles dão a gente vai poder comprar uma residência aqui em Petrópolis. E assim começou.</p>	

Quadro 38: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa prossegue com a descrição do novo personagem que chega na história. “Era um jovem voluntário” que veio ao Brasil para um ano sabático proporcionado pelo banco onde trabalhava. Ele não só ficou na comunidade como se converteu à causa. O termo utilizado na fala é se “intencionou”, no sentido de pretender, almejar algo, no caso a

catequização, que vem na sequência da frase – o que o transforma em “uma outra pessoa”. Ele “aprendeu a falar português com a gente, dava banho”. Ou seja, tornou-se um membro da comunidade, em pouco tempo, pelo poder da sua intenção em se transformar. Aprendeu rapidamente outra língua e também a dar banho nas crianças excepcionais – tudo assim, na mesma frase, como a resumir a transformação surpreendente, afinal “era um menino que era gerente de banco em Turim”. A exclamação aumenta a excepcionalidade do fato, sem necessidade de que as palavras o façam.

Surge por intermédio desse novo personagem um novo projeto para a comunidade com a sugestão (dele) de “comprar uma nova casa”. Uma casa plana, para facilitar a locomoção dos moradores, já que a residência atual (de “uma família muito rica de Corrêas”) tinha muitas escadas. A descrição dessa residência é rápida, no meio do raciocínio, mas passa bem a ideia de que estavam muito bem instalados, pois “era muito bonita”, “tinha piscina, tinha tudo”. Ou seja, era quase desnecessária a mudança, a não ser pelo fato de ser “muito alta”. A sugestão de mudar de local era algo que “ele dizia sempre”, mas que não era (bem) considerado pelo fundador, afinal “como é que você vai arrumar alguma coisa plana em Petrópolis?”

A narrativa, portanto, segue o mesmo padrão. O personagem principal não tem muitas pretensões, não se apresenta como um ser ambicioso, não almeja ser uma pessoa extraordinário. Mesmo, assim, as pessoas acham que ele é um extraterrestre (como no início de sua entrevista). Ele não tinha intenção alguma de cuidar das crianças com necessidades especiais? Jamais pensou nisso. Inclusive se sentia mal quando encontrava pessoas excepcionais no ônibus. No entanto, o padre o orienta a cuidar desses necessitados. Diz que é vontade de Deus. E agora, se sente confortável numa residência muito boa doada pelas irmãs. Por que procurar uma nova casa? Essa é a forma de anunciar, em suas histórias, que algo extraordinário voltará a ocorrer em sua vida.

Por isso, começam a “rodar e pronto”. O advérbio “pronto” surge com o significado de algo que não tardaria, que operaria sem demora, até porque a campanha se inicia logo, porque “ele pedia dinheiro sempre na

Itália, ao povo da paróquia dele”. Paróquia que não fica distante (em termo figurado), pois logo surge a aproximação com a causa. Surge um novo personagem nesse cenário: “uma pessoa foi dentro da igreja” e perguntou para quem eram as doações. O padre fala sobre a comunidade, em Petrópolis, e esse personagem doa 10 mil reais. O narrador revela o nome e sobrenome do personagem. Dele e de sua esposa. Apresenta seu filho Andreas, num diálogo muito curioso, ocorrido não com ele, mas com o padre, na Itália, para esclarecer que “Andreas vai muito mal”. Começa uma corrente de orações pela melhora do garoto, até que ele próprio (o menino) manifesta o desejo de conhecer melhor a comunidade.

O amigo italiano (mais uma vez um personagem de fora) aconselha que se leve a ideia para os novos personagens: “eles são muito ricos”. É ele quem sugere o pedido de ajuda para uma nova casa, para uma mudança que foi pensada por ele, não pelo fundador. “E assim começou”.

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
<p>Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.</p>	
<p>Só que ele foi na frente pra organizar a viagem. Ele seguiu a viagem, foi embora, porque de lá eu ia pra Alemanha, ia visitar outras pessoas com ele pra conseguir mais ajuda para a comunidade. E teve um dia Ferrari que eu vim aqui (olho pra cima, como a puxar pela memória) 4 de agosto, 3 de agosto eu vim aqui no Sertão do Carangola.</p> <p>Então, ele falou Tônio... eu vim pro ciclo de oração, era dia do Divino, dia 4 de agosto, durante o dia. E vindo para o ciclo de oração eu passei aqui e vi a placa “vende-se” no sítio onde nós estamos hoje. E era um sítio muito grande. Eu cheguei, arranquei a placa, chamei o caseiro e falei pro caseiro: eu queria comprar essa casa. Aí ele falou (com tom de espanto): você quer comprar essa casa? Falei: gostaria, tenho 22 filhos. Pra não espantar eu não falei 32, falei 22 (rindo). Aí ele disse: você... mas é muito caro, nós queremos 700 mil reais na casa. Eu falei: mas eu posso comprar. Não acho caro. Mas você conhece quem? Tem contato? Falei: o Célio Pavão, o Zeca Pavão. Não falei quem nós éramos. Falei: eu vou na oração aqui em cima e quando eu voltar pode chamar já o pessoal que tá vendendo a casa pra eles poderem ter ciência do que que é. Aí quando eu desci, tava já aqui o corretor da casa e eu expliquei a ele o que que era. Quem nós éramos pra ele. Aí ele falou: fala com a dona da casa, então. Aí nós conversamos com a dona de casa, um casal de médicos, do Rio, de idade, um pessoal já com uma certa idade. Aí ela disse: então eu deixo por menos 200, de 700 eu deixo por 500 mil para que você</p>	

possa comprar. Então leve, pra onde você for leve a planta da casa, o que quiser de documentação. Falei: posso fazer umas fotos aéreas do sítio? Eu só vi uma parte. Eu não sabia que era tão grande aquilo. Eu não sabia que tinha tanta residência. E eu fui. Aí eu fui pra casa e cheguei em casa fui ligar pra eles pra avisar. Ligar pro Geanpiero... Não, aí tinha uma ligação do Geanpiero pra mim, do Geanpiero pra mim. Mas o quê que ele quer falar? Ah, ele tá ligando pra você e que falar com você. Aí eu liguei, ele falou: Tônio, o Andreas faleceu. O menino faleceu. Faleceu hoje às 2h da tarde. No horário do Brasil 11 horas da manhã. Foi a hora que entrei aqui no sítio. E Andreas... Você vem, você tratou de vir, você vem. Minha viagem era no dia 16 de agosto. Ele falou: você vem assim mesmo, não deixa de vir. Mas é um momento muito triste e tal. Tá bom: 16 de agosto tá o pai do Andreas e ele falou pra mim uma frase que eu falei pra Deus, quando Deus me chamou lá na clínica Girassol. Ele disse pra mim: olha Tônio, eu sinto você uma pessoa muito feliz, pelos filhos que você tem. Mas eu não sou mais feliz, porque Deus tirou meu único filho. Deus não é bom. Eu pedi, eu rezei, eu caminhei, mas Deus não me ouviu. Deus não é bom. Seu Deus não é bom. Aí eu falei pra ele: Deus é bom sim. Você um dia vai se encontrar com Andreas com quinze anos no céu. O Andreas só transpôs daqui pra outro mundo. Existe outro lugar onde ele está. Fica tranquilo. Ele só foi pra lá. Aí ele disse: você tem tantos filhos, me dá um pra mim? Falei: não - dou todos pra você, se você quiser. E aí passei o vídeo... aí ele sabia dessa casa aqui. Aí ele falou: Geanpiero me disse que quando você viesse aqui, você ia nos apresentar o projeto. Cadê o projeto? Aí eu apresentei: a casa antiga, bonita, mas muita escada e a casa aqui. Aí foi quando ele disse: mas Tônio, essa casa custa só 500 mil? Mas... no ano 2000... hoje é muito dinheiro, imagina no ano 2000? Aí ele falou: a gente poderia ajudar com alguma coisa. Só falou assim. E depois ele me deu um dinheiro pra ajudar a comunidade e de lá eu voei para Berlim. Pra visitar a fundação de crianças em Berlim. E ele me ligou em Berlim e disse: Tônio, tem como você voltar a Milão? Eu falei não, porque a passagem que você me deu é para Berlim/Rio. Ele falou: não, volte aqui. Cancele. Eu queria falar com você no aeroporto de Milão. Aí eu voltei, ele me deu uma ajuda e me deu um quadro, grande, que tá na capela e disse: me disseram que você põe as fotos dos seus filhos na capela. Os falecidos... Eu falei: é todos eles estão na capela, eu olho pra lá e me recordo pra ser melhor pai para os que estão aqui. Então leve Andreas, porque Andreas agora é seu filho também. Andreas morreu cego, mudo, surdo e paralítico, porque ele tinha... o câncer dele Ferrari foi no centro da cabeça, chamado câncer do cerebelo, que botou o menino... matou em seis meses o garoto. Então assim... E aí voltei, voltei pro Brasil. Porque eu vim embora porque tinha um menino nosso muito mal no hospital. Eu tinha que voltar rápido para o Brasil. E eu fiquei com o nosso menino uma semana no hospital. E ele teve uma melhora muito grande. E eu ia receber um prêmio na cidade, que o padre Jaque dava – Cidadão Petropolitano, lembra?

Quadro 39: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A narrativa prossegue com o amigo viajando para a Itália na frente, para “organizar a viagem”. E no Brasil, no dia do Divino, em agosto, o fundador conhece o sítio onde hoje está instalada a comunidade. Vê a placa de “vende-se” e a arranca do lugar. Diz que deseja comprar o imóvel porque tem muitos filhos. Como garantia, afirma que tem contatos poderosos, conhece alguns empresários da região. O preço é revelado, é alto, mas não assusta. “Vou na oração aqui em cima e quando eu voltar pode chamar já o pessoal que tá vendendo”. Os proprietários são “um casal de médicos do Rio”, que ao conhecer a causa diminuem o valor do imóvel. Além do desconto, outras surpresas vão se sucedendo. O narrador “não sabia que era tão grande aquilo”, que “tinha tanta residência”. E no mesmo dia em que ele achou o imóvel, vem uma ligação do amigo informando a morte do menino na Itália. “Faleceu hoje às 2h da tarde. No horário do Brasil 11 horas da manhã. Foi a hora que eu entrei no sítio”.

A coincidência de horário não é elaborada na narrativa, ou seja, não se constrói juízo de valor sobre ela, não se afirma que é obra de Deus. Mas a ação divina está explícita no enredo. Mais uma na história da instituição. No enterro, parte da história se repete. O pai do falecido fala as mesmas palavras do fundador. Em seu desespero pela morte do filho, afirma que Deus não existe. A consolação é de que “um dia” ele se encontraria com o filho no céu. “Existe outro lugar onde ele está. Fica tranquilo. Ele só foi pra lá”. O projeto da nova casa é apresentado nesse mesmo dia, não por iniciativa do fundador, mas do pai, que solicita o projeto e diz que vai “ajudar com alguma coisa”.

Os detalhes nos diálogos constroem o suspense na narrativa, anunciando um novo fato surpreendente. Antes de apresentar o projeto, o pai pede um dos filhos ao fundador, que responde: “dou todos pra você, se você quiser”, como a preconizar o que iria acontecer. A viagem prossegue pra Alemanha, mas o pai solicita que o fundador retorne a Itália, pois precisa falar com ele. O interlocutor imagina, nesse momento, que o valor total referente ao novo imóvel lhe será dado nesse encontro. Mas não. O pai lhe dá um retrato do filho, para que seja colocado na capela da comunidade: “leve Andreas, porque Andreas agora é seu filho também”. E

o fundador retorna pro Brasil, “porque tinha um menino nosso muito mal no hospital. Esse menino teve “uma melhora muito grande”, no dia em que ele receberia um prêmio de cidadão petropolitano. A narrativa é interrompida, rapidamente, pela pergunta se o interlocutor lembra daquele prêmio. A resposta é positiva e a narrativa prossegue:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
<p>Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.</p>	
<p>E o padre Jaque falou: (imitando o padre) não cabe representação, tem que ser você, tem que ser você... E eu: tá bom padre, eu vou, mas eu tô com o filho doente. Eu cheguei aqui há uma semana da Itália, mas eu vou e tal... E fui cortar cabelo dos outros meninos, que iam pra festa do padre Jaque. E daqui a pouco padre Renato, que é um amigo nosso, veio e falou: Tônio, tão te chamando lá no Alcides Carneiro. Natalício faleceu saindo do hospital. O nosso menino faleceu deixando o hospital. Tava bem, teve uma recuperação boa da pneumonia, mas teve uma espécie (emocionado)... um... não sei... foi um fato, tava com 24 anos... e faleceu na porta do Alcides Carneiro. E aí... não tem prêmio mais. A noite de prêmio foi uma noite de velório, porque aí... que foi receber o prêmio pra mim foi até o Dr. Kléber, da Defensoria, que é amigo nosso. Eu não pude ir. E fui pra casa ligar para o Franco e dizer que eu havia chegado, mas não deu nem tempo de ligar pra ele, porque eu fui direto pro hospital e passei a semana toda no hospital, mas eu queria dividir com ele a minha dor, porque o nosso filho Natalício havia falecido. E aí ele falou: bom, então espera aí, então tem um sinal de Deus aí nessa história. Então hoje, o Natalício se encontrou com o Andreas no céu, porque hoje eu doei os 500 mil pra você comprar a casa. Andreas antes de morrer, já falando um pouco sobre sinais, porque já estava cego, se movimentava muito pouco, conseguiu escrever pra mim e pra mãe: tudo que o senhor guardou pra mim não serviu pra me devolver a minha saúde. Então, essa é a herança do Andreas que eu coloquei no banco hoje pra você. E eu fui no Banco do Brasil, falar com o Maurício, que era o gerente do Banco do Brasil e o Maurício falou: a gente não pode entregar o dinheiro Tônio. Porque é muito dinheiro numa conta só de uma pessoa. A comunidade sempre recebe 20 reais, 30 reais, junta o boleto mensal de vocês que gera 4 mil, 5 mil reais mensais, mas são 500! Quem doou esse dinheiro? O dinheiro tá vindo de um paraíso fiscal, na Itália. Parece que a família tá viajando em alguma ilha lá e mandou o dinheiro de lá. E eu falei com ele: eles estão de férias e mandaram o dinheiro de lá. Ele perguntou: quem é essa família? Aí pegamos o telefone e ligamos. E aí ele conversou com o Franco. E o Franco disse: eu sou Franco e esse dinheiro é do meu filho Andreas. E o gerente do banco disse: e onde está o Andreas? O Andreas está no paraíso. O Andreas era meu filho e isso aí é uma ajuda. Pra comunidade isso basta, como italiano bem broncos que eles são: isso basta. Ajudem agora a comunidade. Pronto. Aí viemos pra cá e compramos esse sítio. Aí... é uma parte da história... dois mil e um, não é, foi quando viemos</p>	

morar aqui. E hoje já tem muitas histórias, né? Desde a fundação, de um cara maluco da cabeça, que tinha sonhos e abraçou esses sonhos e viveu eles (SIC) numa eterna felicidade.

Quadro 40: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A história prossegue com o narrador imitando o padre Jaque para dizer que sua presença era fundamental na cerimônia. No entanto, mais uma surpresa acontece, antes do anunciado final. Anunciado porque já se sabe, pelas palavras do próprio fundador, que o sítio seria da comunidade. Porém, novas surpresas e fatos extraordinários estariam por vir. O primeiro é uma nova morte, dessa vez do menino da comunidade que estava no hospital. A lembrança desse dia faz o narrador se emocionar (reticências na transcrição). “Tava bem, teve uma recuperação boa da pneumonia, mas teve uma espécie... um... não sei... foi um fato, tava com 24 anos... e faleceu” na porta do hospital. Uma frase de efeito (do narrador) resume a acontecido: “a noite do prêmio foi uma noite de velório”. O paradoxo explica o motivo pelo qual não compareceu à cerimônia. Foi “pra casa ligar para o Franco” pois “queria dividir com ele” a sua dor. Porém, o interlocutor italiano anuncia uma nova intervenção divina (novamente não é ele, o narrador, quem diz que se trata de um “sinal de Deus é nessa história”). Nesse mesmo dia, já havia depositado o valor total para a compra do sítio.

A surpresa final não se esgota aí, porém. “Antes de morrer, já falando um pouco sobre sinais”, o filho lamenta pelo fato da riqueza da família não ser capaz de curá-lo. Por esse motivo, “a herança do Andreas” é colocada no banco para o fundador com o objetivo de auxiliar na cura do próximo (presume-se, já que esse objetivo não está nessa fala). É uma doação tão fora do comum que causa espanto e desconfiança no gerente do banco, detalhe esse que traz uma situação quase cômica na narrativa, que se encerra com a definição perfeita da entrevista (definição não do pesquisador, pra utilizar a retórica do entrevistado): “já tem muitas histórias, né? Desde a fundação, de um cara maluco da cabeça, que tinha sonhos e abraçou esses sonhos e viveu eles (SIC) numa eterna felicidade”.

O gancho da descrição em sentido figurado que o entrevistado dá a si mesmo (“um cara maluco da cabeça”) é explorado na entrevista, com a seguinte pergunta: “e essa coisa desse maluco aí, como você se autodeclara, se auto refere, tem muito desse maluco ainda hoje”? Eis a resposta:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Tem, eu viajo, eu faço muita coisa. Olha, eu faço 6 a 8 viagens internacionais por ano. Eu estive na ONU já por duas vezes, não é... falando sobre paternidade estendida, né... o que é ser pai pelo coração. Eu assim... eu tô sempre tentando essa renovação interna a cada dia como pai para conseguir vencer os obstáculos do dia a dia. Porque uma obra dessa no Brasil, que não tem convênio com ninguém...é muito difícil nesse mundo hoje. Mas nós temos a grande coisa da nossa vida: nós servimos a Deus. Porque se nós servíssemos à sociedade e aos homens, poderia ser que eu estivesse muito rico, talvez com dinheiro pra poder continuar manter muitas coisas. Mas como a gente serve a Deus, você vive no limite. No vermelho. Mas a cada dia acreditando, acreditando. Então assim, hoje é levantar essa bandeira provida. Você sabe né, nós somos o grande movimento provida hoje na Igreja e na sociedade. Porque há uns 10 anos eu comecei a trabalhar também com as meninas do aborto. Meninas que querem abortar, criamos a associação Mais Vida, que é uma associação de escuta, para que as meninas de fato nos procurem quando querem... estão a fim de fazer um procedimento nesse sentido e estão precisando de orientação e dar a elas uma sustentação, mandá-las para uma casa de recuperação, pra elas terem o filho durante esse tempo e depois essas crianças serem adotadas. E quando a gente... usamos sempre esse lema, Ferrari: se você não quer porque é deficiente, dê pra nós, mas não mate. Então, nesse sistema, nós temos a casa Santa Giana, que hoje tem nove dos pequeninhos, entre eles quatro bem pequeninhos, nós temos o Jean Caetano, que não sei se você conhece a história é o único bebê anencéfalo vivo hoje com nove anos, tá aqui na comunidade com nove anos. Não tem cérebro, se você me perguntar não vou te responder porque eu não sei... se eu mandar você estudar você não vai achar em lugar nenhum porque essa literatura não existe. Porque milagre não está escrito, milagre se vive, não é. E temos o Jean aqui hoje... então assim... essa loucura lá da fundação ela a cada dia é renovada... entendeu?... pra continuar acreditando que amanhã vai ser melhor, que amanhã vai ser melhor.</p>	

Figura 41: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Em sua resposta, o entrevistado inicia enumerando as suas viagens internacionais e ressaltando que já esteve na ONU duas vezes “falando de paternidade estendida, né... o que é ser pai pelo coração”. É uma expressão que o descreve bem, embora aqui apareça como o tema de suas falas e não como autodefinição. E continua na linha do pai para declarar que procura uma “renovação interna a cada dia” para “vencer os obstáculos” que surgem. Sai da primeira pessoa imediatamente para falar de sua obra, “que não tem convênio com ninguém”, mas que supera as dificuldades porque serve a Deus. Retoma, portanto, ao tema da divindade, para ancorar a superação dos obstáculos (“a gente vive no limite. No vermelho”) à ação divina. E levanta uma bandeira política (tema da cidadania) - que se refere à causa contrária ao aborto, à qual se dedica. Exatamente por isso, descreve a nova instituição em que atua (a casa Santa Giana), dessa vez não se colocando como criador, mas como participante do “grande movimento provida hoje na Igreja e na sociedade”. A narrativa vai para a primeira pessoa do plural (“nós temos a Santa Giana”), inclusive quando se refere ao “único bebê anencéfalo vivo hoje com nove anos”, que faz parte da comunidade Jesus Menino. E encerra sua resposta retomando ao tema da divindade, ao afirmar que “milagre não está escrito, milagre se vive” e reafirmar a loucura dessa sua história (“lá da fundação), que se renova nessas novas empreitadas “pra continuar acreditando que amanhã vai ser melhor”.

Vários desses trechos sobre a atuação do fundador e também diversos pontos da sua entrevista aparecem nas narrativas dos voluntários e funcionários sobre a história da fundação da Comunidade Jesus Menino. Estão lá as viagens internacionais, a parceria com outras instituições religiosas, o amor pelo próximo, a causa que defendem (chamada por todos como movimento provida) e a peregrinação por diversas casas até se chegar ao sítio atual. Não são histórias narradas com tantos detalhes, como na entrevista do fundador, mas seguem o mesmo roteiro, como se percebe pela narrativa de um dos funcionários da instituição, que trabalha (CLT) na secretaria.

<b>Narrador: Funcionário</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
<p>Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.</p>	
<p>O que eu sei é que o projeto começou há mais ou menos 30 anos, quando o Tônio foi trabalhar na Clínica Girassol, se não me falha a memória. Acho que dando aula de catequese ou alguma coisa do gênero. E aí, com esse envolvimento com essa clínica, ele viu a necessidade e o chamado de Deus no acolhimento das pessoas com uma certa deficiência. Porque a clínica não dava um suporte necessário. Era uma situação bem precária. E aí, com o tempo, a clínica acabou sendo fechada e o Tônio acabou achando que ficando com duas dessas crianças, dois dos filhos lá – ele adotou e começou a cuidar na casa dela, se não me engano em Corrêas, no Castelo. Era uma casa que ele alugou e foi morar com eles. E ali ele ficou muito tempo, o movimento foi crescendo, ou seja, foi abrangendo e acolhendo mais crianças e aí saiu de uma coisa muito particular para um chamado vocacional, onde ele levou como missão de vida essa luta provida. Com o tempo, ele foi aceito pela diocese, ou seja, a diocese acolheu o carisma, que é o carisma da Jesus Menino de acolher o outro, de ver o Cristo menino naqueles que estão necessitados, principalmente nas pessoas vítimas de aborto malsucedido, que ocasionaram algumas sequelas, ou pessoas que nasceram com alguma deficiência ou que adquiriram com o decorrer da vida. O Tônio dá esse amparo. E aí, o que aconteceu foi que ele conheceu uma família italiana e o filho dessa família tinha uma certa deficiência e acabou vindo a falecer por causa da fragilidade dessa doença e essa criança deixou em desejo que os bens dele fossem repassados para o Tônio, para ações de continuidade dessa causa. Foi quando eles conseguiram adquirir esse sítio, aqui no Carangola, onde é a sede da comunidade. E desde então a ordem foi crescendo em nível nacional e internacional. A comunidade já foi algumas vezes em audiência com o Santo Padre, tem um contato muito íntimo com toda a diocese de Petrópolis, principalmente com o bispo diocesano que apoia bastante a comunidade, Canção Nova, Rede Vida – todas essas grandes comunidades, que são expoentes aqui do país, dão um apoio também muito grande, uma visibilidade muito boa. O Tônio acaba viajando muito pra poder fazer mesmo essa luta, essa bandeira provida. Hoje, por exemplo, nós estamos numa luta, numa peleja tanto em oração como nos meios políticos, porque é a votação daquela PL sobre o aborto, novamente. Então o Tônio tá nessa luta. E a comunidade foi crescendo, né. Conforme esse carisma provida foi crescendo, hoje nós temos essa sede aqui em Petrópolis uma outra casa em Brasília e alguns parceiros internacionais, ou seja, alguns parceiros que comungam do carisma. Se não me falha a memória, temos um em Portugal, Estados Unidos, eu não lembro todos os países ao certo, França eu sei que tem também e alguns países da Europa e América do Norte também, Costa Rica na América Central. Então a comunidade tá crescendo, graças a Deus, levando essa luz pro mundo. Esse é um resumo do pouquinho que eu sei sobre o caminho da comunidade.</p>	

Quadro 42: Narrativa do funcionário da Comunidade Jesus Menino.

Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffiths, 2004).

Trata-se de um “resumo do pouquinho”, de fato, se comparado com a narrativa da história feita pelo fundador. No entanto, é uma descrição correta da história da fundação da comunidade, que preserva o roteiro contado e recontado pelas pessoas que atuam na organização. Essa história se inicia com o envolvimento do fundador com a Clínica Girassol. A lembrança da profissão (“acho que dando aula de catequese ou alguma coisa do gênero) está na narrativa, talvez porque esse detalhe se sobressaia nas outras vezes em que o fundador conta a sua história. História essa que também se confunde com a própria história da instituição, a exemplo dos dois casos analisados anteriormente. Logo, o “chamado de Deus” que surge para o fundador é o pontapé inicial para a criação da comunidade, assim como a decadência da clínica, que “não dava um suporte necessário”.

Também é narrada a iniciativa de abraçar a causa de maneira individual (“ele adotou e começou a cuidar na casa dele”) e a descrição do crescimento da instituição, que está ligado às mudanças de casas para acolher as crianças. Os detalhes podem mudar de uma narrativa pra outra, os números de criança e a sequência das casas nem sempre batem, mas o que importa é o sentido da luta pela causa e a mensagem da superação das diversas adversidades ao longo do tempo.

Nessa narrativa do funcionário, a história logo chega no tema da divindade (“chamado de Deus”) e continua quase como elemento principal ao descrever o sucesso da comunidade. Assim, “o movimento foi crescendo” e “saiu de uma coisa muito particular para um chamado vocacional”. Chamado esse que é explicado como uma “missão de vida (do fundador) essa luta provida”. A ligação com a Igreja Católica não fica de fora dessa narrativa, ligada diretamente ao tema da caridade: “o carisma da Jesus Menino de acolher o outro, de ver o Cristo menino naqueles que estão necessitados”.

O amparo às “pessoas que nasceram com alguma deficiência” se relaciona, na narrativa, à conquista do sítio, na doação de uma “família

italiana e o filho dessa família que tinha uma certa deficiência”. O detalhe não bate (o menino adquiriu câncer no cérebro) com a história do fundador, mas a herança sim. E o principal destino dela é a aquisição “desse sítio, aqui no Carangola, onde é a sede da comunidade”. “E desde então a ordem foi crescendo em nível nacional e internacional”, com o narrador destacando as audiências com o “Santo Padre”, as “grandes comunidades” católicas e as instituições parceiras no Brasil e demais países.

Interessante notar que ao longo da narrativa, a instituição e a causa a que se dedicam assume diversas nomenclaturas, os quais ampliam a própria identidade da organização. Ela não é apenas uma comunidade, mas sim um movimento, que ora é chamada de ordem, ora é uma bandeira, às vezes aparece como luta e também como carisma. São termos muito específicos, a maioria deles funcionando integrando um jargão da Igreja Católica, cuja ligação com a instituição é muito forte e realçada nas narrativas que surgem a seu respeito.

É o que ocorre também na narrativa dos voluntários, como se pode perceber pela fala de dois deles (um casal, que foi entrevistado conjuntamente), que está transcrita no quadro 43, a seguir:

Diálogo entre voluntários	Instituição: Comunidade Jesus Menino
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p><b>Voluntário 5</b> - Então, a comunidade Jesus Menino surgiu a partir da antiga clínica que tinha em Corrêas, chamada Girassol. Era uma clínica que teve lá até meados de 97. E o Tônio, fundador, trabalhava como professor de ensino religioso nessa clínica. Só que tinha muitas debilidades – faltava muita coisa. Faltavam cuidados emergenciais, faltava muito acesso das crianças, era muito deficitária em relação à saúde das crianças. E numa certa data lá, acho que o Governo, por não ter recursos para manter essa clínica, eles resolveram fechar. E as crianças foram bem divididas, um pouco foi pro Rio, umas foram pra Minas...</p> <p><b>Voluntária 4</b> – outras foram pra casa do Zeca Pavão ali em Corrêas.</p> <p><b>Voluntário 5</b> – aí o que que acontece? As crianças que não tinham familiares, não tinham nenhum lugar específico pra ir – nasceu no coração do Antônio, que é o Tônio, a gente chama de Tônio, (Rafaela: com o padre Quinha) o desejo de acolher essas crianças. Foi um chamado. Então, o primeiro passo foi chamar uma juíza da cidade pra ela dar uma autorização pra eles criarem</p>	

uma casa de acolhimento pra essas crianças, que não tinham pra onde ir. E com o apoio dessa juíza – ela autorizou. Aí o primeiro passo eles levaram pra uma casa de um amigo, que era o José Carlos Pavão – a gente chama de Zeca Pavão, ele tinha uma casa que ele tava preparando pra casar. Na realidade, ele já era noivo, só que antes do casamento ele cedeu a casa para acolher essas crianças. E dali a coisa foi caminhando. Eles conseguiram outra casinha ali próximo, no bairro do Castelo.

**Voluntária 4** – mas isso tudo com a autorização do Bispo, lembra?

**Voluntário 5** – Isso. Como o Tônio era muito participativo no meio da Igreja, o Zeca também, eles levaram ao conhecimento do Bispo, depois de falar com a juíza e foi autorizada a criação dessa comunidade, dessa casa.

**Voluntária 4** – Comunidade Jesus Menino, primeiro começou assim e depois é que foi Comunidade Católica Jesus Menino.

**Voluntário 5** – Isso. E a partir daí começaram os trâmites legais, né, pra fundação de uma instituição, ter a diplomação dele né, pra poder ter a autorização do Bispo, perante a Diocese, perante a cidade. E daí começou a nascer a comunidade: com essas primeiras crianças que não tinham pra onde ir.

Quadro 43: Trecho sobre a história da Comunidade Jesus Menino, em entrevista dos voluntários da instituição, realizada em 16/10/3023.

Fonte: elaboração própria.

Mais uma vez a história da fundação é contada com os detalhes que estão na narrativa do fundador. Estão lá, logo no início, as aulas de ensino religioso, a casa do Zeca Pavão, assim como bairro (Corrêas) em que tudo aconteceu, a clínica Girassol, sua decadência e o abandono das crianças/pacientes. Assim, “nasceu no coração” do fundador (nessa versão em conjunto com o amigo padre Quinha) o “desejo de acolher essas crianças. Foi um chamado”. Surge, então, a ação divina a inspirar a criação da comunidade, assim como os temas da legalidade (autorização da juíza da cidade) e da sustentabilidade (procura por um local para abrigar as crianças). O fato pitoresco da casa do Zeca Pavão (aqui sem o detalhe na narrativa do fundador de que se tratava de uma mansão), que “antes do casamento ele cedeu a casa para acolher as crianças”. E surge também, na narrativa dos voluntários a questão da caridade, na ligação da história da comunidade com a Igreja Católica, “pra poder ter a autorização do Bispo, perante a Diocese, perante a cidade”. Ligação essa que será responsável pela aproximação dos voluntários com a instituição, assim como do funcionário entrevistado:

<b>Narrador: Funcionário</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Sustentabilidade para continuar.	
<p>Bom, a minha história com a comunidade é um pouco natural. Por quê? Eu sou paroquiano aqui da Paróquia São Sebastião do Carangola, onde a comunidade está instalada, onde a sede está instalada, e como jovem da paróquia, a gente tinha sempre muito acesso. O Tônio sempre foi muito aberto a receber os jovens aqui, a mostrar o carisma, a dar esse envolvimento com a paróquia toda vez que é solicitado... então, enquanto nós grupo de jovens (isso em 2010, 2009 – quando eu era mais jovem), nessa época no grupo de jovens né – 12, 13, 15 anos – a gente estava nesse movimento... tinha muito movimento aqui na comunidade. Foi uma época em que a comunidade tinha muitos envoltimentos externos: cantos pela vida e vários outros encontros que aconteciam aqui na sede e os jovens da paróquia vinham ajudar. Então, eu comecei conhecendo a comunidade vindo pra ajudar durante esses eventos da paróquia. Depois eu acabei me apaixonando pelo carisma e continuei vindo outras vezes como voluntário pra ficar aqui na comunidade ajudando um pouco. Depois, ao longo do tempo, eu acabei indo para um caminho vocacional diferente, o sacerdócio, onde eu fiquei seis anos no seminário de Nossa Senhora do Amor Divino em Corrêas, e no seminário tinha um projeto ligado à comunidade, onde os seminaristas vinham passar um período aqui, pra também poder sentir esse amor, esse toque. Eu falo que aqui a gente consegue sentir o amor ao vivo né. Dá pra sentir ele quase que palpável. Então, com a comunidade e com o seminário, eu vinha muito aqui passar a tarde aqui com eles, vivenciando o carisma aqui da comunidade pra nos tornar pessoas mais humanas né.</p>	

Quadro 44: Narrativa do funcionário da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O primeiro comentário sobre a história desse funcionário com a comunidade é de que foi algo natural, já que ele era “paroquiano” da igreja do bairro “onde a comunidade está instalada” e atuava no grupo de jovens que participava das atividades promovidas ali. Na narrativa, esse envolvimento se dá tanto pela iniciativa do fundador (já que ele “sempre foi muito aberto a receber os jovens aqui, a mostrar o carisma”) quanto pela da instituição em si (“tinha muito movimento aqui na comunidade”). Ao longo dessa e de outras histórias contadas na e sobre a instituição, percebe-se que a sua identidade está intimamente ligada a seu fundador. Exatamente por isso, muitas vezes, se fala da instituição fazendo referência a seu fundador e vice-versa, como se fossem a mesma coisa, ou seja, como se fossem percebidos pelos narradores como tal.

Desse conhecimento, surge a paixão “pelo carisma”, que o fez aproximar-se mais até seguir um “caminho vocacional diferente, o sacerdócio”. O período no seminário mantém a aproximação com a comunidade, “pra também poder sentir esse amor, esse toque”, que o entrevistado chama de vivenciar o carisma. Segundo ele, na comunidade, “a gente consegue sentir o amor ao vivo”, “dá pra sentir ele quase que palpável”, o que é explicado na continuação de sua narrativa.

Narrador: Funcionário	Instituição: Comunidade Jesus Menino
<p>Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.</p>	
<p>Na verdade (falando pausadamente), isso é um estado que eu acredito que todas as pessoas que vêm aqui na comunidade sentem, a partir do momento que entram no portão. Você entra no portão, você fala assim: tem algo diferente, tem algo que é ... tem alguma coisa nesse lugar que é diferente. E a gente não consegue entender o que é porque nós não estamos acostumados. E aí conforme você vai tendo contato com os filhos da comunidade, com as crianças, e eles vão te transbordando amor, porque são puros né. Então eles simplesmente transbordam aquilo que eles têm, que é amor, que é o que eles vivem. O Tônio e a comunidade propõem isso né: esse amor a eles. Então eles vivem nesse ambiente extremamente calmo, um ambiente familiar, um ambiente religioso, onde o amor de Deus transborda neles de forma muito grande e eles transbordam na gente com uma pureza muito grande. Então, eu falo que aqui na comunidade é como se a gente conseguisse tocar o amor por causa disso. A partir do momento que você entra, você já sente algo diferente. E aquilo vai te alimentando, vai preenchendo um vazio que você não consegue identificar que você tinha antes de entrar e quando você sai é que você percebe aquele vazio e que aquele amor, que aquele sentimento, aquela sensação, estava preenchendo aquele vazio e que é basicamente o amor de Deus. Eu falo que isso aqui é um reservatório, né. Não é nem um canal do amor de Deus, porque ele cai aqui e fica acumulado. E quando a gente entra na comunidade, a gente consegue beber desse amor de forma muito natural, sem você precisar falar, sem você precisar dar testemunho, ele vai entrando em você. Então, por isso que eu falo que o amor aqui é quase que tangível. O amor né, Deus. E essa experiência foi desde a primeira vez que eu vim aqui, quando jovem, eu já sentia algo diferente que eu não conseguia explicar. Depois, como seminarista, eu comecei a entender melhor. E quando, eu saí do seminário e fiz um processo de trabalho mesmo, onde eu vim trabalhar aqui na comunidade, foi quando eu consegui entender que essa sensação que eu tenho todos os dias é algo que não passa, eu tenho todos os dias, é o próprio amor de Deus que está sendo derramado de forma assim transbordante, abundante aqui nessa comunidade. É o que seu sinto: é uma alegria a cada dia. E, muitas vezes eu chego aqui muito mal e a primeira coisa que acontece quando eu entro pelo portão,</p>	

<p>encontro alguma criança e ela já me dá um sorriso que muda a minha semana. Então é mais ou menos isso.</p>
---

Quadro 45: Narrativa do funcionário da Comunidade Jesus Menino (continuação).  
 Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

A descrição do que se sente ao entrar na comunidade é carregada de emoção. O entrevistado fala de coração, chegando a se emocionar em sua fala. E tal descrição condiz com o que foi sentido pelo pesquisador nas duas visitas que fez à instituição. De fato, “tem alguma coisa nesse lugar que é diferente”. Não exatamente o mesmo sentimento do amor de Deus, sobre o qual argumenta o funcionário, mas uma paz interior que, com certeza, vem da experiência com aquelas pessoas e da pureza que transmitem. São deficientes no aspecto físico e crianças na mente. São diferentes e acolhem todos com sorrisos de satisfação, o que transmite uma alegria genuína para quem os visita. Alegria essa que traz uma paz de espírito indescritível – a que o entrevistado chama de “amor de Deus”. A metáfora em seguida explica melhor esse amor, quando o compara a “um reservatório, né. Não é nem um canal do amor de Deus, porque ele cai aqui e fica acumulado”.

E tal sensação veio desde a primeira vez, ainda jovem, quando sentia algo diferente e não conseguia explicar. “Depois, como seminarista, eu comecei a entender melhor”. E quando saiu do seminário, veio trabalhar na comunidade. Foi quando conseguiu “entender que essa sensação que eu tenho todos os dias é algo que não passa, eu tenho todos os dias, é o próprio amor de Deus que está sendo derramado de forma assim transbordante, abundante aqui nessa comunidade”. O seu sentimento, portanto, é finalmente descrito como “uma alegria a cada dia”. É o sentimento muito parecido com o que é descrito no final da narrativa da voluntária 4, quando conta o seu envolvimento com a comunidade:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	

Eu conheci assim. Eu tava muito distante da Igreja, na época. Aí, quando eu retornei pra Igreja – foi até por intermédio das irmãs lá do Mosteiro da Virgem, uma vez a gente passando de carro pela Igreja de Cascatinha, com meu pai, ele parou porque o padre Rino tava ali. Ele tava na Itália e tinha vindo fazer uma visita a Petrópolis e ele tava na Igreja e meu pai parou pra cumprimentar o padre Rino. E nisso tinha uma Kombi parada, cheia de criança dentro – eu não conhecia o Tônio, não conhecia as crianças nem nada – aí a Jaqueline tava ali também, a Jaqueline Klepps, que ajudou muito no início a obra da comunidade, e aí meu pai me apresentou o Tônio, a Jaqueline eu já conhecia. E ele brincando com as crianças e tudo, aí o Tônio falou: ah, Jaqueline leva ela lá pra conhecer a casa. E num sábado de tarde eu fui com a Jaqueline. E nisso já tem 25 anos e eu nunca mais consegui me distanciar de lá. Foi na casa antiga, lá no Castelo. Então eu era voluntária, ia pra lá sábado de tarde, porque eu trabalhava no banco a semana inteira, não dava pra ir durante a semana. E sábado de tarde eu ia pra lá, aí ajudava a dar almoço, ajudava a dar lanche, a gente rezava o terço às seis horas da tarde, quando tinha criança internada, a gente dormia no hospital com eles. E assim eu fui criando um elo com as crianças né. Assim, toda a dificuldade que eu tinha, às vezes de tratamento com a minha mãe, de amor (devido ao meu temperamento, opiniões, dificuldades no amor, quero dizer aceitar as pessoas como elas são) – essas carências que a gente passa na vida – eu comecei a ver, a receber isso das crianças, sabe. Então isso assim quebrou muito o meu coração e me mudou muito como pessoa. Então assim, a gente vai ajudar, mas na verdade quem é ajudado somos nós, né. E dali eu comecei a fazer tudo. Tinha os eventos, a participar dos eventos. Teve um evento com o Dunga, o Dunga veio – fizemos um evento lindo no colégio Padre Corrêas. Depois no ginásio da UCP teve um. Acho que o Gustavo já trabalhou naquele. E eu não conhecia o Gustavo. Meus pais conheciam os pais dele por intermédio da AACC aqui de Cascatinha.

Quadro 46: Narrativa da voluntária da Comunidade Jesus Menino.  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O envolvimento da voluntária, assim como do funcionário, se dá por causa da religião, apesar de ela informar, logo de cara, que “tava muito distante da Igreja, na época”. Foi quando retornou que conheceu, primeiro, o fundador numa “kombi parada, cheia de criança dentro”. Depois é que foi até a comunidade, em função de um apelo dele para que a amiga a levasse “pra conhecer a casa”. Ela foi e “já tem 25 anos e eu nunca mais consegui me distanciar de lá”. Passou a atuar como voluntária e foi “criando um elo com as crianças”. Na narrativa, esse elo a ajuda a superar as dificuldades pelas quais passa, porque a ensina a “aceitar as pessoas como elas são”. Começou “a ver, a receber isso das crianças”, o que a modificou como

pessoa. Em suma, nas palavras da voluntária: “a gente vai ajudar, mas na verdade quem é ajudado somos nós”.

O sentimento que surge do trabalho voluntário é o que a manteve na instituição, assim como narra o voluntário 5, no diálogo que é transcrito no quadro 47, abaixo (já que os dois concederam entrevistas juntos):

Diálogo entre voluntários	Instituição: Comunidade Jesus Menino
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p><b>Voluntário 5</b> – Eu conheci a Jesus Menino em 1999. Foi um evento que eles fizeram lá no colégio Padre Corrêa. Eu tinha uns amigos que me chamaram pra ir ao evento – era a única coisa que tinha pra fazer na cidade, e nós fomos. E lá eles estavam recrutando voluntários, porque é uma obra que precisava de mão de obra. Eles tinham alguns funcionários, mas precisavam de mão de obra pra estar lá no final de semana, pra levar alguém no hospital, pra buscar alguém em outro lugar, pra buscar doação...</p> <p><b>Voluntária 4</b> – ah, uma coisa – o Gustavo não subia, na época que eu estava lá, o Gustavo levava a mãe dele, que a mãe dele foi uma grande voluntária lá na comunidade. A mãe dele ia todo sábado passar a roupa das crianças. Mas ele mesmo não subia. Ele só chegava no portão, deixava a mãe dele e depois ia buscar.</p> <p><b>Voluntário 5</b> – Então, no primeiro instante assim eu não queria me comprometer com nada. Como a minha mãe já era voluntária lá, então eu só levava e depois ia buscar... Até que um dia lá uma criança, não lembro qual foi, ficou me chamando, chamando pra subir, pra conhecer – o Antônio me chamou: vem aqui, vamos tomar um café. Aí eu fui e não consegui mais descer (rrss) né, vamos dizer assim. Não consegui mais abandonar a casa com as crianças. A princípio foi isso. Conheci a instituição nesse evento e depois disso eu comecei a participar nos finais de semana, aí buscando doação pra eles em algum lugar, levando pra outro, levando criança pro hospital, buscando pessoal e foi assim. A gente vai se envolvendo, se envolvendo, e quando você vê, você já tá tomado de situações que te envolvem com eles e você não consegue.</p>	

Quadro 47: Trecho sobre o envolvimento com a Comunidade Jesus Menino, em entrevista dos voluntários da instituição, realizada em 16/10/3023.

Fonte: elaboração própria.

A primeira ligação do voluntário com a comunidade foi por meio de um evento (que sempre foi muito utilizado pela instituição para divulgar a causa e arrecadar fundos, conforme relato anterior da voluntária). A sua mãe já era voluntária. Mesmo assim, “num primeiro momento”, ele não

queria se “comprometer com nada”. Até que um dia, quando acompanhava sua mãe, uma das crianças ficou chamando para subir na comunidade, o próprio fundador o chamou para tomar um café. “Aí eu fui e não consegui mais descer”. A frase vem acompanhada de um sorriso espontâneo de alegria, ao mesmo tempo em que a narrativa descreve a sua participação nos finais de semana, o trabalho voluntário realizado e a conclusão de que foi “se envolvendo, se envolvendo” até ser “tomado de situações que te envolvem com eles e você não consegue”. A sentença se encerra assim, sem complemento, mas fica claramente subentendido que o que não se consegue é deixar a causa, abandonar aquele sentimento de que há algo de diferente naquele local.

Esse sentimento aparece também nas respostas tanto de funcionário quanto de voluntários sobre o sentido que vêm no trabalho que realizam. Em suas narrativas, percebe-se a identificação deles com a instituição, como se vê na seguinte fala do funcionário:

<b>Narrador: Funcionário</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar.	
<p>Meu trabalho, além de ser uma forma de conseguir uma fonte de renda, também é de forma mais pessoal muito satisfatório, pois saber que de certa forma contribuo para uma luta que acredito, fazer parte desse movimento provida que a comunidade faz é de muita importância. Além do mais, por ter crescido perto da comunidade, me sinto em casa e de certa forma estar aqui me completa, me alimenta, pois o amor que as crianças dão me mostram Deus de uma forma tão intensa que muitas vezes não encontro em outros lugares. Meu trabalho é uma pequena parte de um todo, me vejo como uma engrenagem na "máquina", mas também sei que sou importante, pois quando uma peça falta acaba desestabilizando. Além disso eu sou a voz e agenda da comunidade, organizando e fazendo com que os compromissos possam ser feitos. Meu trabalho é por detrás das cortinas, mas sem ele a missão da comunidade ficaria um pouco mais difícil. Então me sinto como parte da missão e que consigo ajudar de certa forma na missão da comunidade.</p>	

Quadro 48: Narrativa do funcionário da Comunidade Jesus Menino.  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

O trabalho aqui é remunerado, numa relação trabalhista regida pela CLT. Ele é visto não apenas como “uma forma de conseguir uma fonte de renda”, mas como uma satisfação pessoal em “saber que de certa forma” está contribuindo para algo em que acredita: especificamente aqui o movimento “provida” (fala que se adequa ao tema da cidadania). “Além do mais”, ele também realça o trabalho para a comunidade (tema da caridade) e a visão de que Deus se encontra naquelas crianças e naquele local de trabalho (tema da divindade). Ele tem aquela visão do seu papel como uma peça importante da “engrenagem na máquina”, percebe o seu trabalho como uma atuação de bastidor (metáfora “por detrás das cortinas”), mas que tem sua importância para se cumprir “a missão da comunidade”.

O termo missão aqui surge não com o significado de missão empresarial – tão comum na literatura de Administração sobre o tema da identidade organizacional. Isso porque esse jargão administrativo não é ouvido na fala dos integrantes da comunidade. As entrevistas não revelam conhecimento deles sobre as técnicas de gestão. Assim, o sentido que dão ao termo “missão” é o de objetivo mesmo, função primordial da comunidade, respondendo de fato a questão sobre a razão da existência da instituição. Logo, mesmo sem conhecer o conceito administrativo, o funcionário está aqui se referindo (sim) à identidade que enxerga da instituição em que atua.

A satisfação pelo trabalho realizado nesse caso do funcionário é a mesma que se observa na atuação voluntária. É o que se pode apreender da distinção que fazem entre o trabalho remunerado e o trabalho voluntário, no quadro 49, a seguir, que se refere à forma como enxergam a atuação deles na comunidade:

Diálogo entre voluntários	Instituição: Comunidade Jesus Menino
Tema(s) correlato(s): Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p><b>Voluntário 5</b> – O trabalho profissional, vamos dizer assim, é necessidade. Você ter o sustento próprio. Já o trabalho voluntário é muito ligado ao amor que você tem, a necessidade do outro, a visão que você tem da necessidade</p>	

do outro, e isso move a gente a impulsionar uma coisa melhor, fazer alguma coisa melhor. E a gente fica muito feliz, porque é o nosso empenho, a nossa experiência impulsionando outras pessoas, trazendo outras pessoas para esse meio. Porque hoje a gente vê tanta coisa negativa, né. O pessoal tentando se aproveitar de todo jeito, que é muito comum. E você fazer um trabalho gratuitamente é muito satisfatório.

**Voluntária 4** – não é fazer pra aparecer. Isso eu falo muito pras outras pessoas, que às vezes a gente leva pra ajudar na feijoada ou leva pra fazer fralda. Nesse projeto da fralda, já passaram assim, diversas pessoas que começam, não terminam, não voltam, passa um período e vão embora. E eu sempre falo: a gente tem que ter foco é em Deus. É focar em Deus, focar nas crianças, nas nossas instituições. Se você está na paróquia, é focar no serviço que a paróquia está te solicitando. E fazer com amor né. Ter o coração aberto pra fazer com amor. Servir com amor sem querer nada em troca. É se doar sem esperar retorno.

**Voluntário 5** – É isso aí. E a necessidade deles sempre mexeu muito com a gente. A gente tá bem próximo e a gente vê que dentro da própria cidade falta muito apoio, do próprio governo, das próprias instituições que trabalham com serviço social, falta muito apoio. Então a gente procura ajudar dentro do que a gente pode, o que a gente consegue de mão de obra, de material e tudo, a gente tenta ajudar pra melhorar um pouquinho a vida dessas crianças.

**Voluntária 4** – Essa feijoada que a gente organiza pra eles todo ano, isso brotou no coração do Gustavo, porque uma vez a gente foi ajudar o Jorginho, em Brasília, que tem a casa de Brasília lá onde o Jorginho fica, ele e a Cássia. Uma vez a gente participou de uma feijoada lá com eles, aí brotou no coração do Gustavo pra gente fazer aqui também pra ajudar o Tônio. E foi até nos 25 anos da comunidade que a gente realizou a primeira feijoada. Nós servimos 700 refeições e nós ganhamos todos os ingredientes pra servir toda essa gente. E de lá pra cá, a gente nunca conseguiu parar, só paramos aqueles dois anos mais ou menos da pandemia – 600, 700 pessoas a cada vez.

**Voluntário 5** – Então isso aí foi um impulso na época dos 25 anos. Eles estavam com um déficit de conta de luz muito alta. E aquilo me deu um impulso de tomar alguma atitude pra arrecadar algum valor pra fazer a quitação disso. Então a gente reuniu alguns amigos e foi espalhando essa ideia daquele almoço pra pode arrecadar uma quantia pra ajudar a quitar essa dívida e nós conseguimos aí em torno de 70 pessoas voluntárias, vamos dizer assim. E conseguimos fazer o almoço e arrecadamos um valor que conseguimos executar a conta de luz que tava atrasada lá. E isso virou uma rotina que repetimos todo ano. A gente reúne esse grupo, essa rede que a gente tem aí e a gente serve em torno de 600, 700 refeições todo ano lá.

**Voluntária 4** – E já tem os benfeitores, já tem uns amigos que todo ano ajudam. E todo mundo que trabalha se empenha. Então, um fica responsável pelo arroz, outro fica responsável pela couve, outro fica responsável pelo feijão, então a gente consegue mobilizar todo mundo. A gente fala: não é que a gente queira que a pessoa doe os 40 kg de feijão. Mas se todo mundo reunir o seu grupo de amigos, a família, a igreja, o local que trabalha, a gente consegue chegar nesse número.

**Voluntário 5** – E a gente se redivide entre esses amigos e eles vão arrecadando o material todo pra poder fazer esse almoço. Então, na verdade a gente ganha um lucro, digamos assim, de 100% pra eles.

**Voluntária 4** – Gustavo com os fornecedores da loja dele consegue os refrigerantes, porque já tá embutido no preço e a pessoa pode tomar refrigerante à vontade. A gente fez uma mesinha com cafezinho e tem duas pessoas que decoram. E a cada ano a gente vai inventando uma coisa diferente pra chamar gente, né. E aquilo virou uma atração que todo mundo vai chegando julho já pergunta. E aí tem uma data fixa – todo segundo domingo de julho entendeu?

**Voluntário 5** – já fazemos há 9 anos.

**Voluntária 4** – Só que dois parou por causa da pandemia. Então esse ano foi a sétima feijoada. E graças a Deus a gente consegue um valor aí pra eles.

**Voluntário 5** – Esse ano nós conseguimos em torno de 18 mil reais pra eles.

Quadro 49: Trecho sobre o trabalho voluntário na Comunidade Jesus Menino, em entrevista dos voluntários da instituição, realizada em 16/10/2023.

Fonte: elaboração própria.

O voluntário 5 afirma que a diferença entre o trabalho profissional e o voluntário é a remuneração. O primeiro está ligado, na opinião dele, a “você ter o sustento próprio”. Já o segundo se relaciona com o amor ao próximo, o que gera felicidade nele, “porque é o nosso empenho, a nossa experiência impulsionando outras pessoas”. A voluntária 4 complementa que não atua voluntariamente “pra aparecer”, mas também pelo amor a Deus (o que remete ao tema da divindade) e ao próximo (tema da cidadania). O trabalho voluntário se refere a “servir com amor sem querer nada em troca”.

O voluntário 5 retoma o tema da cidadania em sua narrativa, na sequência do diálogo, ao criticar a falta de apoio na cidade, “do próprio governo e das instituições”. Daí o envolvimento deles “pra melhorar um pouquinho a vida dessas crianças”. E os dois dão o exemplo da feijoada que realizam como forma de envolver a comunidade e arrecadar fundos para a comunidade. “A ideia brotou no coração” de um deles, vendo esse tipo de evento numa instituição semelhante em Brasília. E surgiu a primeira feijoada da comunidade, quando a mesma completava 25 anos, servindo

cerca de 700 pessoas a cada ano. O evento foi realizado por nove anos consecutivo, mas atualmente não tem sido realizado por conta dos efeitos da pandemia. Eles relatam a divisão das tarefas para a realização da feijoada, numa típica organização do trabalho voluntário, em que cada um ajuda como pode, se responsabilizando por sua tarefa e mobilizando amigos e familiares.

Essa mobilização pelo próximo aparece como elemento central na motivação das pessoas para o voluntariado. É o que também motiva o fundador, pelo que afirma em sua narrativa ao responder sobre se, em algum momento, ele teria pensado em desistir de tudo. A pergunta e sua resposta estão no quadro 50, a seguir:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Cidadania para fortalecer.	
<p><b>E você, você pessoalmente, já teve outros momentos daquele em que você viu as crianças naquele estado na clínica Girassol e você pensou Deus não existe. Ao longo dessa jornada, você já teve outros momentos como esse, de pensar em desistir, de pensar em como teria sido a sua vida se você tivesse tomado outro rumo, de fraquejar... enfim, você passou algum momento nesse sentido?</b></p> <p>Não, nunca. Você sabe que... olha, daquele dia que acordei e eu fui no Dom Veloso até hoje, parece que todos os dias eu acordo com 30 dias de férias. Porque é uma alegria assim... muito grande. Porque é quando você sabe Ferrari... que a sua vida é do outro. O outro depende que você esteja bem para que ele viva. Então isso dá uma força na gente, assim, muito grande. A pena maior que eu tenho da sociedade, quando às vezes eu tô em algum hospital, em algum consultório médico, que eu vejo essa discriminação que acontece, você percebe. No avião você percebe. Aí sim eu sinto pena da sociedade que não descobriu o tesouro que eu descobri. Porque esses meninos são a grande escola da vida. Não sei se você conhece Vitor Frankl, que é um psiquiatra austríaco, que escreveu a logoterapia, que é o fundador da logoterapia, ele escreveu que o corpo adocece, mas a alma não adocece. Você vê uma pessoa com deficiência. Na frente tem uma pessoa com paralisia cerebral, tem uma pessoa cega, tem uma pessoa surda e muda. Mas ali tem uma alma, tem uma pessoa. Quando você consegue entrar ali, puxar aquela pessoa pra fora, você encontrou um tesouro. Então eu encontro a cada dia. Então assim, jamais eu desistiria, jamais pensei, jamais, jamais, jamais. Só em saber que a alegria deles é a minha alegria, pronto. Quando eu viajo sem eles eu sinto falta. Parece que eu deixei um braço em casa, uma perna em casa. A gente acaba ocupando o coração pra se ocupar do outro. Não se</p>	

<p>esquecendo de mim, porque eu não posso me esquecer, tenho que ter saúde, tenho que dormir bem, tenho que me alimentar bem, tenho que ter momentos de lazer para estar bem.</p>
---

Quadro 50: Trecho da entrevista do fundador da Comunidade Jesus Menino, concedida em 02/02/2021.

Fonte: elaboração própria.

A negativa pra pergunta foi instantânea, com muita convicção. E o complementa de sua resposta foi a confirmação da felicidade que sente com a causa que abraçou: “parece que todos os dias eu acordo com 30 dias de férias”. A comparação é explicada pela certeza de que “sua vida é do outro”. E pela pena que sente das outras pessoas (no hospital, no avião) que discriminar as pessoas com deficiência e não conseguem enxergar o “tesouro” que existe dentro delas. Um tesouro que ele afirma encontrar a cada dia. E a confirmação de sua fala vem pela repetição do advérbio de negação “jamais” em sua frase: “jamais eu desistiria, jamais pensei, jamais, jamais, jamais”.

Essa satisfação com o próprio destino é expressa nas narrativas do fundador e ela serve como exemplo para as pessoas envolvidas com a causa que, em certos momentos, sentem dificuldades em prosseguir. É o que demonstra a seguinte fala do fundador:

<b>Narrador: Fundador</b>	<b>Instituição: Comunidade Jesus Menino</b>
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Cidadania para fortalecer.	
<p>Nós tivemos um consagrado, que na primeira semana dele na comunidade... ele ia dar comida pras crianças e ele tinha ânsia de vômito. Aí um dia ele me procurou e falou: “eu vou embora, eu pensei que daria certo, mas não dá. Eu sou uma pessoa muito egoísta. Porque as crianças daqui babam, porque a comida vai na boca e volta na baba (fazendo movimento com a mão indo na boca e saindo). Ele falou: está muito difícil pra mim. E eu falei com ele: que isso, rapaz? Ninguém (com ênfase) nasceu pra ser pai de deficiente. Eu também não nasci não. Pai não nasce pai. Ele tem instinto paterno, mas ele é fabricado depois. Pai não gosta de ver cocô de criança, fralda, xixi. Mãe tem uma docilidade maior pra isso. O pai ele é treinado pra isso, o filho mesmo nos ensina. Eu também não sei não, também não sei ver vômito. Você também não? (como se fosse o outro). Não. Mas eu me esforço pelo amor. Então eu vou recomeçar (como se fosse o outro). Esse cara se consagrou aqui dentro. Naquele dia, ele ia se tornar o cara mais infeliz, porque ele ia</p>	

embora deixando um sonho por causa de uma baba. E o Tônio disse: eu também sinto (com ênfase). Mas só que eu passo por cima disso pelo amor. Então assim, cada vez você tem que falar isso pra eles. Quando vem alguém de outro país e tá com saudade pra ir pra casa eu falo com eles: você imagina, o dia que você pisou em Petrópolis, o céu inteiro aplaudiu a sua ideia. Porque você está se dando pra quem não vai te dar nada, pra quem vai simplesmente te pedir trabalho a vida inteira. Então fique. Não vá embora. Se é isso, não vá embora. A saudade vai passar. O livro, esse livro Parábola de Corações Especiais é o livro de cabeceira de todos eles. Diz tudo isso no livro, pra poder mostrar que nada nasceu assim Ferrari... de mão beijada, nada veio assim... sabe... muitas e muitas e muitas dificuldades pra chegar aonde chegamos e ainda temos que enfrentar muitas e muitas dificuldades por muita coisa, né... não é uma coisa tão fácil!

Quadro 51: Narrativa do fundador da Comunidade Jesus Menino.  
Fonte: elaboração própria (adaptado de Gabriel e Griffitis, 2004).

Nessa narrativa, o fundador afirma que passa por cima das dificuldades pelo amor que sente às crianças que acolheu. E informa que é preciso falar isso para as pessoas. Ou seja, que ele, em certas ocasiões, também não se sente à vontade. E que é preciso se superar, “porque você está se dando pra quem não vai te dar nada, pra quem vai simplesmente te pedir trabalho a vida inteira”. E a mensagem final dessa narrativa é de que nada vem “de mão beijada”, é preciso enfrentar muitas dificuldades na vida, o que remete ao balanço que o fundador faz de sua jornada, contido quadro 52, a seguir:

Narrador: Fundador	Instituição: Comunidade Jesus Menino
Tema(s) correlato(s): Divindade para superar / Formalização para existir / Sustentabilidade para continuar / Cidadania para fortalecer.	
<p><b>Se pudesse voltar atrás na sua história de vida, o que você faria novamente (com toda a certeza) e o que você não repetiria (ou seja, jamais faria novamente)?</b></p> <p>Eu faria tudo novamente. Porque eu desejo que uma alegria que está lá no coração na nossa alma, na minha alma, fazer o bem, viver para alguém. Então eu faria tudo que eu fiz novamente. Iniciaria com o desejo de dar a esses filhos e filhas a alegria de serem família, de terem um pai, de terem uma mãe, de serem reconhecidos como um filho. Então, eu faria todo o projeto novamente que há 32 anos eu iniciei.</p>	

E coisa que eu não faria. Eu confiaria menos nas pessoas, no nível político e no nível religioso também, porque por querer viver a bondade, por querer viver essa gratuidade desenvolvida para fazer o bem, eu me decepcionei bastante com muitas pessoas, em todos os sentidos. Também creio que eu tenha decepcionado algumas pessoas. E também procuraria discernir melhor aquilo que seria preciso fazer para poder errar menos.

**Que conselhos você daria a quem estiver pensando em montar uma organização sem fins lucrativos, dedicada a uma causa social?**

Conselho que eu dou pra qualquer pessoa que queira iniciar um trabalho sem fins lucrativos é pensar sempre que é sem fins lucrativos. Você usar da sua verdade, do seu impulso, aquilo que te impulsiona a fazer essa organização, viver a verdade custe o que custar, saber se relacionar com as pessoas, sempre com uma clareza muito grande e nunca perder o sentido do primeiro amor, que é aquilo que te leva ou te levou a iniciar essa organização. Então, verdade sempre em tudo e também sempre se colocar em Deus, seja qual for a sua religião, qual for a sua maneira de crer e de viver a sua fé, mas se colocar sempre em Deus.

**Fazendo um balanço da sua história à frente da instituição (da sua obra social) – valeu a pena (ou está valendo a pena)?**

Sim, são 32 anos de vivência, de alegria, de vida, também de decepções. Eu creio que eu faria sempre tudo de novo, mas ao mesmo tempo o balanço que eu faço é de uma grande alegria, que vale a pena. Claro que vale a pena! Quando você ver que, além da sua vontade, Deus e as pessoas realizaram, nessa obra, aquilo que traz alegria a tantas pessoas, a tantos filhos e filhas, isso é o balanço maior, quando você vê a vida pulsando, a vida bate na nossa porta, a porta é aberta e essa vida entra e ali ela é feliz da maneira como tem que ser. Às vezes eu digo que eu não posso esperar tanto dos filhos que eu adotei, porque cada um tem a sua realidade, cada um tem a sua vida e a sua história. Eu tenho que respeitar essa história, respeitar esse tempo que Deus dá a cada um deles. E dá a mim também e aqueles que me cercam. O balanço que eu faço é de uma grande alegria, de uma grande responsabilidade com a vida.

Quadro 52: Trecho da entrevista do fundador da Comunidade Jesus Menino, concedida em 02/02/2021.

Fonte: elaboração própria.

A narrativa inicia com a afirmação de que “faria tudo novamente”, expressando sua satisfação em ter construído uma família para suas crianças, desde que começou seu projeto há 32 anos. Nesse período, afirma que, mesmo assim, se decepcionou com algumas pessoas “no nível político e religioso”, reconhecendo que também deve ter decepcionado os outros. Para manter essa motivação, é preciso, segundo ele, “nunca perder o sentido do primeiro amor, que é aquilo que te leva ou te levou a iniciar essa organização”. A narrativa vai para o tema da cidadania, que dá o sentido da caridade para o próximo, com o intuito de fazer diferença para a sociedade, ao mesmo tempo que também aborda o tema da divindade,

já que esse trecho recorre também à fé em Deus como motivação para a continuidade da causa.

Os dois temas se unem numa mesma expressão na conclusão do balanço sobre a instituição que fundou: “Deus e as pessoas realizaram, nessa obra, aquilo que traz alegria a tantas pessoas.” Está nessa fala a ação divina, que se une à ação cidadã (das pessoas) para melhorar o mundo. Já em relação ao balanço de sua trajetória, a conclusão é “de uma grande alegria, que vale a pena”.

### **4.3 Discussão dos resultados**

As histórias que são contadas nas organizações do Terceiro Setor se constituem em um elemento central na maneira como seus fundadores, voluntários e funcionários constroem sentido relacionado à identidade dessas instituições e à causa que defendem. Entre elas, a história da fundação dessas organizações representa um significado marcante, pois assinala o início de uma jornada de caridade e cidadania que irá permear as atividades realizadas nessas instituições.

Essa história da fundação se confunde com a própria história de vida dos fundadores. Ambas são (re)contadas em diversos momentos, funcionando como uma espécie de inspiração para a atuação das pessoas nesses ambientes. A influência dessas histórias é corroborada pela literatura, tanto no que diz respeito aos processos de sensemaking (BASQUE E LANGLEY, 2018; FINA, 2018; GABRIEL, 2015; HAMPEL E DALPIZA, 2023) quanto às pesquisas sobre narrativas em Administração (HATCH & SCHULTZ, 2017; RAVASI, RINDOVA E STIGLIANI, 2019; WADHWANI, SUDDABY, MORDHORST E POPP, 2018).

Além dessas duas, outras histórias aparecem no contexto das organizações do Terceiro Setor. Na verdade, são várias as histórias nas instituições. Tem a história da fundação, a história de vida do fundador, tem

diversas histórias do fundador (tanto na instituição como fora dela), tem a história do envolvimento dos voluntários e funcionários com a organização e tem também as próprias histórias dessas pessoas, muitas vezes tão dramática quanto a história do fundador. Além disso, também são ouvidas as histórias daqueles que são assistidos por essas instituições.

A narrativa dessas histórias dá sentido à atuação de fundadores, voluntários e funcionários, motivando-os a continuar nas suas lutas pelas causas que defendem e moldando a identidade dessas organizações. Elas trazem diversas mensagens (moral da história), reproduzem enredos que propagam conceitos e valores, contém figuras de linguagem para explicar argumentos, enfim, são narradas de forma a fortalecer a identificação dos diversos personagens (fundadores, voluntários, funcionários, familiares, apoiadores e usuários) dessas organizações com a causa social que defendem.

A presente pesquisa identificou quatro sentidos que advêm das narrativas dessas histórias, analisados em função dos seguintes temas: 1) Formalização para existir (a constituição formal construindo sentido da própria existência dessas organizações); 2) Sustentabilidade para continuar (a sustentabilidade dessas instituições construindo sentido da sobrevivência sua profissionalização); 3) Divindade para superar (o chamado divino construindo sentido da superação das adversidades) e 4) Cidadania para fortalecer (a atuação cidadã em Organizações do Terceiro Setor construindo sentido do fortalecimento da causa).

A tabela 07, a seguir – demonstra a ligação entre os temas e as respectivas histórias que são utilizadas para construir os sentidos relacionados à identidade da organização e a causa defendida pelas pessoas que nela atuam.

<b>TEMAS</b>	<b>Histórias em Organizações do Terceiro Setor</b>
<b>Formalização para existir</b>	História da fundação da instituição / história de vida do fundador / história da busca por uma sede / histórias de apoio voluntário / histórias do envolvimento dos voluntários com a causa.
<b>Sustentabilidade para continuar</b>	História da fundação / história da busca por uma sede / histórias de apoio voluntário / histórias do envolvimento dos voluntários com a causa.
<b>Divindade para superar</b>	História da fundação / história de vida do fundador / histórias contadas pelo fundador / história da busca por uma sede / histórias de apoio voluntário / histórias do envolvimento dos voluntários com a causa / histórias de vida de voluntários e funcionários / histórias das pessoas assistidas pela organização.
<b>Cidadania para fortalecer</b>	História da fundação / história de vida do fundador / histórias contadas pelo fundador / histórias de apoio voluntário / histórias do envolvimento dos voluntários com a causa / histórias de vida de voluntários e funcionários / histórias das pessoas assistidas pela organização.

Tabela 07: Relação entre os temas e as histórias analisadas na pesquisa.  
Fonte: elaboração própria.

Observa-se que a história da fundação dessas instituições se relaciona com todos os temas, assim como as histórias de apoio dos voluntários e a própria história do envolvimento dos voluntários com a causa. A fundação representa um momento marcante na história da instituição e por isso é lembrada e narrada não somente pelo fundador, como também pelas pessoas que se envolvem com as instituições. Da mesma forma, a história do apoio dos voluntários nos diversos momentos da instituição se relaciona a todos os temas, assim como as histórias do envolvimento dos voluntários com a causa. Essas histórias trazem elementos de ação divina sobre o destino dessas organizações, da luta por uma sociedade mais justa (cidadania), da legalização das instituições (formalização) e das dificuldades para sua manutenção (sustentabilidade).

Boa parte dessas histórias se refere à formalização dessas organizações, que dá o sentido da própria existência delas. Ou seja, voluntários, funcionários e, especialmente, os fundadores pensam em suas instituições como constituídas juridicamente, mesmo que não estejam (como é o caso do projeto Borboleta Azul). Por isso se preocupam com a legalização das atividades e/ou com a manutenção dos “documentos em dia” – como aparece na fala do fundador da Ong Mateus. Nas narrativas desse e dos outros fundadores entrevistados, a formalização assume o

sentido de um atestado de idoneidade (perante a sociedade e os financiadores – atuais e em potencial) e também representa maior segurança para aqueles que assistem, o que contribui para a sustentabilidade dessas organizações. Se é para atuar em um causa social, que se faça “tudo certinho”, como é dito pelo fundador e coordenadoras do projeto Borboleta Azul. Isso facilita a aproximação com as demais instituições que se dedicam não só à mesma causa como também às organizações de apoio financeiro, as governamentais, e as fiscalizadoras, entre outras.

O tema da formalização se relaciona diretamente com a questão da localidade onde essas organizações estão instaladas. Não à toa há diversas histórias sobre os vários locais pelos quais passaram, em cujas narrativas destacam-se as dificuldades para se encontrar uma sede, a interferência divina e a ajuda de apoiadores para se estabelecer nesses locais, funcionando também como cenário para as histórias dos voluntários e funcionários que nelas atuam. Nesse sentido, é comum que façam referência a esses locais, quando localizam no tempo os casos que contam. Assim, ouve-se que tal fato aconteceu quando a comunidade funcionava em tal bairro, ou quando a Ong (ou a comunidade) estava na sua primeira sede, por exemplo.

Ainda em relação à localidade (elemento central para a construção do sentido da formalização dessas organizações), é interessante notar a ligação dos fundadores das organizações pesquisadas com suas cidades, não apenas o município onde nasceram como também aqueles que escolheram para viver. Esses locais aparecem sempre nas suas narrativas, notadamente no início das falas. É assim com o fundador do projeto Borboleta Azul, que destaca o nascimento em Petrópolis logo no início de sua narrativa, pontuando um tempo de vida em outro local, mas ressaltando, logo em seguida, o bairro em que cresceu na própria cidade serrana. Assim também aconteceu com o criador da Ong Mateus e, da mesma forma, o fundador da Comunidade Jesus Menino.

Essa ligação com a cidade aparece em diversos outros momentos, especialmente nas histórias sobre os locais onde instalaram suas sedes ou os bairros em que viveram situações diversas. Isso demonstra como esses locais têm participação ativa na história dessas pessoas. Um determinado fato aconteceu nesse ou naquele lugar. E, quando se pede para que os fundadores contem as suas histórias de vida – natural que comecem com o local onde nasceram ou a cidade em que viveram seus primeiros momentos junto com suas famílias.

Em seguida, é comum que destaquem os locais onde os principais acontecimentos de suas vidas ocorreram. A existência está condicionada a um local – pra que algo aconteça, tem que estar posicionado em um determinado lugar (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012), o que remete ao tema da própria formalidade da instituição. Da mesma forma, os acontecimentos em suas vidas, para que tivessem ocorrido, necessitaram de um registro em um determinado local. Daí o sentimento de que essas instituições, para existirem, precisam ter uma sede.

Tal constatação tem ligação com o segundo tema que se observou na análise das entrevistas dessa pesquisa: a sustentabilidade dessas organizações, que conduz ao sentido da profissionalização e da sobrevivência dessas instituições. Significado esse que vem do esforço para se manter essas organizações e dar prosseguimento às causas que defendem. Assim, as narrativas realçam a busca por doações, relembram os apoios (financeiros e emocionais) que receberam e realçam as dificuldades superadas ao longo da história.

Nas organizações pesquisadas vem crescendo de modo acentuado a participação do autofinanciamento, ou seja, da geração própria de recursos, até pela aproximação com os projetos de extensão da Universidade Católica de Petrópolis. Assim, surge a arrecadação de fundos provenientes da venda de produtos e serviços em uma dessas entidades sem fins lucrativos, venda essa que nasceu da atuação voluntária de uma das professoras na Ong Mateus. Esses recursos são empregados na própria manutenção das entidades, e não, ao contrário da lógica de

mercado, na distribuição de lucros aos sócios e colaboradores (FERNANDES, 1994).

O tema da sustentabilidade traz à tona o sentido do trabalho voluntário nessas instituições (ligado aos significados que constroem em relação à causa defendida nas instituições do Terceiro Setor). Nas narrativas dos líderes e funcionários, o voluntariado aparece em tom de agradecimento, que traz consigo a ideia de proteção. Daí o termo “anjos” (dentre outros, como “apoiadores” e “benfeitores”, por exemplo) com que esses personagens são descritos. Isso porque eles representam um elemento fundamental na continuidade dos projetos sociais. E também são destacados como muito importantes na própria história da fundação dessas organizações. Eis o motivo pelo qual “a casa do Zeca Pavão” aparece nas histórias da Comunidade Jesus Menino. Daí o destaque para as coordenadoras do projeto Borboleta Azul, sem as quais a causa não teria se iniciado (o primeiro passo na criação do projeto, depois de sua concepção, durante uma missa, é a procura pela psicóloga voluntária).

Nas narrativas dos voluntários, ao contrário, o próprio papel é de coadjuvante. Os protagonistas das histórias são sempre os fundadores. Foram eles que criaram os projetos, contra todas as adversidades que enfrentaram. Sem eles não haveria causa. Logo, a história deles é o destaque nas narrativas não só dos voluntários como também dos funcionários. Perto do enredo que descrevem (em relação à história dos fundadores), o esforço e contribuição dos voluntários é reconhecido por eles como sendo de menor escala. Afinal, foi o fundador que perdeu toda a família num deslizamento de terra. Foi ele quem largou a rua para se dedicar a retirar pessoas como ele da mesma situação. Foi ele quem vivenciou o abandono das crianças na clínica e abrigou dezenas delas quando foram retiradas de lá. Diante da magnitude como tais fatos são narrados, como elemento central na trama que configura a fundação dessas instituições, o trabalho dos voluntários é auto descrito como de coadjuvantes.

O sentido que os voluntários dão à própria atuação é de contribuição à causa. Sentem-se bem em fazer o bem. E reconhecem que mais recebem do que dão. Recebem amor, respeito, reconhecimento e paz. Esses motivos altruístas são um fator fundamental na motivação para o trabalho voluntário nas instituições pesquisadas, muito mais do que outros atributos adicionais, tais como a estabilidade da atuação ou os papéis sociais atribuídos ao voluntariado (LIAO-TRHHTH e DUNN, 1999).

Talvez por suscitar sentimentos como esses, a atuação nas instituições pesquisadas leva as pessoas a enxergarem a organização como uma família. Essa visão decorre do próprio envolvimento dos familiares dos fundadores nas instituições que lideram e do tipo de relação que surge entre as pessoas nesses ambientes, muitas vezes utilizada pelos fundadores para manter a identidade das organizações, reforçando as narrativas de superação e de fé. Na Comunidade Jesus Menino, esse sentido do trabalho ali realizado aparece logo no início da entrevista do fundador e irá se repetir em diversos momentos. Ele faz questão de frisar que a comunidade funciona como uma família ao ser perguntado sobre como lidera as pessoas.

Nós somos divididos em quatro grupos – que eu considero como tipos de famílias (vamos dizer assim). Nós temos os filhos, que a gente também chama de anjos – que são os adotados.

Temos os consagrados, como eu, que são os missionários – que vêm de vários lugares do Brasil e do mundo para ser consagrados. Esses não recebem nada pelas funções que exercem, eles trabalham por um ministério, ou seja, vêm se entregar a Deus por meio de um ministério consagrado. Alguns são casados, alguns são celibatários, outros são sacerdotes, religiosos e há aqueles que querem servir a Deus e entregam o coração deles para servir a essa missão. Doze deles moram aqui conosco, são missionários há muitos anos. Temos seis em experiência. E temos também 23 famílias consagradas, que não moram conosco, mas vivem o mesmo sistema nosso nas casas deles. Alguns deles têm filhos com deficiência ou adotaram filhos com deficiência. Ou seja, vivem o mesmo sentido espiritual aqui da comunidade. É um sentimento espiritual para o marido e para a esposa, vida de oração, trabalho, comunhão com Deus. E esses casados costumam ficar com a gente uma vez por mês na comunidade. Pelo menos dois casais passam um final de semana por mês aqui conosco. Fazendo esse trabalho de contato junto com os meninos, porque nos finais de semana

diminui o número de funcionários. Muitos largam meio dia de sábado e voltam só na segunda. Muitos trabalham por plantões nos fins de semana. Mas a maior parte não vem E aí, esse grupo vem de fora assessorar a comunidade.

Temos 32 funcionários, que são aqueles contratados CLT, que atuam nas estruturas maiores (digamos assim) da comunidade (na Administração, Tesouraria, Lavanderia, Cozinha e também as cuidadoras, chamadas de babá, que atuam diretamente com as crianças menores). Nesse grupo, há também os terceirizados (pagos pelo plano de saúde) que atuam com *home care*. Nós temos 5 enfermeiras no home care aqui na comunidade. Elas cuidam dos anjos, filhos da comunidade, que não podem viver sem serviços específicos de enfermagem e precisam de uma espécie de hospital em casa. Elas estão sempre conosco, almoçam juntas conosco, participam das nossas festividades e passam pelo mesmo tipo de formação.

Temos os voluntários. Ficamos esse ano todo da pandemia sem contato com os voluntários de perto. A não ser o grupo de fraldas, que vem semanalmente aqui na comunidade, mas entram isoladamente, por uma entrada a parte. Eles mesmo conseguem o material, eles mesmos fazem as fraldas (quase três mil por semana) e eles mesmos guardam esse material. É um grupo de quatro casais, eles vêm dois dias da semana. Fazem isso há mais de quinze anos. Muito bonito né.

O significado do trabalho na instituição como uma família aparece não só na nomenclatura desses grupos (as pessoas assistidas são os filhos). Aparece também na forma como o fundador retrata a relação com os funcionários, os quais “estão sempre conosco”, almoçando juntos e participando “das nossas festividades”. Em relação ao grupo dos voluntários, o destaque na narrativa é o tempo de atuação: “fazem isso há mais de quinze anos”, o que deixa intrínseca a ideia de familiaridade com a causa e com a instituição. Por fim, há o grupo dos consagrados, que “trabalham por um ministério”, o que dá um sentido de divindade para a atuação voluntária. Esse grupo é composto por pessoas e famílias que não somente trabalham, mas moram na comunidade. Tais descrições fortalecem o sentido da sustentabilidade da causa, pois aproxima todos eles dos objetivos da instituição (um dos elementos da identidade da organização) e os mantém unidos para superar as dificuldades, afinal, são vistos como uma família, logo precisam estar juntos, se doar e até oferecer sacrifícios pessoais para continuar na missão de proteger as crianças/filhos.

A visão da atuação como uma família se manifesta nas duas outras instituições pesquisadas, muitas vezes como a origem dos problemas que desembocam nelas. Na Ong Mateus, por exemplo, as famílias dos internos são o grande impulsionador dos conflitos ali presentes. Elas aparecem como um mal (na internação) e ao mesmo tempo um bem para a recuperação deles. Na maioria dos casos, é a família que busca a comunidade. É ela quem acompanha os dependentes na luta diária até o abandono do vício. É para ela que todos irão retornar quando estiverem sóbrios. Ao mesmo tempo, é na família que surgem as causas para o vício. É ela quem abandona os seus à própria sorte e não está presente nas visitas dos finais de semana.

No projeto Borboleta Azul, a família é o elo central onde a síndrome do autismo se manifesta, desde a desconfiança a esse respeito até o diagnóstico. É no seu seio que o tratamento irá transcorrer, o que implica em afetar o relacionamento de todos não só com a doença, mas entre seus próprios membros.

Não à toa, portanto, a família é um tema tão presente na dinâmica da gestão dessas instituições. Até porque a participação dos membros das famílias dos fundadores em tarefas administrativas é uma constante. Na Ong Mateus, atuam a esposa, a filha e o genro do fundador. No projeto Borboleta Azul, os pais do fundador participam ativamente na organização de todas as reuniões na paróquia. Na Comunidade Jesus Menino não há membro da família de seu fundador (até porque Tônio jamais se casou). Mesmo assim, a forma de administrar é muito semelhante a uma gestão familiar.

Essa é outra característica dessas instituições, que vai além dessa participação dos membros da família do fundador. A gestão dessas instituições assume um significado familiar, moldado por valores mais substantivos como respeito, carinho, sinceridade e outros sentimentos que são encontrados quando se convive no mesmo espaço, cotidianamente. Assim, o termo é aqui utilizado no que tem de contrário ao aspecto profissional ou estratégico (no sentido que lhe dá Tenório, 1999),

incorporando um tom de sagrado na relação entre essas pessoas, pois traz consigo os laços emocionais que mantêm uma família unida. Sob essa perspectiva, as organizações do Terceiro Setor pesquisadas se caracterizam como um novo modelo institucional, atuando de maneira peculiar no cenário político (FERNANDES, 1994). No seu interior, sujeitos coletivos compartilham o altruísmo, a solidariedade e a compaixão, valores essencialmente humanos (MEREGE, 2007), ao contrário da lógica totalmente instrumental que rege as organizações econômicas (FERRARI E TENÓRIO, 2005).

Na Comunidade Jesus Menino, por exemplo, administrar como uma família significa manter esses laços emocionais, que extrapolam uma relação meramente profissional (voltada para o trabalho). Afinal, todos atuam ali em comunidade (alguns morando no sítio) e não apenas trabalham naquele local. Na Ong Mateus, os laços entre a administração e os internos assumem ares de família (e são propagados como tal) até para auxiliar no tratamento. Afinal, os internos ali estão afastados de seus lares e precisam de uma estrutura que se assemelhe à família para se reequilibrar. Já na fala do fundador do projeto Borboleta Azul, os pais estão ali espontaneamente, fazem questão de auxiliar na causa, pois é o que se espera do papel dos pais em relação ao filho que passou por uma situação trágica.

Além desse aspecto ligado aos fundadores, a relação como família está presente nos sentimentos das pessoas ao realizarem suas funções nas instituições sem fins lucrativos. São comuns os depoimentos sobre a atuação dessas instituições como se fosse uma família, fato esse que faz com que a atuação dos voluntários, por exemplo, se misture com suas vidas particulares. É o caso do casal de voluntários que se conheceu na Comunidade Jesus Menino, começou a namorar e se casou enquanto atuavam lá. A história desse relacionamento tomou boa parte da entrevista sobre sua atuação na comunidade, o que demonstra, mais uma vez, a visão da vida pessoal interligada ao voluntariado (que era o tema anunciado da pesquisa). Os dois continuam atuando na comunidade. São os líderes da produção de fraldas para os internos. Eles criaram um evento específico,

que acontece uma vez por ano – a feijoada da solidariedade (que também reforça esse significado, pois remete a um grande almoço em família), no qual convidam diversos amigos e conhecidos a participar. E nas histórias que narraram, aparecem algumas ocasiões em que levam as crianças do sítio para sua própria residência, reunindo os familiares e dando banho de piscina nelas.

Essa história do relacionamento do casal é também permeada, em diversos momentos, pela ligação com o tema da divindade. Há um componente sagrado que é realçado na narrativa dos dois logo no início do relacionamento. Isso porque a voluntária conta que andou sumida da Igreja por uns quatro ou cinco anos e se aproximou do atual marido justamente quando retornou sua atuação na comunidade. E, num momento de eucaristia – um retiro para cura espiritual conduzido por uma freira, os dois iniciaram o namoro, encontro esse que foi preconizado pelo amigo do fundador, o padre Quinha. Esse momento, segundo eles, representou a cura de todos os relacionamentos fracassados que haviam vivido, alguns deles por causa desse afastamento da Igreja. Quando questionada sobre o porquê de ter ficado quatro ou cinco anos afastada, a voluntária declarou que foi em um período em que estava namorando um rapaz ateu.

Esse depoimento demonstra claramente o significado da divindade que permanece envolto na atuação das pessoas nessas instituições. Ele se manifesta não somente nas histórias de fundação e na própria história de vida dos seus fundadores, mas continua presente no cotidiano vivenciado pelas pessoas e sempre é realçado nas narrativas que circulam nesses ambientes. Assim, o encontro do casal foi uma ação divina, na medida que foi previsto pelo padre, se manifestou no retorno da voluntária para o seio da Igreja e se consolidou no momento do retiro espiritual. Da mesma forma se dão as demais ligações dos voluntários e funcionários com as outras instituições. Eles classificam essa entrada na causa por influência divina. “Foi algo espiritual”, como propagam os dois funcionários da Ong Mateus.

Esse significado é construído, porque eles, tanto funcionários como voluntários, são muito influenciados pela religiosidade e pela ideia de ajudar o próximo, que fez parte da formação de muitos deles, que sempre foram envolvidos em suas igrejas, ou tiveram essa formação quando crianças. Na verdade, alguns deles até pensaram em seguir essa vida religiosa quando novos. Esse aspecto da religiosidade pode ser interpretado como uma espécie de construção de sentido particular, que se manifesta no relacionamento coletivo, numa demonstração de que os processos de sensemaking funcionam tanto no nível organizacional como individual (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014). Para aqueles que se afastaram (muitas vezes por motivos profissionais) parece que sentem como se houvesse uma cobrança por resgatarem esse lado espiritual, como no caso da voluntária da comunidade Jesus Menino.

Essa aspiração de ajudar o próximo é a essência desse envolvimento com a causa (DRUCKER, 2002, HUDSON, 2009, MEREGE, 2009), que aparece como um dos significados extraídos das histórias tanto da fundação da instituição como do envolvimento dos demais. Ela traz junto o sentido da cidadania, já que essas instituições agregam pessoas que, de alguma forma, passaram por situações de vida semelhantes e enfrentam ou enfrentaram problemas parecidos.

Sob esse aspecto, as organizações do Terceiro Setor representam, em parte, uma espécie de união entre pessoas que superaram um solavanco ambiental em suas vidas e estão acolhendo aqueles que vivem a mesma situação. Criaram ou estão tentando criar uma rede de solidariedade que as auxilie a superar os próprios problemas. É o caso das voluntárias do projeto Borboleta Azul, todas mães de autistas, que dão dicas nas palestras para outros pais de crianças na mesma situação. É o caso também dos funcionários da Ong Mateus, ambos ex-dependente químicos, que superaram o vício e auxiliam na recuperação dos internos na comunidade.

Já o envolvimento pessoal que leva os voluntários a se conectarem com a Comunidade Jesus Menino não é exatamente com a causa das

peças com deficiência. Não há um motivo particular que os leva até a instituição (como no caso da Ong Mateus e do projeto Borboleta Azul). Eles não têm filhos excepcionais. Não possuem experiência particular ou não viveram nenhum drama envolvendo pessoas com deficiência, antes de se juntarem à instituição. O envolvimento deles, contudo, é com a Igreja Católica.

Nesse caso, portanto, fica claro que o envolvimento das pessoas com o trabalho desenvolvido nas organizações do Terceiro Setor tem também o significado de ajudar o próximo, corroborando a afirmação de Liao-Trhoth e Dunn (1999) de que o altruísmo é o fator fundamental da ação voluntária. Ou seja, ao mesmo tempo que, em parte, agrega pessoas que passam por problemas semelhantes, é também a união de pessoas que escolhem trabalhar pelo outro. Daí o sentido da cidadania que constroem na atuação em comunidade. Daí a luta por melhorar as condições daqueles que assistem e, em última instância, melhorar a vida em sociedade (ALBUQUERQUE, 2006, FERNANDES, 1994). Daí os comentários e opiniões a respeito de como os órgãos públicos deveriam proceder, de como as pessoas deveriam se comportar e de como a opinião pública deveria se manifestar.

Eis o sentido da cidadania, que é fortalecido constantemente pela atuação nessas organizações (DRUCKER, 2002; FERNANDES, 1994; HUDSON, 2009; MEREGE, 2009; TENÓRIO, 2000). O trabalho ao qual se dedicam aparece muitas vezes como tendo o objetivo de melhorar a vida das pessoas na cidade. É mudando o bairro, o município em que atuam que se inicia a meta maior de mudar o mundo e melhorar a condição daqueles com quem lidam. Nesse sentido, as reuniões com pessoas que atuam com os autistas, que ocorrem no salão paroquial de uma igreja em um bairro em Petrópolis, tem o alcance e o potencial (em suas narrativas) de melhorar a vida de todas as crianças do país que sofrem desse espectro. Não à toa, o fundador e as coordenadoras destacam que as professoras de outra cidade (Italva, no Norte fluminense) se deslocavam de lá até Petrópolis para participar dos encontros.

O fato de haver esse envolvimento político (de movimentação para mudar a sociedade) – mesmo que ele ocorra, algumas vezes, dentro dos muros dessas instituições - fortalece a liderança do fundador perante voluntários e funcionários. Alia-se a isso a admiração que sentem pela própria história que o levou a criar a instituição, o que amplia a legitimação da sua atuação junto à equipe de trabalho (remunerado e voluntário) nas instituições pesquisadas.

Na verdade, há uma certa aprovação social para os fundadores da instituição sem fins lucrativos. As pessoas tendem a admirar aqueles que se dedicam a uma causa social. A visão é de que, muitas vezes, eles sacrificam suas vidas para o próximo. No caso das instituições pesquisadas, o fundador do projeto Borboleta Azul meio que rejeita essa admiração. Ao contrário, os outros dois quase que a procuram. A narrativa deles reforça que são pessoas especiais, mesmo que disfarçadamente. Jonas fala de si próprio por intermédio da família (“eles achavam que tinha que ser uma pessoa muito especial para fazer isso”). Tônio afirma que é uma pessoa normal como qualquer outra, enquanto sua narrativa vai revelando justamente o contrário.

Assim, não somente as histórias da fundação dessas instituições, mas suas narrativas (ou seja, a forma como são contadas) reforçam a admiração pelos fundadores e legitimam suas lideranças (HATCH e SCHULTZ, 2017; SCHULTZ e HERNES, 2013; WADHWANI, SUDDABY, MORDHORST E POPP, 2018). Liderança que é reforçada pela experiência de luta pela causa que abraçaram e por terem passado pelos mesmos problemas daqueles que ali atuam.

Esses são os casos do ex-morador de rua na Ong Mateus e do pai de autista no projeto Borboleta Azul. É também o caso do fundador da Comunidade Jesus Menino que desde o início do projeto adota as crianças excepcionais “de papel passado”, como destacam os voluntários e funcionários. Tal experiência na causa gera uma visão paternalista nas narrativas de voluntários e funcionários. Eles (os fundadores) são descritos como o “pastor”, o “mentor”, aquele que vai na frente a guiar os demais.

As narrativas dos fundadores, por sua vez, reforçam esse papel. Elas retratam a jornada do herói, em forma de drama, com dificuldades superadas ao longo das histórias, especialmente aquelas contadas pelo fundador da Comunidade Jesus Menino. Tais histórias reforçam a crença de que todas as dificuldades das instituições serão superadas no presente e no futuro, porque há exemplos (vários) de superação (às vezes até mais difíceis) no passado.

Essas narrativas também clamam pela união das pessoas, porque realçam o apoio e ajuda dos diversos personagens que participam das histórias. Personagens esses que surgem como participações especiais, que não permanecem na trama, mas que representam papéis importantes como ponto de virada nas histórias. Assim, se fossem encenar essas histórias, tais personagens deveriam ser interpretados por atores de renome e seus nomes apareceriam com destaque nos créditos iniciais, pois suas aparições nas cenas representam momentos importantes no roteiro. É o caso do comerciante Zeca Pavão, que empresta a própria casa (mansão, em algumas narrativas) que estava preparada para o seu casamento para abrigar as crianças abandonadas. É também o caso do jovem italiano, que vem passar um ano sabático com permissão do banco onde trabalhava. A princípio, parece um elemento acessório na trama, pois a comunidade já aparecia na narrativa como receptora de diversos voluntários estrangeiros. No entanto, esse personagem representa um elo fundamental na virada da história da comunidade, que consegue se instalar no amplo sítio em que hoje se encontra por interferência do seu papel na trama.

Nas narrativas dos dois outros fundadores, há papéis semelhantes a recheiar as histórias. As participações especiais surgem nas tramas para marcar as viradas do enredo. Na Ong Mateus, é o caso da namorada, que acolhe o fundador em situação de vulnerabilidade em sua própria casa e o traz para sua família. É o papel da professora voluntária, que aproxima a Ong da universidade, assim como o da socialite (que atua como vilã em uma das histórias) a fazer campanha para a retirada da instituição do bairro em que haviam se estabelecido. Esses personagens têm participações

especiais, que parecem acessórias a princípio, mas que mudam o destino dos protagonistas.

No projeto Borboleta Azul, o exemplo é a participação da psicóloga na história, que é a primeira pessoa a ser procurada pelo fundador. Ela dá uma certa direção nas ações, mas não permanece como personagem ativa na trama. Da mesma forma, surge o papel do padre Celestino, o pároco da igreja que acolhe as reuniões do grupo, é descrito como incentivador da causa, até aparece nas reuniões para dar um “olá” para as pessoas, mas não se configura como um ator fundamental dentro do elenco da história que está sendo contada.

A respeito desses papéis, os fundadores das instituições parecem dominar a técnica de introduzir tais personagens nas tramas, especialmente na história da Comunidade Jesus Menino. Nesse caso, o fundador introduz essas participações especiais de maneira despretensiosa, sem anunciar que representam um importante papel. Assim, transforma a virada da história em algo mais surpreendente para o interlocutor.

Aliás, se um dos objetivos dessa pesquisa fosse comparar a *performance* dos fundadores como narradores, o da comunidade estaria na frente dos demais com certa distância. Ele é o melhor contador de histórias dos três. Narra com mais detalhes, o que acrescenta dramaticidade em suas falas. Desde o primeiro encontro, ele chama o pesquisador pelo nome, em diversos momentos. Assim como nas técnicas de vendas e de negociação – esse artifício serve para aproximar, dar mais intimidade com o interlocutor, como meio para se passar uma sensação de confiança.

Trata-se do mesmo recurso utilizado pelo fundador da Ong Mateus. Ele não só chama o pesquisador e os demais voluntários pelo nome, como faz questão de realçar, por diversas vezes, o papel e a contribuição para a sua causa/instituição. Além disso, utiliza os interlocutores como escada para seduzir os demais ouvintes, quando conta suas histórias em grupo. Ao se referir, por exemplo, ao sotaque de um dos funcionários que veio do

Nordeste (quando ouviu a pergunta sobre a origem dele na entrevista): “ele é americano. Não reparou nesse sotaque novaiorquino dele”? Em outra ocasião, durante nova entrevista com outro funcionário que havia aparado o cabelo recentemente, ele se referiu à aparência com a seguinte fala: “ele é a cara do John Travolta, não?” Ao se referir à proximidade que o pesquisador estava adquirindo com a Ong, durante visita dos alunos de Nutrição na comunidade: “esse terreno dá pra construir várias casas. Vou construir uma casa pro Ferrari ali em cima”. Esse recurso do humor (utilizando outro personagem como escada para a tirada engraçada) tira sorrisos dos interlocutores e serve para descontrair o ambiente, especialmente no início de uma conversa ou visita à instituição, em que as pessoas não estão totalmente ambientadas.

Às vezes, o recurso do humor é utilizado no final da história, não só com o objetivo de descontrair o ambiente (que tende a ficar carregado com a descrição de tantas adversidades pelas quais passam o protagonista e sua instituição), mas também para manter a atenção para a história, quando o seu encerramento já é conhecido. É o caso do final de uma das (várias) histórias, narrada pelo fundador da Ong Mateus e transcrita a seguir, durante visita dos alunos da faculdade de Nutrição.

A gente tava lá no Caxambu, na nossa casinha, sem incomodar ninguém. Aí, uma socialite aí da cidade, que morava lá, uma enviada do satanás, começou a espalhar que uma facção criminosa tava se instalando no bairro. De início eu falei, não vou ligar pra isso, vou deixar na mão de Deus. E ninguém se levantou pra defender a gente. Nem o vereador que apoiava a gente se mexeu. Ele se calou. Só um usuário de drogas de lá defendeu a gente. Ele falou – vocês também vieram pra cá, se instalaram no nosso bairro e ninguém reclamou. E agora fica implicando com eles. Deixem eles (SIC) em paz. A gente tava nessa situação e eu pedi a Deus pra achar uma saída. E então, fui pra rua na esperança de achar um local pra gente se mudar. Aí, na rua, encontrei um conhecido e perguntei pra ele: você conhece algum lugar pra gente ficar? Ele falou, assim do nada, tem a casa do meu patrão, tá vazia. Você tem o telefone? eu perguntei. Ele tirou um papelzinho do bolso com o telefone do patrão dele e me deu. Eu liguei na mesma hora e o senhor que atendeu perguntou: como você sabe que a casa tá vazia? Eu falei que era um ex-funcionário dele que me informou e ele falou que ia me mostrar. Mas eu nem esperei. Vim aqui no dia seguinte, pulei a cerca. Isso aqui tava tudo cheio de mato. Uma sujeira

só, tudo caindo aos pedaços. Só a pretinha veio me receber. É uma cachorrinha que tava aqui. Abandonaram a cachorrinha aqui na casa. E ela veio me mostrando o caminho. Eu cansava naquela subida e ela parava e ficava me esperando. Adotamos ela: a Pretinha Corretora. É o nome dela agora.

A tirada final funciona perfeitamente e tira risos da plateia, o que descontra o ambiente após a história de superação às críticas dos vizinhos no antigo bairro onde ficava a Ong. Na narrativa, a socialite aparece como participação especial (parece um papel coadjuvante, mas tem importância central para a virada dessa história, especificamente). O tema da divindade está presente, assim como o enredo no formato da jornada do herói. Nesse enredo, primeiro surgem as dificuldades, que vão crescendo até que o protagonista toma uma atitude, dessa vez evocando o divino, pedindo “a Deus pra encontrar uma saída”, quando sai na rua e “assim do nada” tem a indicação de uma casa. O roteiro se repete na forma: parece que a solução está à vista, no entanto, nova adversidade surge. A solução anunciada não é tão simples assim. Nada parece ser tão simples para a instituição e nosso protagonista. Mas a cachorrinha o acompanha na empreitada do reconhecimento do local. No meio do matagal e da sujeira, ela o guia, como se o elemento divino se mantivesse ali (tácito, na narrativa), para concluir com a tirada de humor o que todos já sabiam, afinal – era ali, naquele terreno, que a visita dos alunos se desenrolava. Ou seja, a “pretinha corretora” dá mais graça à parte final da história (de dinâmica tensa) apresentando um epílogo já conhecido, mas mantendo os alunos atentos à história, porque representa um elemento surpresa na trama.

Esse recurso do humor, no entanto, nem é tão utilizado por esses dois fundadores, em suas narrativas, nem tampouco pelos demais entrevistados. Pelo contrário, o enredo - na maioria das vezes, assume o gênero de drama, até pelo teor das histórias que são contadas. É outro o artifício que se sobressai nas retóricas (tanto dos fundadores, como de voluntários e funcionários): as figuras de linguagem. A principal delas é a metáfora, palavra ou expressão com significado diferente do habitual, com base numa relação de similaridade entre o sentido próprio e o figurado, no

conceito de Fiorin (2019). As metáforas desempenham um papel valioso nas histórias que são contadas nessas instituições, pois servem para comparar os significados adquiridos com o entendimento já existente (MAITLIS e CHRISTIANSON, 2014).

Além da metáfora, aparecem também nas retóricas dos entrevistados as metonímias, palavras que usualmente significam uma coisa e passam a ser usadas com outro significado, numa relação de contiguidade, na explicação do mesmo autor. Outras figuras de linguagem também são utilizadas nas diversas narrativas analisadas, mas em menor grau. São os casos da ironia (afirmar o contrário do que se pensa), da hipérbole (exagerar uma ideia com finalidade enfática), do paradoxo (ideias opostas, que se excluem mutuamente, mas fazem sentido no contexto) e do eufemismo (atenuação de expressões desagradáveis), todas aqui conceituadas de acordo com Barros (2005). A tabela 08, a seguir, demonstra exemplos de expressões e frases retiradas das diversas transcrições feitas na presente pesquisa e separadas por suas respectivas classificações:

<p><b>Metáforas</b></p>	<p>Nada nasceu assim Ferrari... de <u>mão beijada</u>, nada veio assim / Sinto pena da sociedade que não descobriu o <u>tesouro</u> que eu descobri. Porque esses meninos são a grande <u>escola da vida</u> – fundador da Comunidade Jesus Menino.</p> <p>Os caras lá realmente eles são bem <u>fora de linha</u> / com os funcionários ele é um <u>doce de pessoa</u> / Até porque ele fica pregando que ele é ex-militar, que ele é <u>pulso firme</u>, que lá ele forma homens, homens de caráter – voluntário Ong Mateus.</p> <p>Tentando o famoso <u>ensinar a pescar</u> para essas mães e seus filhos / Vai conseguir sair um pouco dessa de <u>apagar incêndio</u> – voluntária Ong Mateus.</p> <p>E mesmo pra quem não vivenciou nada disso, vivenciou a dor da cidade / E naquele momento, o <u>chão sumiu pra mim</u>. E eu tava rezando, todo triste rezando por mim e por eles e veio essa ideia de fazer o projeto – fundador projeto Borboleta Azul.</p> <p>Manter esse <u>Brasil de pé</u> – fundador Ong Mateus</p> <p>Ter o <u>coração aberto</u> pra fazer com amor. Voluntária comunidade Jesus Menino</p> <p>E o meu sogro: ele é <u>marcha lenta</u> / Era um trabalho mais de <u>formiguinha</u>. Voluntária projeto Borboleta Azul.</p>
<p><b>Metonímias</b></p>	<p>Aí a gente acredita no <u>mistério</u>, né, no mistério da Igreja - voluntária Comunidade Jesus Menino.</p>

	<p>Amanhã eu estarei <u>em casa</u> – voluntária Ong Mateus</p> <p>É focar no serviço que <u>a paróquia</u> está te solicitando – voluntário Comunidade Jesus Menino.</p> <p>Mas como a gente serve a Deus, você vive no limite. <u>No vermelho</u> – fundador Comunidade Jesus Menino.</p> <p>Vim pra Petrópolis pra <u>tentar a vida</u> / há 26 anos atrás e <u>botei essas pessoas pra dentro</u> e comecei / os <u>documentos</u> todos em dia – fundador Ong Mateus.</p> <p>O <u>CNPJ</u> vai ser o próximo passo / Pro Morro da Oficina, né. A gente sai dali e dá de cara com o morro <u>descascado</u> – voluntária projeto Borboleta Azul.</p> <p>Às vezes eles não conhecem um simples digitar. Tem que explicar <u>do zero</u> – voluntário Ong Mateus.</p>
<b>Hipérboles</b>	<p>Porque hoje eu não tenho tempo, <u>não tenho tempo nem de respirar</u> - voluntária projeto Borboleta Azul.</p> <p>Então eles simplesmente <u>transbordam aquilo que eles têm</u>, que é amor, que é o que eles vivem – funcionário comunidade Jesus Menino.</p> <p>Parece que todos os dias eu <u>acordo com 30 dias de férias</u> – fundador comunidade Jesus Menino.</p>
<b>Eufemismos</b>	<p>Um dia ele <u>não vai estar</u> mais aqui – funcionário Ong Mateus, referindo-se a quando o fundador morrer).</p> <p>Pelo menos você não fica aí <u>parado em casa</u> – voluntário Ong Matus, (referindo-se a estar desempregado).</p> <p>Vim atuar aqui porque eu vim <u>desse mundo</u> também – fundador Ong Mateus (referindo-se ao fato de ter sido um morador de rua).</p>
<b>Paradoxos</b>	<p>Então assim, a gente vai ajudar, mas na verdade quem é ajudado somos nós, né – voluntária comunidade Jesus Menino.</p> <p>Um chefe muito exigente, no sentido próprio da palavra chefe, onde ele quer que tudo corra o melhor possível e ele está certíssimo. Mas também a gente olha o lado humano, o lado religioso onde ele é uma pessoa extremamente caridosa e extremamente compreensiva – funcionário comunidade Jesus Menino.</p> <p>Ao mesmo tempo que ele é uma pessoa muito amável, ele é uma pessoa muito severa – funcionário se referindo ao fundador da comunidade Jesus Menino</p> <p>É até desumano! Mas acontece muito – voluntária Borboleta Azul.</p> <p>É aquele minutinho que você dedicou e que pode transformar a vida – voluntária Ong Mateus.</p>
<b>Ironias</b>	<p>A gente é meio maluco - voluntária comunidade Jesus Menino (contando o churrasco na piscina na casa dos pais e descrevendo a cena de quatro pessoas auxiliando cada uma das crianças a nadar).</p> <p>Vai se internar pra quê? – fundador Ong Mateus (ao criticar o poder público por fornecer banho e comida aos moradores de rua).</p>

Tabela 08: Exemplos de figuras de linguagem nas narrativas colhidas na pesquisa.  
Fonte: elaboração própria.

A utilização dessas figuras de linguagem na estrutura das narrativas que surgem das histórias que circulam pelas instituições pesquisadas assume formas e objetivos diferentes e expressam os pensamentos dos narradores, a fim de comover, surpreender os interlocutores ou fazê-los se engajar na causa que defendem e/ou refletir sobre a importância de contribuir, de alguma forma, com a continuidade do trabalho ali realizado. A compreensão do que é enunciado nessas histórias leva em conta não somente um componente linguístico, mas também seu componente retórico, que se materializa quando se entende os possíveis significados do que é dito (FIORIN, 2008).

Percebe-se, portanto que tais narrativas funcionam como um processo constitutivo dessas organizações. Parodiando Gabriel (2015, p.2), elas não se desenvolvem dentro da “caixa chamada organização” social, mas elas servem para construir a própria causa a que todos se dedicam. Causa essa que sensibilizou as pessoas envolvidas nessas instituições não em termos de informação, mas em termos de narrativas (BERGER, 2020). Assim, enquanto propagam as histórias em si, a informação vai de carona. Isso porque as narrativas são intrinsecamente mais envolventes que os fatos básicos (SCHILLER, 2019). Além disso, revelam-se como fonte de aprendizado cultural, nos dizeres de Berger (2020), pois servem para passar normas e padrões aos grupos que atuam nessas instituições. Ao invés de avisos diretos e normas específicas, as histórias contadas nas organizações sem fins lucrativos pesquisadas fazem com que “a informação viaje disfarçada de conversa fiada” (Berger, 2020, p. 183). E o ambiente nessas instituições, repleto de comunicação informal, é campo fértil para essa ferramenta prosperar.

As narrativas identificadas na pesquisa, portanto, moldam a identidade dessas organizações, pois auxiliam fundadores, funcionários e voluntários a olhar para trás, tirando lições do passado, ao mesmo tempo em que encaram as contingências, dificuldades e experiências do presente, revelando como preservam os valores da instituição, comunicativamente,

por meio de interações cotidianas entre eles. (BOCHNER e RIGGS, 2014; GABRIEL, 1995; RIESSMAN, 2008).

Essas interações funcionam como processos de interpretação e comunicação nas organizações do Terceiro Setor, em que narradores e ouvintes colaboram na construção de sentido. Ao narrarem suas experiências, fundadores, voluntários e funcionários ativam a subjetividade, relembando experiências históricas e não somente descrevendo suas vidas, mas moldando-as reflexivamente. Não à toa tais histórias estão em um permanente processo de produção, abertas à edição e revisão, na contínua tarefa de atribuir significados às experiências (BOCHNER e RIGGS, 2014).

São recursos de narrativas que auxiliam na construção de sentido de fundadores, voluntários e funcionários, relacionados aos temas da formalização, sustentabilidade, divindade e cidadania. Ao mesmo tempo, se constituem em artifícios para chamar a atenção dos diversos interlocutores que são alcançadas por tais histórias, na procura de despertar também neles os significados que enxergam no trabalho que desenvolvem nas instituições do Terceiro Setor.

Tais significados se relacionam com a identidade organizacional, sendo baseados em referências e experiências passadas e contribuindo para uma certa plausibilidade nos entendimentos que surgem a partir do cotidiano nessas instituições. Por isso, esses sentidos se encaixam na história vivida pela organização e no seu jeito de ser, aspectos fundamentais na determinação da identidade das organizações, conforme os argumentos de Weick (2009).

O sensemaking nas organizações do Terceiro Setor, portanto, reflete um diálogo contínuo de descobertas e interpretações, no qual a identidade dessas instituições é permanentemente referenciada e ao mesmo tempo fabricada (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; GABRIEL, 2015; HULST e TSOUKA, 2021). Esse diálogo reflete a convivência entre fundadores, funcionários e voluntários, funcionando como um conjunto de

relacionamentos que criam significados a partir de encontros diários e vivência nos diversos momentos por que passam esses personagens, através dos quais passam a defender valores e crenças tanto organizacionais quanto pessoais (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012)

Esse processo de construção de sentido nas organizações pesquisadas ocorre inclusive nos momentos de incertezas, ocasionados por crises no ambiente externo e refletindo em forma de indecisão ou insegurança entre os membros dessas instituições. Foi o que ocorreu no caso da adaptação dessas instituições à pandemia do Covid. Na Comunidade Jesus Menino, observa-se até hoje os reflexos das atitudes tomadas em função do entendimento dessa situação de risco que afligiu principalmente os assistidos nessa instituição. Assim, houve uma conclusão conjunta de que é preciso preservar a saúde dos “filhos”, interrompendo-se, num primeiro momento, toda forma de interação com pessoas de fora, o que impediu a realização da entrevista com o fundador de forma presencial, assim como a participação em reuniões de trabalho e atrasou a primeira visita ao sítio. As próprias funções realizadas pelos voluntários foram revistas, como foi o caso do casal que comanda a produção das fraldas, cuja equipe se dirigia à casa onde ficam as máquinas de confecção toda semana. Após a pandemia, eles passaram a ir quinzenalmente e lá permaneciam, por determinado período, sem nenhum contato direto com os internos. Segundo o fundador, nesse dia específico, alguns dos “filhos” e consagrados se dirigiam ao lado de fora da casa (sem contato direto com os voluntários) e faziam orações dirigidas a eles, como forma de agradecimento e proteção. Observa-se, portanto, o sentido da divindade a moldar o entendimento da situação e a influenciar a resposta para esse entendimento, em forma de ação (WEIKC, 2009).

Entretanto, não se pode afirmar que o sensemaking nas organizações pesquisadas seja fruto apenas de solavancos ambientais. Ao contrário, a pesquisa demonstrou que esse processo ocorre no dia a dia dessas instituições de forma que as pessoas permanecem construindo significados, a partir de suas vivências e memórias, buscando um

entendimento permanente para suas atuações e continuidade do trabalho nessas organizações (DWYER, HARDY E TSOUKAS, 2021).

Esse processo contínuo advém da ligação dessas instituições com a causa que defendem. Nesse caso, o sentido da “Cidadania para defender” – como a própria nomenclatura do tema revela, produz uma constante vigilância contra as adversidades a que são submetidas as crianças autistas, os dependentes químicos e as pessoas com necessidades especiais. Assim, o sensemaking funciona como uma espécie de proteção, uma forma de se preparar para os solavancos que fatalmente virão. Da mesma forma, como argumenta Shiller (2019), as narrativas também servem para melhorar a capacidade das instituições em se antecipar e se preparar para os acontecimentos adversos que podem vir. Isso porque um interno fatalmente incorrerá em recaída no álcool, uma criança terá que ser internada (como nas diversas vezes em que o fundador da comunidade Jesus Menino estava em hospitais – no Rio e em São Paulo, cuidando de problemas com seus “filhos” durante todo o decorrer dessa pesquisa) e uma criança autista passará por alguma situação de dificuldade.

A causa a que se dedicam fundadores, funcionários e voluntários – que se configura como um elemento central na identidade dessas organizações, ocasiona essa eterna vigilância. Sendo assim, na Ong Mateus, é preciso estar atento para que nenhum dependente volte para o vício. Daí os relatos sobre as recaídas e suas consequências presentes em diversos momentos das entrevistas e também nas reuniões presenciadas pelo pesquisador. Nesses casos, as narrativas trazem todos os quatro sentidos aqui apresentados, como forma não somente de fortalecer as ações para que não haja recaídas, mas principalmente para dar sentido à atuação de cada um perante a causa que defendem.

É o que ocorre também no projeto Borboleta Azul, na medida em que novas mães se juntam aos grupos – a maioria delas com o diagnóstico recente de autismo para seus filhos. Da mesma forma, é o que acontece na comunidade Jesus Menino, na medida em que se debate a legalização

do aborto. Nesse caso, as narrativas são acionadas com o objetivo de fornecer entendimento a respeito dessas novas demandas, ao mesmo tempo em que fortalecem os sentidos da superação (Divindade), continuidade (Sustentabilidade) e defesa (Cidadania) da causa, configurando-se como a próprio sentido da existência (Formalização) dessas organizações.

Portanto, o processo de sensemaking nessas instituições é ativo, da maneira como explicam Weick (2009), Maitlis e Christianson (2014) e Brown, Colville e Pye (2014) – demandando construção conjunta de significados (não somente interpretação), ocasionando entendimentos e atribuições de sentidos a eventos que ocorreram, situações presentes e que estão prestes a acontecer e que precisam ser decodificadas. Nesses casos, como se viu pela pesquisa, as narrativas muitas vezes recorrem às experiências passadas para construir sentido a respeito do que precisa ser feito. Assim, os membros dessas organizações agem a partir da informação que recebem e criam significados ao mesmo tempo que ocorre o entendimento sobre as situações já vivenciadas (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014).

Mais do que isso, o próprio processo de construção de sentido é a chave para as narrativas e ações que vão surgindo nessas organizações. Trata-se, portanto, de um elemento significativo que engloba a identidade dessas organizações, em função do contexto social que envolve os fundadores, funcionários e voluntários, assim como os outros atores “inseridos nas circunstâncias das quais extraem causas e tornam plausível retrospectivamente, enquanto constroem mais ou menos ordem no fluxo das circunstâncias” (WEICK, 2009, p. 131).

Além das narrativas, os outros processos de sensemaking também funcionam para ordenar esses fluxos das circunstâncias. As reuniões com familiares na Ong Mateus, as palestras do projeto Borboleta Azul, assim como os eventos na comunidade Jesus Menino reforçam os quatro sentidos, ao mesmo tempo em que fortalecem a identidade dessas organizações. Nesses encontros, mais do que discussões sobre as

atividades ali realizadas, também se constróem ou são compartilhados esses sentidos, através das narrativas contadas e repassadas para os múltiplos grupos envolvidos, fortalecendo a identidade dessas organizações para facilitar a ação coletiva (BROW, COLVILLE e PYE, 2014).

Da mesma forma, a localidade em que se situam atua como uma salvaguarda desses sentidos, pois as ações coletivas estão localizadas em algum lugar e, com frequência, as histórias fazem referência a isso (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012). É o caso da imensa área em que fica localizada a Ong Mateus, no meio da estrada, longe das tentações dos vícios no mundo externo (o tempo todo a ameaçar a estabilidade da instituição). É o caso também da capela na comunidade Jesus Menino, em que fica exposto um mural (ao lado do altar) com as fotos dos personagens falecidos (nas figuras 17 e 18, a seguir) que passaram pela instituição e contribuíram com a causa que defendem.



Figura 17: Imagem do mural na lateral da capela da Comunidade Jesus Menino (com o túmulo do menino Andreas no centro).

Fonte: elaboração própria



Figura 18: Detalhe da imagem do túmulo do menino Andreas (no centro do mural).  
Fonte: elaboração própria.

Ali, nessa capela, são rezadas as missas – fortalecendo o sentido da Divindade. Por lá passam os visitantes (foi o que ocorreu nas duas visitas feitas pelo pesquisador), local em que funcionário e fundador reforçam as narrativas de superação e sustentabilidade, ao mesmo tempo em que homenageiam seus mortos, numa demonstração de que a identidade da comunidade está em contínuo processo de fortalecimento em função dos processos de interação social que ocorrem nas organizações (WEICK, 1995).

A identidade dessa e das duas outras instituições pesquisadas é reforçada por outra propriedade do sensemaking, na conceituação desse autor: o retrospecto, que envolve não só a percepção que se tem do passado, mas depende da visão atual, por que irá servir para justificar ou dar sentido às ações do presente. Assim, as experiências passadas são revividas, muitas vezes, para aconselhar atitudes a serem tomadas – como foi o caso do fundador da comunidade Jesus Menino, mantendo na causa

o voluntário que queria deixar a instituição porque não se sentia à vontade com os vômitos das crianças no momento da alimentação. Ou no caso do fundador da Ong Mateus, a aconselhar um dos seus “alunos” a perdoar sua mãe. Em ambos os casos, foram reforçados os sentidos da caridade (ligado ao tema da Cidadania) e da continuidade (tema da Sustentabilidade).

Observa-se, portanto, que não somente os fatos passados, mas as estruturas discursivas que os trazem de volta, em forma de narrativas, influenciam a interpretação dos fatos e condicionam as ações das pessoas nesses ambientes (WEICK, 1995). Assim, os quatro sentidos que são construídos nesse processo influenciam o aspecto social dessas organizações, impactando na dinâmica das atividades realizadas e determinando e/ou fortalecendo suas identidades. Isso porque, conforme Weick (1995) o aspecto social do sensemaking está intimamente ligado às atividades nas quais as pessoas estão imersas no ambiente das organizações, e dos quais não se pode fugir.

O sensemaking nessas instituições funciona, portanto, como a busca por significados que sejam aceitáveis, em detrimento, muitas vezes – como argumenta Weick (1995), da precisão dessa interpretação. No caso das instituições pesquisadas, essa precisão é secundária. Isso porque – mergulhadas na quantidade de fatos e informações e na complexidade das situações vivenciadas pelas causas que defendem, fundadores, voluntários e funcionários tendem a simplificar, ao invés de elaborar suas interpretações. Isso porque precisam agir.

Portanto, o sensemaking funciona para preservar a plausibilidade e a coerência nos significados compartilhados, confirmando as experiências passadas e as expectativas futuras para as pessoas envolvidas nessas instituições. Assim, fundadores, funcionários e voluntários constroem conjuntamente os quatro sentidos identificados na presente pesquisa, retrospectivamente e também prospectivamente, fazendo o fluxo das atividades continuar. Nesse contexto, dada a complexidade das situações com as quais convivem (repletas de experiências e histórias tão dramáticas quanto a dos fundadores dessas instituições), buscar a precisão dos fatos

parece inútil e pouca ajudaria para manter a causa e a identidade dessas organizações.

Nesse caso, conforme argumenta Weick (1995) – melhor do que os detalhes é ter uma boa história para contar. Por isso todos aceitam como verdadeiro o fato de a borboleta azul posar sobre o corpo da criança soterrada e ali permanecer até a descoberta do seu corpo. Por isso não se questiona qual, afinal de contas, foi o alimento inicial fornecido pelo fundador da Ong Mateus aos primeiros moradores de rua acolhidos por ele. É um detalhe irrelevante dada a grandiosidade do seu ato e, portanto, de sua história e dos significados que ela traz para todos.

A história dos líderes e, portanto, da fundação dessas instituições não admite contestações não só por causa da plausibilidade ligada aos processos de sensemaking (WEICK, 1995), como também pela legitimidade da liderança que exercem (MACLEAN, HARVEY e CHIA, 2012). Se utilizarmos a classificação de Maitlis (2005) quanto aos tipos de sensemaking, fica claro que nas três instituições pesquisadas funciona o sensemaking restrito – que ocorre quando os líderes definem as questões que serão discutidas e as partes interessadas tendem a aceitar com relativa passividade o sentido proposto ou fornecer poucos entendimentos alternativos. É o que se apreende das entrevistas realizadas e da observação nos momentos de interação entre fundadores, funcionários, voluntários e beneficiados por essas instituições. São os líderes que dirigem as ações (mesmo no caso do projeto Borboleta Azul, em que a não ação é determinada pelo fundador) e extraem periodicamente algumas contribuições de outros membros em determinadas situações.

Isso ocorre, como demonstram Brown, Colville e Pye (2014) porque a construção de sentido está fortemente ligada ao modelo operacional das organizações. Isso funciona, como dizem os autores, para fornecer segurança e reduzir sentimentos de isolamento pessoal, sustentando o significado cultural dos grupos que trabalham em conjunto. Essa identidade cultural particular, no caso das instituições pesquisadas, funciona quase como uma personalidade da organização (WEICK, 2003), que é adotada

pelas pessoas como característica individual. Assim, a atuação pela causa que defendem é transferida da instituição em que atuam para a vida pessoal. Não à toa a coordenadora que atua na assistência aos pais e professores de crianças autistas, admite que é conhecida atualmente na cidade com seu nome atrelado ao projeto Borboleta Azul.

O *sensemaking* é posto em prática nessas instituições não somente para se criar um entendimento racional dos fatos, mas também para tornar possível agir. Ele representa um esforço contínuo e colaborativo de fundadores, funcionários e voluntários para entender as conexões entre eles, os assistidos, lugares e os eventos, a fim de gerar uma ação que possa ser empreendida de maneira eficaz. Tais ações e significados ocorrem repetidamente, de forma que as pessoas possam promulgar, modificar e compartilhar seus entendimentos continuamente (BROWN, COLVILLE e PYE, 2014; HAMPEL e DALPIAZ, 2023; MAITLIS e CHRISTIANSON 2014). Daí as opiniões semelhantes de todos que atuam nessas instituições em relação às causas que defendem. Eles promulgam as mesmas avaliações, citam histórias repetidas, dão exemplos parecidos para agir e tomar partido diante das situações que vivenciam, porque o mundo que conhecem é lhes dado a partir das ações que empreendem, por meio das quais percebem o que fazem e o que acontece em seguida (WEICK, 1995), processo pelo qual constróem sentido em relação às organizações e a causa que defendem.

Essa visão semelhante de todos contribui, inclusive, para a rejeição a tudo que é contrário às ideias proclamadas nessas instituições. Assim, o aborto passa a ser encarado como a causa de todas as deficiências das pessoas e, logo, deve ser combatido pelos integrantes da comunidade Jesus Menino. Da mesma forma, a dependência química é vista como o mal maior a ser eliminado e o mundo só ficará melhor se as crianças autistas tiverem seus direitos respeitados. Nesse sentido, a organização em que atuam é o catalisador dessas causas e funciona como guardiã dos valores que irão determinar a identidade organizacional. Exatamente por isso, quando o que a organização recebe de fora é problemático e está em

desacordo com a sua identidade, existe uma tendência de rejeitar e não prestar atenção a esta informação (GIOIA e THOMAS, 1996).

Assim - como no estudo de Martins (2005), a tendência é de que fundadores, voluntários e funcionários reforcem a imagem positiva da organização da qual fazem parte e rejeitem os argumentos contrários à causa que defendem, através de associação e desassociação de ações e temas. Dessa forma, as ações da prefeitura em relação aos moradores de rua e os argumentos pela legalização do aborto, por exemplo tornam-se ameaças para a identidade formada pelos membros da Ong Mateus e da comunidade Jesus Menino, respectivamente. As oportunidades de refutar essas ações e argumentos contrários e reafirmar a opinião do grupo acabam por afetar a visão dessas pessoas quanto ao que está acontecendo lá fora e ao sentido das suas atuações (TSOUKAS e CHIA, 2002). Nesses casos, velhas histórias (e narrativas) são novamente utilizadas como recurso para reforçar os sentidos e a identidade do grupo.

## 5

### Considerações finais

Mais do que um meio para se interpretar o que está acontecendo no ambiente organizacional, o sensemaking é um processo através do qual as pessoas constroem sentido, de forma coletiva, em relação aos eventos que vivenciam e, a partir daí, tomam decisões sobre o que deve ser feito. Esse processo se refere às trocas recíprocas entre os atores organizacionais, dentro do contexto/ambiente em que atuam, gerando significados que são compartilhados e preservados ao longo da história das instituições.

*Sensemaking*, portanto, é um processo ativo de autoria e construção compartilhada de significados, que envolve a identidade da organização. Na medida em que seus membros vão interagindo em função das circunstâncias pelas quais passam, eles recebem e criam significados a respeito da razão de ser do trabalho que executam e da própria atuação da instituição.

Nas organizações do Terceiro Setor, esse processo de sensemaking decorre, dentre outros, da junção do trabalho dos fundadores, voluntários e funcionários, contribuindo para a construção de significados comuns, que movem as pessoas na continuidade de atuação pela causa que defendem. Esses significados são compartilhados, dentre outros processos, por meio das histórias que são contadas nesse ambiente organizacional, preservando os valores defendidos pelas pessoas que ali atuam. Logo, as histórias – e a maneira como são narradas, constituem-se em elementos fundamentais na criação e preservação da identidade dessas instituições.

A presente pesquisa procurou identificar os sentidos que são construídos (sensemaking) por intermédio das narrativas (storytelling) dos fundadores, voluntários e funcionários de organizações do Terceiro Setor em relação à identidade dessas instituições. Quanto a esse objetivo geral,

foram identificados quatro significados nesse processo de sensemaking analisado nas instituições pesquisadas.

O primeiro deles se relaciona à própria existência dessas organizações e se refere à sua formalização. Trata-se de um significado que vai além da legalização (já que um dos projetos analisados não está constituído juridicamente ainda), embora também se relacione a essa questão. Atuar de maneira formalizada significa existir de fato. Nesse sentido, é preciso não só funcionar como pessoa jurídica (legalidade), mas também ter uma sede ou local de atuação (localidade), para justificar e facilitar a manutenção das instituições (sustentabilidade) e se relacionar com a sociedade (legitimidade). Além disso, a formalização tem o sentido de afastar as três instituições pesquisadas da imagem negativa que ronda as organizações sociais, em função das notícias de casos de golpes em doadores e usuários, numa evidência de que o Terceiro Setor não é constituído, em sua totalidade, por instituições que praticam exclusivamente o bem social.

O segundo sentido construído e compartilhado nas organizações sem fins lucrativos analisadas nessa pesquisa, que também se relaciona com a sua identidade, se refere à sustentabilidade dessas instituições. Sobre esse tema, esse estudo identificou que a manutenção das instituições significa a continuidade da própria causa que defendem. Para tal fim, fundadores, funcionários e voluntários entendem que é preciso estruturar a administração dessas instituições (profissionalização), de forma a manter as contas em dia (sustentabilidade), em concordância com as regulamentações do setor em que atuam (legalidade). Nesse contexto, diversas narrativas a respeito das dificuldades por que passaram essas instituições, ao longo de suas histórias, constroem um sentido de confiança (ou fé) na superação de todos os problemas e na continuidade do trabalho que executam em prol daqueles beneficiados por essas organizações.

Essa crença na superação dos desafios (quaisquer que sejam eles) conduz ao sentido da divindade como missão dessas organizações pesquisadas. Fundadores, voluntários e funcionários dão um sentido divino

ao trabalho que executam em favor do próximo (espiritualidade), valorizando e repassando histórias que funcionam como exemplo de superação (tanto pessoal como institucional), o que legitima o trabalho executado, assim como a própria existência da instituição (sustentabilidade). Assim, a defesa das causas ali defendidas se alia a um significado maior, ligado à divindade, que justifica os sacrifícios e sofrimentos com os quais convivem em função do bem que fazem ao próximo e, por conseguinte, à sociedade em que estão estabelecidos.

Essa ligação com a sociedade se relaciona com o quarto sentido identificado no processo de sensemaking nas organizações pesquisadas: o da cidadania. Fundadores, funcionários e voluntários acreditam que a atuação nessas organizações funciona para o propósito maior de melhorar o mundo, na medida em que o trabalho ali realizado assume o sentido de luta pela causa na qual militam. Sendo assim, compreendem que é preciso convencer as pessoas sobre as ideias que defendem, o que dá sentido às reivindicações e negociações com as autoridades e as manifestações diante de toda a sociedade.

Como se percebe no decorrer desse trabalho, especialmente na discussão dos resultados da pesquisa, os quatro sentidos aqui identificados são dedutivos, pois advêm da teoria apresentada no referencial teórico, notadamente os autores que analisam o Terceiro Setor, os quais falam do senso de cidadania advindo dessas instituições (FERNANDES, 1994; MEREGE, 2007; TENÓRIO, 2000), da origem e desenvolvimento profundamente ligados à religiosidade (DRUCKER, 2002; FERRARI E TENÓRIO, 2005; HUDSON, 2009; SCHEITL e ADAMCZYK, 2016) - relacionado, portanto, ao tema da divindade, e da necessidade de organização (formalização) para garantir a sustentabilidade das ações (BEER e MICHELI, 2017; FERNANDES, 1994; MEREGE, 2009; TENÓRIO, 2001).

A contribuição da presente pesquisa é demonstrar como, de fato, esses sentidos estão profundamente enraizados nessas instituições, constituindo-se como elementos fundamentais na sua lógica institucional

(BEER e MICHELI, 2017), ou seja, nas práticas, suposições, crenças e valores embutidos dentro dessas organizações, que definem o propósito organizacional e informam os atores sobre as ações esperadas, comportamentos e objetivos.

Em outras palavras, esses sentidos formam a identidade dessas organizações. Parodiando Weick (1995), o sensemaking e as organizações do Terceiro Setor se constituem um ao outro. Elas são o cenário onde os fatos acontecem, de modo a ordenar as relações entre fundadores, voluntários e funcionários, para direcioná-los aos fins que almejam, de uma forma particular (única, específica em cada uma delas), por meio da compreensão, construção e institucionalização de significados e valores.

Essa identidade corresponde a uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser das pessoas na organização (SCHEIN, 1991). Ela resulta de uma representação compartilhada por fundadores, voluntários, funcionários e demais membros dessas organizações, em face daqueles com quem interagem, constituindo-se em elemento-chave dos quatro sentidos ali compartilhados. Sentidos que são consolidados continuamente por meio de uma série de processos que permeiam as relações nas organizações do Terceiro Setor.

A realização de eventos é um desses processos. Geralmente, são realizados em função de datas comemorativas, a principal delas o aniversário das instituições, ou datas religiosas, e funcionam como forma de arrecadação de fundos para manter essas organizações e legitimar sua atuação perante a sociedade. É nessas e em outras atividades sociais que os quatro sentidos aqui analisados são construídos, enquanto fundadores, funcionários e voluntários conversam entre si e com os outros, intercambiando suas ideias, pois o contexto social é exatamente o mesmo onde também emerge a identidade dessas organizações

Outro processo de construção de sentido é a própria localidade onde funcionam (também fator que surge na literatura organizacional sobre o

tema). Como se viu na análise temática, as sedes dessas instituições dizem muito a respeito da sua estrutura e funcionamento e servem como um meio de comunicar as causas a que se dedicam. Daí os quadros, avisos, imagens e a própria disposição e estado do mobiliário a refletir os valores e pensamentos daqueles que trabalham ou vivem nesses locais.

Entre esses processos de sensemaking nas organizações do Terceiro Setor, destaque para as narrativas de seus fundadores, voluntários e funcionários, as quais fortalecem a identidade e justificam a atuação nessas instituições. Eis aqui outra contribuição da presente pesquisa, ao demonstrar como essas narrativas refletem as diversas histórias que permeiam o universo desses atores, todas elas contribuindo para a consolidação dos significados ligados à formalização e sustentabilidade dessas organizações e ao sentido de divindade e cidadania contidos na atuação pela causa que defendem. Mais do que um instrumento de comunicação, as narrativas se constituem num processo constitutivo das próprias organizações estudadas, construindo o seu mundo social. Isso porque tais instituições e suas identidades são constituídas pelas histórias ali contadas.

Nesse sentido, um dos objetivos específicos do presente estudo procurou identificar as histórias que surgem nas narrativas dos fundadores, voluntários e funcionários. São elas: a história da fundação, a história de vida do fundador, as diversas histórias do fundador (tanto na instituição como fora dela), as histórias do envolvimento dos voluntários e funcionários com a organização e as próprias histórias de vida dessas pessoas, muitas vezes tão dramáticas quanto a história do fundador. Além disso, também são ouvidas as histórias daqueles que são assistidos por essas instituições, embora tais narrativas não tenham sido objeto de análise nessa pesquisa.

A construção dos quatro sentidos surge, portanto das narrativas de situações passadas, pois não pode haver sentido sobre coisas que não foram feitas ou não foram ditas (WEICK, 1995). Afinal, o sensemaking é sobre fatos que já ocorreram, ou seja, reflete as experiências vividas. Assim, a habilidade de voluntários, funcionários e especialmente dos

fundadores de lembrar o passado enfatiza o modo como as pessoas agem nas instituições pesquisadas e, em seguida, determina preferências, princípios, valores e crenças que irão permear suas atitudes e comportamentos.

Dessa forma, tanto o sensemaking quanto a identidade dessas organizações são definidos nessa relação entre momentos passados (de socialização e superação) e momentos presentes (de experiência e novos desafios que surgem quanto à causa que defendem). Logo, as percepções contidas nessas histórias estão intimamente ligadas às percepções tanto individual como organizacional, influenciando como as pessoas se veem a si mesmas, a organização e a causa pela qual atuam.

Juntamente a esse objetivo, procurou-se – por meio da análise das narrativas colhidas nessa pesquisa, compreender a estrutura e os significados dessas histórias e sua relação com a identidade dessas organizações. Em relação aos significados, a narrativa dessas histórias dá sentido à atuação de fundadores, voluntários e funcionários, motivando-os a continuar nas suas lutas pelas causas que defendem e moldando a identidade dessas organizações, na medida em que reforçam os valores e os motivos de sua existência. Elas são narradas de forma a fortalecer a identificação dos diversos personagens (fundadores, voluntários, funcionários, familiares, apoiadores e usuários) dessas organizações com a causa social que defendem.

Quanto à estrutura, elas trazem diversas mensagens (moral da história), em formato de dramas, que reproduzem enredos, os quais propagam conceitos e valores que fortalecem e propagam os sentidos da formalização, sustentabilidade, divindade e cidadania. Ainda em relação à estrutura, a análise das narrativas detectou um conjunto de figuras de linguagem que funcionam para explicar argumentos e construir uma retórica que assume uma função apelativa, no sentido de chamar a atenção dos interlocutores, com o objetivo de convencimento, ou seja, com a pretensão de se fazer um apelo a quem está recebendo a mensagem,

convencendo-o a também tomar alguma ação ou se posicionar diante da causa que é defendida nessas instituições.

A figura de linguagem mais observada na estrutura das narrativas de fundadores, voluntários e funcionários de organizações do Terceiro Setor é a metáfora, exemplificada por palavras ou expressões com significados diferentes do habitual, com base numa relação de similaridade entre o sentido próprio e o figurado. Além dela, aparecem também as metonímias, palavras que usualmente significam uma coisa e passam a ser usadas com outro significado, numa relação de contiguidade. Outras figuras de linguagem foram observadas em menor grau, como a ironia (afirmar o contrário do que se pensa), a hipérbole (exagerar uma ideia com finalidade enfática), o paradoxo (ideias opostas, que se excluem mutuamente, mas fazem sentido no contexto) e o eufemismo (atenuação de expressões desagradáveis).

Tais narrativas e os recursos retóricos utilizados especialmente pelos fundadores, mas também por funcionários (em especial os coordenadores, que assumem posição mais gerencial – digamos assim) e voluntários, legitimam a liderança exercida nessas organizações. O entendimento da maneira como essas narrativas e histórias funcionam para legitimar a liderança dos fundadores dessas organizações foi o terceiro objetivo específico desse trabalho.

Conclui-se, em relação a esse objetivo, que o fundador é visto como o “pastor”, que guiará a organização para a continuidade de sua missão. Ele “vai na frente”, é o professor, o mentor, que protegerá a todos, garantindo a sustentabilidade da instituição. Ele dá carinho, mas ao mesmo tempo é rígido, porque passa também pelas mesmas dificuldades. Mas tem muita resistência, afinal conduziu a causa até aqui. Logo, é possível confiar que conduzirá por mais tempo. A própria história de vida desses fundadores contribui para o sentido da legitimidade da liderança que também é propagado pelas narrativas sobre a história da criação dessas organizações. São duas histórias que se entrelaçam, fazendo com que o fundador seja reconhecido como aquele que deu início à luta pela causa.

Essas narrativas trazem consigo a dinâmica da jornada do herói, o que auxilia na legitimidade dessas lideranças. Afinal, foram os fundadores quem superaram todas as dificuldades iniciais, romperam a zona de conforto e iniciaram o projeto a que todos se dedicam atualmente.

Esse enredo de superação – aliada à divindade (pois todas as três histórias da criação das organizações pesquisadas incluem cenas surpreendentes, cujas explicações recorrem à religiosidade) – está presente nas narrativas dos próprios fundadores, como também dos voluntários funcionários. As duas histórias entrelaçadas (a do fundador e a da fundação) são as mais contadas nessas instituições. Elas trazem uma carga de dramaticidade muito grande, o que faz com que alguns elementos/comentários sejam repetidos quando as histórias são narradas. É o caso do “chamado divino” para que o fundador da Ong Mateus começasse a ajudar os moradores de rua. É a borboleta azul rondando o corpo do menino Bento. É a voz de Deus orientando o fundador da Comunidade Jesus Menino a abraçar a causa das crianças com deficiência. Esses detalhes, quando narrados, acrescentam carga suficiente de suspense para segurar a atenção dos interlocutores.

Há outras histórias, como se viu – compartilhadas nas instituições pesquisadas. Algumas delas com enredos tão dramáticos quanto à da história do fundador e da criação dessas organizações. Mas elas não ganham repercussão perante seus atores. Isso porque não dizem respeito especificamente à história da organização, embora tenham relação com ela. Daí que tais histórias acabam repercutindo pouco ou são silenciadas nas narrativas de fundadores, voluntários e funcionários. É o caso do silêncio na história da Ong Mateus, relacionado com a atuação da esposa do fundador. Ele se deve ao fato de nenhuma outra história se destacar ao ponto de poder competir com a jornada do fundador. A princípio, conjecturou-se de que poderia ser pelo fato de ser uma história de mulher/esposa, que ficasse em segundo plano por uma possível discriminação. Mas não. É para não competir com a história do fundador. Assim também é com a história das coordenadoras do Borboleta Azul. E nisso se constitui outro achado da presente pesquisa, pois são histórias de

vida também impactantes – que também culminam com a participação em causas sociais (cidadania), mas que, no âmbito dessas organizações pelo menos, ficam escanteadas para que a história do fundador, a qual (no fundo) é a própria história das instituições – apareça e (ela sim) seja aquela que representará o início da jornada em que todos se envolveram.

Tal jornada, por fim, está no âmago da questão de pesquisa que deu origem ao quarto e último objetivo específico desse estudo, qual seja o de compreender o significado que fundadores, voluntários e funcionários atribuem ao trabalho que executam nas organizações sem fins lucrativos. Há um conjunto de significados, iniciando-se pelo aspecto divino do envolvimento com as causas, pois o trabalho realizado nas organizações pesquisadas está envolto pela atuação religiosa de fundadores, voluntários e funcionários, ao mesmo tempo em que é justificado como exemplo de caridade e amor ao próximo. Há também o significado da cidadania, pois o envolvimento na causa implica numa espécie de luta política para se obter direitos e melhores condições de vida. Daí as narrativas em tom apelativo – no sentido de representarem um apelo por justiça social, sempre com expressões de convencimento, como a clamar aos interlocutores que se juntem e concordem com as ideias e projetos ali defendidos.

Como contribuição aos estudos organizacionais, a presente pesquisa identificou que as narrativas sobre os fatos relatados nas organizações do Terceiro Setor funcionam como uma espécie de defesa contra os futuros solavancos ambientais que estão sempre à espreita em instituições como essas. Os temas abordados, os enredos das histórias e, especialmente, o formato das narrativas e os recursos retóricos com que são contadas estão o tempo todo reforçando a ideia de que é possível superar as adversidades, pois o passado demonstra amplamente isso. Logo, fortalecem a fé de que o presente é recompensador, por mais difícil que ele se apresente e de que o futuro será promissor. Até porque, o futuro trará novos solavancos ambientais para essas organizações. Alguns internos da Ong Mateus sofrerão recaída para o álcool (como de fato ocorre - durante a realização dessa pesquisa, foram presenciados dois casos como esse). Novas mães ouvirão o diagnóstico de seus filhos e se juntarão

às coordenadoras do projeto Borboleta Azul. Outros “filhos” da comunidade Jesus Menino terão problemas de saúde e alguns irão compor o mural no altar da capela da instituição. Quando esses fatos ocorrerem, novas histórias irão compor o repertório que se ouve e se conta no cotidiano de fundadores, voluntários e funcionários. E todas (re)construindo os sentidos aqui identificados, como forma de preservar os significados do trabalho por eles executado, servindo como referência para a forma de se comportar e agir e mantendo os propósitos dessas organizações.

Além desses significados compartilhados, o sensemaking nas organizações do Terceiro Setor contribui na busca por sentido para a vida pessoal de voluntários e funcionários, que os levou a atuar nas instituições pesquisadas. Assim como na história dos fundadores, boa parte dos voluntários e funcionários também passava por momento de solavanco em suas vidas quando aderiram a causa social. É o caso do casal da comunidade Jesus Menino, que se encontraram após um período de afastamento da esposa (que vinha de um relacionamento errôneo – na narrativa dela – com um ateu). Ou a história do envolvimento dos dois funcionários da Ong Mateus, ambos tendo passado pela dependência química, assim como o fundador. E, obviamente, também o caso das mães de filhos autistas, que atualmente coordenam o projeto Borboleta Azul.

As mudanças na vida individual dessas pessoas as conduzem a se questionarem sobre quem são, que tipo de vida querem levar, o que pretendem ser – na mesma medida em que os solavancos ambientais (que representam papel fundamental na teoria sobre sensemaking organizacional) geram os mesmos questionamentos. Assim, ao se associarem às organizações sem fins lucrativos e engajarem-se numa causa social, essas pessoas adquirem novo significado para suas existências. O trabalho voluntário dá um senso de comunidade, que torna distinta a associação entre as pessoas, pois todos estão ali mais ou menos com a mesma história de luta, embora tenham percursos e trajetórias individualizadas. Ao mesmo tempo, esse sentido distingue essas organizações, na medida em que ali não prevalecem os resultados

operacionais e o lucro sobre o atendimento à comunidade e a assistências as pessoas.

Conhecer as histórias nessas organizações, analisar a forma como são narradas e identificar os significados contidos nelas foi tarefa complexa, que envolveu diversas entrevistas formais gravadas, observação *in loco*, anotações em caderno e conversas informais, frutos de várias visitas nas instituições pesquisadas. A convivência nessas instituições se constituiu, portanto, em elemento fundamental na coleta das informações, representando também situações de aprendizados. Isso porque na primeira visita tudo é intimidador. O pesquisador/visitante não se sente à vontade. Os espaços são novidades, as pessoas são diferentes, são caras novas que nunca se viu. O pesquisador fica deslocado como qualquer visitante. Na medida em que vai comparecendo mais vezes à comunidade, ele se sente mais à vontade. Já conhece o interno da portaria, que lhe cumprimenta em tom mais amistoso, sorrindo (na primeira vez, as expressões dele eram de desconfiança). Já é recebido em tom amistoso pelo funcionário da comunidade que lhe abre o portão eletrônico com voz afável (na primeira visita, a voz era revestida de formalidade). Já se guia sozinho pelos espaços, tem noção total de onde exatamente está, se sente mais confortável com os móveis e com as pessoas (os rostos já são conhecidos).

Outro desafio metodológico foi a transcrição dos depoimentos formais gravados. Eles foram transcritos pessoalmente. Isso porque a referência teórica da análise narrativa (especialmente em Riessman, 2008) coloca a transcrição como elemento fundamental da metodologia de pesquisa, que não deve ser repassada para outra pessoa, pois representa um momento importante na análise. Por meio dela foi possível identificar os silêncios e pausas nas falas dos entrevistados, o tom de voz – além é claro de se poder rever cada construção de frase, elementos esses que auxiliaram na identificação dos principais aspectos das histórias, como o clímax, as situações de superação e os momentos de suspense e de epifania contidos nas narrativas de fundadores, voluntários e funcionários.

Além disso, a tarefa metodológica se tornou complexa ao se escrever a análise (tanto a temática quanto a narrativa). Como a própria teoria revela, tratou-se de um vai e vem às transcrições, retornando-se várias vezes às gravações, checando as observações escritas à mão num caderno (durante as visitas) para se construir – aqui também – um enredo que fizesse sentido e conduzisse à análise de forma a cumprir com os objetivos propostos na pesquisa. Até porque o trabalho do pesquisador representa (ele também) uma narrativa construída e revista para ser avaliada mais adiante.

Ainda no âmbito dessa complexidade metodológica destaca-se a impossibilidade de se utilizar todas as histórias ouvidas, assim como a totalidade dos depoimentos colhidos. Trechos ficaram de fora e histórias foram suprimidas (ou resumidas) para dar mais sentido às conclusões da pesquisa. Algumas dessas histórias não foram aprofundadas por não se relacionarem diretamente com a construção de sentido nas instituições pesquisadas – como foram os casos do envolvimento dos internos da Ong Mateus com a dependência química, ou a própria história dos assistidos nessa e nas outras instituições pesquisadas.

Esse é o caso, por exemplo, da criança anencéfala que vive na comunidade Jesus Menino, cuidada por uma das consagradas numa das casas dentro do sítio. A visita ao local foi um momento marcante dessa pesquisa, não contada até o momento. O menino fica 24 horas ligado a aparelhos, acompanhado o tempo todo por enfermeiras. Ao chegar no seu quarto (acompanhado pelo pesquisador), o fundador o abraça e ele reage demonstrando felicidade. Sob o olhar atento da enfermeira e o olhar perdido da criança, o fundador narra a sua história. O talento como narrador se revela mais uma vez. As cenas vão surgindo aos poucos em sua fala, os momentos de suspense são valorizados e os detalhes acrescentam mais dramaticidade àquela história já tão surpreendente. A mãe era da região dos Lagos e tinha um caso (nas palavras do fundador) com um político casado. Ela toma remédios para forçar um aborto, começa a se sentir mal e corre para o hospital. Não consegue chegar até a porta e o menino nasce no estacionamento. É amparado por um enfermeiro que

passa a cuidar dele após o nascimento, mantendo-o vivo. É esse enfermeiro que vê uma reportagem na TV Canção Nova sobre a história da comunidade Jesus Menino. É ele que entra em contato e pede ajuda para a criança. O fundador vai até a cidade e solicita a adoção. O juiz daquela comarca é ex-aluno da UCP e quando criança morava no bairro onde hoje está instalada a comunidade. Ele jogou bola no sítio e fica tão encantado com a coincidência que agiliza a adoção.

Essa história é contada com a disposição e talento dos bons narradores. Não à toa já se disse aqui que o fundador da comunidade Jesus Menino é o melhor narrador dos três fundadores. Ela contém diversos elementos da análise temática e narrativa. Há o aspecto divino relacionado à origem do juiz na região dos Lagos. Há praticamente todos os elementos das narrativas analisados nesse estudo. Mas ficou de fora porque toda essa história não foi transcrita. Ela foi contada numa visita informal, quando se solicitou a assinatura do fundador no termo de consentimento para a utilização dos depoimentos já colhidos (e gravados) anteriormente. Logo, não se pode garantir que todos os detalhes da história estejam corretos. Eles foram anotados horas depois, contando com a memória daquele momento para o registro da história.

Aliás, há grande probabilidade de que os detalhes não sejam exatamente esses. Mas o enredo está correto – assim como ocorre com a narrativa das várias histórias colhidas nessa pesquisa. Os detalhes muitas vezes não batem. O fundador da Ong Mateus inicia sua jornada servindo café com pão para os moradores de rua. Na sua própria narrativa, o alimento muda para sopa. E nas narrativas dos voluntários e funcionários ele aparece como quentinha ou coisas parecidas. Embora forneçam realces retóricos nas histórias, esses detalhes não ganham relevância quando se adota a perspectiva interpretativista de pesquisa. O que importa não é a veracidade dos fatos em si, mas a maneira como fundadores, voluntários e funcionários os interpretam, até porque o sensemaking é constituído não de exatidão, mas de plausibilidade. E uma forma de analisar a construção de sentidos foi pedindo que contassem essas histórias. Assim, foi possível identificar a maneira como começam, as cenas

que priorizam, os momentos que destacam e, por conseguinte, os significados que atribuem às situações vivenciadas nas organizações pesquisadas.

Significados esses que não representam o que se constrói de sentidos em todas as organizações do Terceiro Setor, pelas limitações do método utilizado nesse estudo. Embora não possam ser extrapolados para o universo dessas instituições, os resultados contidos na análise dos depoimentos nas instituições pesquisadas fornecem elementos importantes sobre a visão de fundadores, voluntários e funcionários a respeito da sua atuação. E também sobre o papel fundamental das narrativas na transmissão desses significados.

Nesse sentido, o presente estudo pode servir como base para novas pesquisas sobre o tema das Organizações do Terceiro Setor. Uma dessas novas pesquisas poderia investigar a construção de sentido por meio das histórias das pessoas assistidas nessas instituições. São histórias com dramaticidade suficiente para mobilizar voluntários para as causas do setor. Em relação ao sensemaking, poderá haver também a investigação sobre as diversas pessoas que ajudam essas organizações, sem, no entanto, um envolvimento direto na causa. São empresários, por exemplo, que doam verbas consideráveis que ajudam na sustentabilidade das organizações. O que motiva esses empresários a fazerem essas doações? Por que não se envolvem diretamente no trabalho de assistência? Que significados enxergam nessa ajuda que fornecem? Ainda em relação ao sensemaking, poderia se realizar pesquisas a respeito da criação de organizações do Terceiro Setor em função dos impactos causados por tragédias ambientais. A presente pesquisa analisa um desses casos – o do projeto Borboleta Azul, que pode servir como base para novos estudos nesse sentido, já que há evidências do surgimento de projetos e instituições sociais após eventos extremos, tais como os que, infelizmente, ainda acontecem em Petrópolis e outras regiões do país.

Em relação às narrativas, novos estudos poderiam considerar a possibilidade de utilizar as histórias em um processo de medição dos

resultados obtidos pelas organizações do Terceiro Setor. Já que essas organizações não têm o lucro como resultado final, tornam-se necessários novos mecanismos de avaliação. Um deles poderia se basear nas inúmeras histórias de superação de momentos difíceis por que passam as pessoas que atuam nessas instituições. Se o resultado das organizações do Terceiro Setor são seres humanos transformados, como dizia Drucker (2002), então os fatores qualitativos seriam mais adequados para se medir o desempenho nessa área. Dentre esses fatores, as narrativas poderiam desempenhar elemento fundamental, servindo como método de análise e apuração dos significados advindos das experiências não só daqueles que são assistidos, mas também dos voluntários, diretores e funcionários. Dessa forma, ampliar-se-ia o alcance da análise de resultados nesse setor, normalmente direcionado aos usuários dos serviços sociais, sem incorporar os benefícios que o trabalho voluntário e a atuação social geram também para aqueles que atuam nas causas sociais.

Pesquisas como essas aumentariam o conhecimento sobre as organizações do Terceiro Setor, contribuindo para aperfeiçoar seus processos de gestão, que funcionam de uma forma diferente das empresas, pois não produzem bens e serviços para serem comercializados. Sob esse aspecto, pesquisas futuras podem acompanhar o desenvolvimento do projeto Borboleta Azul, que é o que mais se aproxima de uma isonomia (nos termos de Guerreiro Ramos, 1991) dentre as organizações pesquisadas. Assim, poder-se-ia averiguar se seria mantida sua estrutura reduzida, com poucos integrantes, mantendo a liderança compartilhada, com a participação das coordenadoras nas decisões, sem preocupação formal com a quantificação do desempenho e dos resultados a serem alcançados e forte atenção à demanda social pela qual lutam.

Afinal, esse é um dos significados que mantém fundadores, voluntários e funcionários atuando nas organizações do Terceiro Setor. A presente pesquisa se junta ao corpo teórico que busca entender um pouco melhor a dinâmica dessas organizações, as quais se dedicam a transformar a vida das pessoas. Nesse sentido, esse estudo pode contribuir, em última instância, para a melhoria da gestão dessas instituições e do

relacionamento com toda a sociedade, de forma a ampliar a participação cidadã das pessoas e o envolvimento em trabalhos sociais.

## 6

### Referências

ABOLAFIA, M.Y. (2010). **Construction as sensemaking: how a Central Bank thinks**. *Organization Studies*, 31(3): 349-367.

ABOUBICHR, B.; CONWAY, N. (2021). **The gaming of performance management systems in British universities**. *Humans Relations* 75(1): 184–205.

ALBANNA, H.; ALALWAN, A. A.; ENRAM, M. A. (2022). **An integrated modal for using social media applications in non-profit organizations**. *International Journal of Management*. Vol (63): 268-312.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. (1989). **Organizational Identity**. *Research in Organizational Behavior*, v. 7: 263-295

ALBUQUERQUE, A.C.C. (2006). **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Makron Books.

ALVESSON, M. (1994) **Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency**. *Organization Studies*, v. 15, n. 4, p. 535-563.

ASHLEY, P. A. (coord.) (2002). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva.

BARROS, D.L.P. (2005). **Teoria Semiótica do Texto**. São Paulo: editora Parma.

BASQUE, J.; LANGLEY, A. (2018). **Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work**. *Organization Studies*, 39(12): 1685-1708.

BEER, H. A.; MICHELI, P. (2017). **How performance measurement influences stakeholders in not-for-profit organizations**. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 Issue: 9, pp.1164-1184.

BERGER, J. **Contágio: por que as coisas pegam?** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BOCHNER, A.P.; RIGGS, N.A. (2014). **Practicing Narrative Inquiry**. In: LEAVY, P. (Ed.) *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.

BOJE, D.M. (1995). **Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as Tamara-land.** Academy of Management journal 38(4): 997-1035

BOJE, D.M.; ROSILE, G.A.; DURANT, R.A.; LUHMAN, J.T. (2004). **Enron Spectacles: A Critical Dramaturgical Analysis.** Organization Studies 25(5): 751-774.

BRAUN, V.; CLARKE, V. (2006) **Using thematic analysis in psychology.** Qualitative Research in Psychology, 3 (2): 77-101.

BROWN, A.D. (2021) **Identities in an around Organizations: Towards an Identity Work Perspective.** Human Relations Vol. 75(7) 1205–1237.

BROWN, A.; COLVILLE, I.; PYE, A. (2014). **Making Sense of Sensemaking in Organization Studies.** Organization Studies 36(2): 265–277.

BRYANT, M.; COX, J.W. (2011) **Narrating organizational change.** In: BOJE, D.; BURNES, B.; HASSARD, J. The Routledge Companion to Organizational Change.

BURRELL, G. (1998). **Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise.** In: CLEGG, S.T.; HARDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs) Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais. v.1, São Paulo: Atlas.

BURRELL, G.; MORGAN, G. (1979). **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann.

CALDAS, M.; FACHIN, R. (2005). **Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990.** In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. Teoria das Organizações. Série RAE - Clássicos. São Paulo: Atlas.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. (1997). **Identidade organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar.

CANÇADO, A.C.; TENÓRIO, F.G., PEREIRA, J. R. (2011). **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais.** Cadernos EBAPE. Vol. 9, nº 9. Rio de Janeiro.

CAPPELEN, S. M.; PEDERSEN, J. S. (2021). **Sequestrado pela esperança: dinâmicas de desvio da missão e dissolução de identidade em uma organização sem fins lucrativos.** Revista de Administração de Empresas RAE, 61 (1).

CLARKE, V.; BRAUN, V. (2013). **Teaching Thematic Analysis.** The Psychologist. 26(2): 120-123.

CLARKE, V. (2017). **Thematic analysis: what is it, when is it useful, & what does “best practice” look like?** [Vídeo]. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4voVhTiVydc&feature=youtu.be>

COMBE, I. A., CARRINGTON, D. J. (2015). **Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams.** *The Leadership Quarterly*, 26(3): 307–322.

CORULLÓN, M. B. G. (2012) **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã.** São Paulo: Peirópolis.

COSTA, A. S. M.; PESSOA, L. A. G. P. (2016). **História e memória no discurso publicitário na revista Veja.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* V.10, N. 1: 19 – 35.

COSTA, A. S. M.; CUBA, R.; PESSOA, L. A. G. P. (2016). **Museus corporativos estratégicos: uma análise do espaço de memória da cervejaria Boemia.** *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão* V.11, N.2: 100 – 117.

DECKER, S.; HASSARD, J.; ROWLINSON, M. (2021) **Rethinking history and memory in organization studies: The case for historiographical reflexivity.** *Human Relations* 74(8): 1123–1155.

DERUE, D.S.; ASHROFD, S.J. (2010). **Who wil lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.** *Academy of Management Review*, 35: 627-647.

DRUCKER, P. (2002) **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. (1994) **Organizational images and member identification.** *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 239-263.

DWYER, G., HARDY, C., TSOUKAS, H. (2021). **Struggling to make sense of it all: the emotional process of sensemaking following an extreme incident.** *Humans Relations*, 75(1): 76–93.

FINA, A. (2018). **Narrative Analysis.** In WODAK, R.; FORCHTNER, B. *The Routledge Handbook of Language and Politics.* Routledge.

FIOL, C. M. (1991) **Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage.** *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 191-211.

FERNANDES, Rubem Cesar. (1994) **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro, Relume Dumará.

FERRARI, J. L.; MONTEIRO, P.F.H.; COSTA, A. S. M. (2021). **Usos narrativos do passado: a História como ingrediente na gestão de**

**empresas de alimentos em Petrópolis.** Revista Magistro. V. 2, N. 24: 145 – 170.

FERRARI, J., JULIÃO, M., COSTA, A. e PARREIRAS, A. (2022). **Construção de sentido por universitários na pandemia.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, 17(1): 135-156.

FERRARI, J. L.; TENÓRIO, F. G. (2005). **A história do voluntariado no Brasil e no mundo.** Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/266f>

FERRARI, J.L.; TENÓRIO, F.G. (2004). **Trabalho voluntário: economia ou isonomia?** Anais do I EnAPG – ANPAD – Rio de Janeiro.

FIORIN, JL. (2019). **Figuras de retórica.** 1ª. edição – 3ª. reimpressão. São Paulo: Contexto.

FISCHER, T. M D. (2002). **Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda.** In FISCHER, T. M D. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, p.12- 32.

FOROUGH, H. (2020). **Collective Memories as a Vehicle of Fantasy and Identification: Fouding stories retold.** Organization Studies, vol.41, n.10.

GABRIEL, Y. (1995). **The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity.** Organization Studies 16(3): 477–501.

GABRIEL, Y. (2015). **Narratives and stories in organizations: a longer introduction.** Disponível em <http://www.yannisgabriel.com/2015/11/narratives-and-stories-in-organizations.html>.

GIOIA, D. A. (2006). **On Weick: an appreciation.** Organization Studies, v. 27, n. 11, p. 1709- 1721.

GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2013). **Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research.** Organizational Research Methods, 16(1): 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B. (1996). **Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change.** Administrative Science Quarterly, 41 (3): 370 –403.

GUTHRIE, J.; BALL, A; FARNETI, F. (2010). **Advancing sustainable management of public and not for profit organizations.** Public Management Review. 12: 4, 449 — 459.

HACKETT, R. D.; WANG, G. (2012). **Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues**. *Management Decision*, 50(5), 868–899.

HAMPEL, C. E.; DALPIZA, E. (2023). **Confronting the Contested Past: Sensemaking and Rhetorical History in the Reconstruction of Organizational Identity**. *Academy of Management Journal*, disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1132>.

HERRMANN, A. F. (2011). **Narrative as an organizing process: identity and history in a new non-profit organization**. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3): 52-77.

HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (2017). **Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group**. *Administrative Science Quarterly*, 62(4): 657-697.

HUDSON, M. (2009). **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo. Makron Books.

HUDSON, M. (2009). **Managing without profit: Leadership, management and governance of third sector organizations**. Los Angeles: Pearson Education.

HULST, M.; YBEMA, S. (2020) **From What to Where: a setting-sensitive approach to organizational storytelling**. *Organization Studies*, 41(3), 365–391

HULST, M., & TSOUKAS, H. (2021). **Understanding extended narrative sensemaking: How police officers accomplish story work**. *Organization*, 0(00): 1–24.

KLARIN, A., & SHARMELLY R. (2021). **Strategic sensemaking and political connections in unstable institutional contexts**. *Journal of Management Inquire*, 30(1): 3–23.

LIAO-TROTH, M.A.; DUNN, C.P. (1999). **Social constructs and human service: managerial sensemaking of volunteer motivation**. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol.10: 345–361.

LOUREIRO, L. F. R. (2002). **Balanco Social: a história do conceito no Brasil e no mundo**. In: *Dissertar*, Ano II, N. 3, Rio de Janeiro, 2002.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. (2012). **Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers**. *Human Relations* 65(1): 17–40.

- MAITLIS, S. (2005). **The Social Processes of organizational sensemaking**. *Academy of Management Journal* 48(1): 21-49.
- MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. (2014). **Sensemaking in Organizations: taking stock and moving forward**. *The Academy of Management Annals* 8(1): 57-125.
- MARTIN, J. (1992) **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press.
- MARTINS, L. L. (2005). **A model of the effects of reputational rankings on organizational change**. *Organization Science*, 16(6): 701–720.
- MENEZES, N.; JOHANNPETER, M. E. P. **ONG transparência como fator crítico de sucesso**. Porto Alegre: Ed. Unisinos 2012.
- MEREGE, L. C. (2007). **Empresa Social**. *Revista de Administração Pública*. Vol. 31, nº 5. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- MEREGE, L. C. (2009). **O papel do Terceiro Setor na Estrutura de uma Nova Sociedade**. CETS – Centro de Estudos do Terceiro Setor da EAESP/FGV.
- MEREGE, Luiz Carlos. **Terceiro Setor: a arte de administrar sonhos**. 1ª. ed. São Paulo, SP: Plêiade, 2009.
- MORGAN, G. (2007) **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. *Teoria das Organizações. Série RAE - Clássicos*. São Paulo: Atlas.
- PAGÈS, M. (1993). **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PATTON, M. (2015). **Qualitative evaluation and research methods** (4a ed.). London: Sage Publications.
- PELIANO, A. M. T. M. (coord.) (2012). **Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social**. Brasília: IPEA.
- PRATT, M.; SHULTZ, M.; ASHFORTH, B.; RAVASI, D. (2016): **Organizational Identities**. In *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press: 01–18.
- RAVASI, D.; RINDOVA, V.; STIGLIANI, I. (2019). **The Stuff of Legend: History, Memory and the Temporality of Organizational Identity Construction**. *Academy of Management Journal* 62 (5): 1523–1555.
- RHODES, C.; BROWN, A. (2005). **Narrative, organizations and research**. *International Journal of Management Reviews* 7 (3): 167–188.

RIESSMAN, C. K. (2008). **Narrative methods for the human sciences**. Los Angeles: Sage Publications.

SAFATLE, V.; SILVA JÚNIOR, N.; DUNCKER, C. (2018). **Patologias do social: arqueologias do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica Editora.

SCHEIN, E. (1991). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEITLÉ, C. P.; ADAMCZYCK, A. (2016). **Divine callings: religious meaning in the organizational founding process**. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13 (2): 94–116.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. (2013). **A Temporal Perspective on Organization Identity**. *Organization Science* 24 (1): 1–21

SHILLER, J. R. (2019). **Economia narrativa: como as histórias se tornam virais e impulsionam grandes acontecimentos econômicos**. Coimbra: Actual Editora.

STIGLIANI, I.; RAVASI, D. (2007) **Organizational artefacts and the expression of identity in corporate museums as Alfa Romeo, Kartell, and Piaggio**. In: LERPOLD, L.; RAVASI, D.; VAN REKOM; SOENEN, G. (Eds) *Organizational identity in practice*. New York: Routledge.

TENÓRIO, F. G. (organizador) (2000). **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

TENÓRIO, F. G. (organizador) (2001). **Gestão de Ongs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

TENÓRIO, F. G. (2002) **Tem razão a Administração? Ensaio de Teoria Organizacional e Gestão Social**. Ijuí: Ed. Unijuí.

TENÓRIO, F. G. (1999). **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. *RAP* n (5) 85-102. Rio de Janeiro.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. (2002). **Organizational Becoming: Rethinking organizational change**. *Organ. Sci.*, v. 13, n. 5.

VERGARA, S.C.; CALDAS, M. (2005). **Paradigma Interpretacionista: a Busca da Superação do Objetivismo Funcionalista nos Anos 1980 e 1990**. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. *Teoria das Organizações. Série RAE - Clássicos*. São Paulo: Atlas.

WADHWANI, R.; SUDDABY, R.; MORDHORST, M.; POPP, A. (2018). **History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies**. *Organization Studies*, 39(12), 1663-1683.

WASSEMAR, C.; PEARCE, C. (2018) Shared Leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), **The nature of leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications (2): 167 - 362

WEATHERBEE, T.G. (2012) **Caution! This historiography makes wide turns: Historic turns and breaks in management and organization studies**. *Management & Organizational History*, 7(3): 203 - 218

WEICK, K.E. (1995). **Sensemaking in Organizations**. London: Sage Publications.

WEICK, K. E. (1993). **The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster**. *Administrative Science Quarterly*, 38: 628 – 652.

WEICK, K. (2003). **Enacting an environment: The infrastructure of organizing. Debating organization: Point-counterpoint in organization studies**. In: *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies*. Oxford: Blackwell Publishing. 2003.

WEICK, K. (2009) **Making Sense of the organization: the impermanent organization**. United Kingdom: John Wiley & Sons.

YEOMANS, L., & BOWMAN, S. (2021). **Internal crisis communication and the social construction of emotion: the sensegiving discourse of university leaders during the COVID-19 pandemic**. *Journal of Communication Management* 25(3).

## 7. Anexos

### Anexo 1. Modelo de ficha com código para a análise temática.

<b>ONG MATEUS – fundador Jonas Tavares</b>
<p><b>LEGALIDADE</b> (instituições existem formalmente ou necessidade de se constituírem como Pessoa Jurídica).</p> <p>Depois, fiquei incomodado por mim mesmo a fazer uma documentação, legalizar. Comecei a planejar tudo isso e nasceu a ONG Matheus 25:35 (fundador Ong Mateus). Somos totalmente legalizados, com CNPJ, utilidade pública, bombeiro, alvará – tudo certinho (fundador Ong Mateus).</p> <p>O conselho é que se lute para retirar toda a documentação, legalizar a instituição e de preferência, que não dependa só de doações (fundador Ong Mateus).</p> <p>uma instituição toda documentada, que pode ir muito mais além e que tem um nome prestigiado na cidade de Petrópolis e no Brasil, porque nós temos registro em Brasília, no Ministério da Cidadania, Conselho de Assistência Social. Então, nós somos bem respeitados na cidade e no Brasil (fundador Ong Mateus).</p>
<p><b>LOCALIDADE</b> (busca por um local para instalar/atender – é como se o local materializasse a atuação da instituição).</p> <p>Aí eu levava sopa e achava que não era certo só isso. Tinha que resolver o problema daquelas pessoas, assim como resolveram o meu. Aí comecei a pensar em abrir uma casa para abrigar essas pessoas. Aluguei uma casa, lá no Caxambu (fundador Ong Mateus).</p> <p>No início eu fazia isso sozinho, pegava meu dinheiro, fazia o café, comprava o pão e levava pros moradores de rua. Depois eu trabalhava no grupo Itapemirim e comecei a ouvir uma voz dizendo que eu tinha que alugar uma casa para acolher essas pessoas e pagar do meu bolso. Na época eu arrumei uma casa lá no Caxambu, na Waldemar Ferreira, eu pagava 250 reais de aluguel – há 26 anos atrás e botei essas pessoas pra dentro e comecei. Essa era uma casa à parte, eu morava em outro bairro (fundador Ong Mateus).</p>
<p><b>LEGITIMIDADE</b> (pode falar porque sofreu como nós, passa pelos mesmos problemas).</p> <p>No início, eles acharam uma loucura. Eles achavam que tinha que ser uma pessoa muito especial pra fazer isso. Hoje eles entendem que eu sou uma pessoa muito especial (fundador Ong Mateus).</p> <p>Eu sempre conto pra eles (internos) dentro da instituição, pros internos – para motivá-los a sair dessa vida. Todos os funcionários também conhecem a minha história (fundador Ong Mateus).</p> <p>Nós fazemos trabalhos em grupo, em terapia, trabalhamos os 12 passos da recuperação, celebrando a recuperação deles e nessas ocasiões de terapia eu conto pra eles a história da minha vida. Conto pra que eles sintam motivação de seguir o meu caminho (fundador Ong Mateus).</p> <p>Não só conto a história pra eles, como tem ex-internos que trabalham pra gente (de carteira assinada), um na manutenção e outro é motorista. Esses dois também relatam a história deles pros alunos (como a gente chama eles aqui na instituição) (fundador Ong Mateus).</p> <p>Lembro de um rapaz que ele tinha muito ódio da mãe dele. Aí eu sentei e contei a história da rejeição da minha mãe. E mostrei como eu superei isso e contei que hoje</p>

quem ajuda ela sou eu. Ele falou – poxa, eu não tenho problema nenhum perto da sua história. Eu falei: pois é – perdoa a sua mãe cara, eu perdoei a minha! Aí ele chorava, chorava, chorava e hoje ele está completamente recuperado e curado disso (fundador Ong Mateus).

O balanço que eu tenho a fazer é que foi só vitória, não me arrependo de nada e me sinto realizado no que eu fiz e estou fazendo (fundador Ong Mateus).

**SUSTENTABILIDADE** (esforço para dar prosseguimento à causa, manter a instituição, pagar as contas).

E tem a Mônica, na área de ensino – ela é top – não tenho palavra pra me referir a ela. Ela é um anjo que apareceu na minha vida (fundador Ong Mateus).

Eu acho que sem ajuda financeira, a instituição não vai muito longe não. Se tiver ajuda financeira vai. Se não, fica bem precário, assim, reduzido (fundador Ong Mateus).

Agora, não pense em fazer a instituição pensando em ganhar dinheiro, porque não vai ganhar não. Na verdade, nós vivemos no limite (fundador Ong Mateus).

**CONTINUIDADE** (o que será da instituição quando o fundador se for).

Eu pretendo ter convênios com o Governo, pra que a gente possa aumentar o número de alunos e ter mais funcionário pra atender melhor (fundador Ong Mateus).

Temos capacidade hoje para 34 alunos hoje, mas se eu fizer obra cabem até umas 100 pessoas (capacidade de alojamento, mas não financeira pra dar continuidade ao trabalho) (fundador Ong Mateus).

Eu, pela graça de Deus, sobrevivi até agora de doações e não é fácil. Eu aconselho que a pessoa abra sim, se for para fazer caridade (fundador Ong Mateus).

Hoje está valendo a pena, porque depois de tantas lutas eu posso ver a instituição funcionando, respeitada em toda a cidade (fundador Ong Mateus).

**DIVINDADE/ESPIRITUALIDADE** (a atuação individual e da própria instituição tem um caráter sagrado, permeado por falas, parábolas e aspectos que trazem sempre o divino nas explicações).

Hoje eu sou assistente social e estudo psicanálise para ajudar pessoas. Minha função hoje é ajudar. Na verdade, eu vim pra esse mundo pra servir (fundador Ong Mateus).

Eu tinha muitos sonhos em que estava ajudando as pessoas. Tinha muitos pesadelos. E aí veio essa ideia de pegar uma garrafa de café, comprar um pacote de pão na padaria e dar pra eles (fundador Ong Mateus).

Exatamente, sonhava que tinha pessoas precisando de mim na rua. Encaro isso como a história de madre Tereza de Calcutá – como um chamado. Porque hoje eu sou aposentado e não faço outra coisa a não ser isso. Dá vontade de abrir mais frente de trabalho, como trabalhar com mulheres, crianças e ajudar (fundador Ong Mateus).

O aluno é como os dez leprosos da bíblia, ou seja, nem todos voltam pra agradecer. São muitos que vão embora. Às vezes começa ajudando, mas não dão continuidade. Tive alguns que começaram cortando cabelo dos moradores de rua, no ônibus comigo, mas hoje arrumaram emprego e foram embora, não voltam nem pra uma visita (fundador Ong Mateus).

Não me arrependo. A minha história de vida foi escrita por Deus, não tem como mexer nela. Tem só que aceitar. Eu não conseguiria repetir os erros do passado mais (fundador Ong Mateus).

Se lançar pra fazer a caridade, Deus abre portas pra ele. Mas se ele for fazer pesando em dinheiro é melhor ele desistir, porque as Ongs sérias que têm realmente vida longa são ligadas ao reino de Deus (fundador Ong Mateus).

**ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA** (organização familiar x necessidade de profissionalizar).

Eu conheci minha mãe, mas tem uma história de rejeição desde cedo. Ela me abandonou no meu nascimento. Naquela época era difícil, uma mulher solteira gerar um filho assim, era vergonhoso. E pro meu avô foi um escândalo muito grande. Infelizmente, a minha mãe não tinha como me criar e me deu pros outros. Ela me deixou no hospital para adoção. Meu avô soube e foi lá me apanhar. Fui pra casa da minha

avó recém-nascido. Tinha uma fila de cinco casais querendo me adotar (fundador Ong Mateus).

Hoje a minha esposa é apaixonada pelo que eu faço. E ela trabalha junto comigo. Minha esposa e meus filhos, todos trabalham nisso comigo (fundador Ong Mateus).

Nossa intenção é que os internos se recuperem e deixem a comunidade. Mas, quando chega num certo ponto, você descobre que muitos não têm família, ou que a família abandonou – e ele não tem pra onde ir. Aí a gente libera ele (SIC), se ele vai prum trabalho, arruma um emprego, ele vai pro trabalho e volta pra instituição. E vai vivendo a vida dele (fundador Ong Mateus).

Regime militar que eu digo é o regime dos pais e avós de antigamente, que a gente tinha que acordar cedo, arrumar a cama, limpar o quarto e sair pra trabalhar. Eu tive isso na minha infância com meu avô, que era militar (fundador Ong Mateus).

O Alan José era morador de rua de futucar lata de lixo. E o Aldo, que tinha problema de alcoolismo, família não queria mais vê-lo pela frente e hoje todos conversam com ele (fundador Ong Mateus).

**CIDADANIA** (luta pelos direitos, defesa de causas e reivindicações junto ao setor público).

A gente acompanha eles (SIC) pelo Facebook, pela internet, no WhatsApp de alguns - e sabe que a grande maioria dos que saíram está de pé. Ou seja, recuperados do vício e tocando a vida (fundador Ong Mateus).

O uso da droga dificulta muito. O cara tem que focar no que ele quer, sair das ruas, arrumar um trabalho e dar continuidade à vida. O problema é que muitos deles não querem isso, porque tem muita facilidade na rua, tem consultório de rua e um monte de coisa que a Prefeitura dá, justamente pra pessoa ficar parasita deles. Pro cara não sair e continuar na rua (fundador Ong Mateus).

A maioria não vem não – porque eles alegam que têm banho em outros locais, tem ticket pra comer no restaurante de um real, eles pedem esmola na rua e conseguem continuar vivendo – vai se internar pra quê, eles perguntam? (fundador Ong Mateus)

Aqui não tem problemas desse tipo, aqui a gente impõe um regime militar, um regime em que a pessoa tem que ter a sua disciplina. Aqui tem alvorada às 6h da manhã, tem disciplina, o horário do café, não pode ter briga, discussão, a gente ensina tudo isso pra eles (fundador Ong Mateus).

Digo pra eles que alunos porque a vida deles aqui dentro da comunidade terapêutica é um eterno aprendizado (fundador Ong Mateus).

Aconselho assim: abra e ajude o povo. O povo precisa de ajuda. Se não fosse as Ongs e as instituições sem fins lucrativos, o povo já estava passando muito mais necessidade do que já está. Graças às Ongs e as instituições sem fins lucrativos que a gente consegue manter esse Brasil de pé (fundador Ong Mateus).

Visita em 12 de agosto 2023 – 12 internos (Jonas calcula que metade dos internos não se recupera: tem recaída ou pede pra sair da comunidade). Reafirma críticas à gestão pública nessa área, considerando que os órgãos do Governo sustentam o vício das pessoas que moram na rua. Nas palavras dele: o Governo banca o vício. “O que estraga esse país são os direitos dos manos” – parodiando direitos humanos. Mostra o chiqueiro com os porcos, a quem nomeia como Dilma Roussef e Lula.

## **ANEXO 2: Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Narrativas e Construção de Sentido em Organizações do Terceiro Setor”, sob a responsabilidade do pesquisador José Lazarino Ferrari, aluno do curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio), sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa.

O objetivo do estudo é compreender como ocorrem - por intermédio das histórias (*storytelling*) a respeito da criação, dos valores e das práticas de gestão dos fundadores – os processos de construção de sentido (*sensemaking*) relacionados à identidade das instituições sem fins lucrativos. A metodologia da pesquisa se dará por meio de análise de narrativa temática. Em termos de justificativa, a pesquisa pretende contribuir com a Teoria das Organizações, preenchendo a lacuna nos estudos sobre as instituições do Terceiro Setor, numa perspectiva de como a história da fundação (contada pelo próprio fundador) impacta na gestão dessas organizações.

Você foi selecionado(a) para ser entrevistado(a) por compor um dos elos de atuação nas organizações sem fins lucrativos selecionadas para essa pesquisa. Estamos cientes de que toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Conforme preconizado pelo Conselho Nacional de Saúde, por meio da Resolução Nº 510/2016, que regulamenta as normas e diretrizes de pesquisa com seres humanos em Ciências Humanas e Sociais, durante essa pesquisa, os princípios éticos serão respeitados a fim de assegurar à(o)s participantes os direitos previstos na resolução.

Considerando a técnica de coleta de dados que será utilizada (entrevista individual), o(a) participante pode vir a se sentir desconfortável ou incomodado(a) em esclarecer alguns pontos sobre sua experiência de trabalho voluntário ou mesmo remunerado em organizações do Terceiro Setor. Neste caso, será garantido aos participantes a opção de não responder a qualquer pergunta específica, bem como encerrar a entrevista a qualquer momento. Além disso, o(a) participante poderá retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. O prazo estimado para a coleta dos dados (depoimentos) de todos os participantes da pesquisa é até março de 2024. Sua participação será muito importante e, como benefício direto, contribuirá para a manutenção do debate sobre os desafios vivenciados na gestão de organizações sem fins lucrativos. Como benefício indireto, essa pesquisa pretende contribuir para a melhoria dos processos de gestão nessas instituições.

É assegurado à(o) participante a manutenção do sigilo e a privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa, sem a divulgação dos seus nomes e das instituições em que atuam. As gravações e transcrições serão armazenadas em dispositivos de armazenamento digital (local e em nuvem), com acesso restrito apenas ao pesquisador, por um período mínimo de cinco anos após a conclusão da pesquisa. É garantido à(o) participante o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa, antes, durante e depois da sua participação, que ocorrerá de forma voluntária e não remunerada, bastando que o (a) entrevistado(a) entre em contato com o

pesquisador solicitando tal acesso. Ressalta-se que a pesquisa também não incorrerá em nenhuma forma de custo ou despesa para o(a) participante.

Caso você tenha alguma dúvida, poderá entrar em contato, a qualquer momento, com o pesquisador responsável José Lazarino Ferrari, pelo número de celular: (24) 98826-2379 e/ou pelo e-mail: ferraridavila@uol.com.br. Para informações adicionais, você também poderá entrar em contato com a Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Edifício Kennedy, 2º andar. Gávea, Rio de Janeiro, RJ. CEP: 22453-900. Fone: (21) 3527-1618.

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Consentimento:

Eu,

\_\_\_\_\_, de  
 maneira voluntária, livre e esclarecida, concordo em participar da pesquisa acima identificada. Estou ciente dos objetivos do estudo, dos procedimentos metodológicos, das garantias de sigilo e confidencialidade, dos riscos e suas formas de contorno, da possibilidade de esclarecimentos permanentes sobre eles e, pelo presente termo, autorizo a gravação de voz e/ou filmagem da entrevista. Fui informado/a de que se trata de uma pesquisa vinculada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Está claro que minha participação é isenta de despesas e que minha imagem, meu nome e voz não serão publicados sem minha prévia autorização por escrito. Este Termo foi impresso e/ou enviado em duas vias, das quais uma me foi concedida e ficará em minha posse e a outra será arquivada pelo/a pesquisador/a responsável. O pesquisador me garantiu o recebimento de uma via digital ou impressa do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinada e rubricada por ele.

Petrópolis, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do Pesquisador