

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
MARIA ANTONIA DA COSTA

**VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: um estudo de como este novo contexto influencia as
empresas e voluntários**

São Paulo

2017

MARIA ANTONIA DA COSTA

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: um estudo de como este novo contexto influencia as
empresas e voluntários

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário FEI, como parte dos requisitos
necessários para obtenção do título de Mestre
em Administração, sob orientação da Prof^a. Dr^a.
Carmen Augusta Varela.

São Paulo

2017

Costa, Maria Antonia da.

Voluntariado Empresarial: um estudo de como este novo contexto influencia as empresas e os voluntários / Maria Antonia da Costa. São Paulo, 2017.

211 f. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.^a Dra. Carmen Augusta Varela.

1. Voluntariado Empresarial. 2. Gestão do Programa de Voluntariado empresarial. 3. Desenvolvimento Pessoal e Profissional. 4. Gestão de Voluntários. 5. Motivação. I. Varela, Carmen Augusta, orient. II. Título.



APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

Aluno: Maria Antonia da Costa

Matrícula: 321406-1

Título do Trabalho: Voluntariado Empresarial: um estudo de caso de seus impactos para as empresas e voluntários.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof^a. Dr^a. Carmen Augusta Varela

Data da realização da defesa: 15/02/2017.

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 15 /02/2017.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Carmen Augusta Varela Ass.: _____

Prof. Dr. Andre Ofenhejm Mascarenhas Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Flávia L. Consoni de Mello Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Esta dissertação é dedicada à minha mãe, Margarida Maria Diniz da Costa, pelo ensinamento de que na vida é preciso ter sonhos, mas que cada um de nós é responsável por trabalhar para torná-los realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela proteção com que sempre me tem premiado, e pela resiliência para enfrentar minhas limitações, vencer obstáculos em momentos difíceis, permitindo-me seguir em frente e não desistir de meu objetivo.

Ao meu pai e minha mãe (*in memoriam*), por seu amor e dedicação, e pelos valores e confiança depositados em mim.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Carmen Augusta Varela, por sua orientação, incansável dedicação e generosidade em compartilhar seu conhecimento nessa empreitada para a formação de um mestrando.

Aos membros das Bancas de Qualificação e de Defesa pelas relevantes contribuições para a conclusão desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, coordenador do curso, pela disponibilidade e atenção, contribuindo sempre positivamente.

A todos os professores do PPGA-FEI, em especial à Profa. Dra. Patricia Maria E. Mendonça, orientadora no início deste mestrado, pela generosidade, atenção e estímulo.

À Carmem da Silva Carlos, secretária do PPGA-FEI, pelo incentivo e apoio.

Aos funcionários do PPGA-FEI, pelo profissionalismo e cordialidade, em especial à Patrícia Braghin, por sua pró-atividade e sua equipe.

À minha família, pela atenção, apoio e motivação para que esse desafio fosse vencido.

“Boas pessoas não precisam de lei para obrigá-las a agir responsavelmente, enquanto as pessoas ruins encontrarão um modo de contornar as leis.”

Platão

RESUMO

As alterações percebidas nas organizações, resultantes da existência de programas de voluntariado empresarial, são uma realidade, trazendo desafios para a gestão e a necessidade de encontrar formas para gerir os Programas de Voluntariado Empresarial, fortalecer a cultura do voluntariado, bem como motivar e reconhecer os voluntários. Apesar de a literatura sobre o tema ser ampla, ainda há muitas lacunas e questões a esclarecer sobre o voluntariado empresarial quanto às modificações e benefícios trazidos para os envolvidos. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo verificar se um programa de voluntariado empresarial altera ou não o padrão de comportamento e o modo de proceder das organizações e dos funcionários que nele se engajam. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa e descritiva, com geração de dados por meio de entrevistas realizadas através de um roteiro semiestruturado. Estas entrevistas foram feitas com gestores de programas de voluntariado e com voluntários de quatro organizações. Os resultados do estudo mostram que houve transformação na gestão das organizações, com o posicionamento mais responsável em relação à comunidade, à sociedade e ao meio ambiente, implicando mudanças para as empresas e para os funcionários. Em relação às organizações, a prática do voluntariado traz ganho para a sua imagem junto à sociedade, à mídia e aos formadores de opinião, além de melhorar sua reputação no mercado, trazendo lucros financeiros. A pesquisa ainda aponta que os voluntários reconhecem que essa prática contribuiu para o desenvolvimento de competências importantes para seu desempenho profissional, além de influenciar positivamente em sua vida pessoal e em sua visão de mundo. Ademais, tanto as organizações quanto os voluntários reconhecem que, apesar dos avanços, ainda há espaço para conquistas, como desenvolver ferramentas e técnicas para apurar resultados da gestão do Programa de Voluntariado Empresarial, bem como maior comprometimento e envolvimento das empresas e dos líderes com o programa de voluntariado.

Palavras-chave: Voluntariado Empresarial. Gestão do Programa de Voluntariado Empresarial. Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Gestão de Voluntários. Motivação.

ABSTRACT

Perceived changes in organizations, resulting from the existence of corporate volunteering programs, is a reality, bringing challenges to the management and the need to find ways to manage the Corporate Volunteer Programs to strengthen the culture of volunteering, as well as motivate and recognize volunteers. Although the literature on the subject is wide, there are still many gaps and issues to be clarified about corporate volunteering regarding the changes and benefits brought to those involved. In this sense, this research has the objective of verifying whether a business volunteer program changes or not the behavior pattern and the way of proceeding of the organizations and employees that engage in it. In order to achieve this goal, an exploratory survey was carried out, with a qualitative and descriptive approach, generating data through using semi-structured roadmap interviews. This interviews were conducted with managers of volunteer program and volunteers from four organizations. The results of the study show that there was a transformation in the management of the organization, with the most responsible positioning in respect of the community, society and the environment, implying in changes for companies and for employees. In relation to organizations, the practice of volunteering brings gain for its image with society, the media and opinion makers, beyond improving its reputation in the market, bringing financial profits. In addition, personal skills and professional competences of the employees, learned in the practice of volunteering, have improved their technical and professional performance, with gains for the organization. The research also points out that volunteers recognize that this practice has contributed to the development of important skills for their professional performance, besides positively influence their personal life and their worldview. Furthermore, both organizations and volunteers recognize that despite the advances, there is still room for achievement, such as developing tools and techniques to assess Corporate Volunteer Program management results, as well as greater commitment and involvement of companies and leaders with the volunteer program.

Key words: Corporate Volunteering. Corporate Volunteer Program Management. Personal and professional development. Volunteers Management. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Autores referencial teórico – voluntariado empresarial	45
Quadro 2 - Autores referencial teórico – voluntários	46
Figura 1- Processo de Tomada de decisão.....	48
Quadro 3- Empresas onde foram realizadas as entrevistas.....	50
Quadro 4 - Roteiro das entrevistas com gestores dos programas de voluntariado	53
Quadro 5 - Roteiro das entrevistas com os voluntários	54
Quadro 6 - Natureza das motivações dos voluntários	106

LISTA DE SIGLAS

CBVE	Centro Brasileiro de Voluntariado Empresarial
CC	Cidadania Corporativa
CEATS	Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor
C.E.O	<i>Chief Executive Officer</i>
CNPV	Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado
CPSC	<i>Consumer Product Safety Commission</i>
CVSP	Centro de Voluntariado de São Paulo
EUA	Estados Unidos da América
EEOC	<i>Equal Employment Opportunity Commission</i>
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FC	Filantropia Corporativa
FE	Filantropia Empresarial
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
GC	Governança Corporativa
IAVE	Associação Internacional de Esforços Voluntários
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISP	Investimento Social Privado
ONG	Organização Não Governamental
OSHA	<i>Occupational Safety and Health Administration</i>
PVE	Programas de Voluntariado Empresarial
RS	Responsabilidade Socioambiental
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
R.S.E.	Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresa
VE	Voluntariado Empresarial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	18
2.2	VOLUNTARIADO	23
2.2.1	O conceito de voluntariado	23
2.2.2	Voluntariado no Brasil	26
2.3	VOLUNTARIADO EMPRESARIAL	31
2.4	O VOLUNTÁRIO.....	41
3	METODOLOGIA	47
3.1	PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	47
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.3	O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	48
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	55
4	RESULTADO E ANÁLISE	57
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO DAS EMPRESAS	57
4.1.1	Histórico e tipos de programas de voluntariado empresarial (PVE)	57
4.1.2	Funcionamento do programa de voluntariado	60
4.1.3	Modificações trazidas pelo PVE na gestão das organizações	66
4.1.4	Ação social e motivação da empresa	73
4.1.5	Benefícios para a organização	79
4.1.6	Desafios futuros	85
4.2	ANÁLISE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM OS VOLUNTÁRIOS	87
4.2.1	Motivação dos voluntários para se engajar nos PVEs	87
4.2.2	Alterações resultantes da prática do voluntariado para a vida pessoal	90
4.2.3	Modificação ou benefícios para a vida profissional do voluntário	100
4.2.4	Outras modificações ou alterações	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	118

APÊNDICE A - Transcrição das entrevistas com os gestores dos programas nas empresas	127
APÊNDICE B - Transcrição das entrevistas com os voluntários dos programas nas empresas	168

1 INTRODUÇÃO

A democratização do conhecimento, a expansão dos meios de comunicação e os avanços tecnológicos trouxeram um desenvolvimento econômico que imprimiu profundas mudanças na sociedade e na vida das comunidades. Do final do século XIX até o início do século XX, essas mudanças se deram de forma mais rápida, operando sensíveis modificações na maneira de se produzir, consumir e viver em sociedade.

Mas é a partir dos anos 1970, que as sociedades mais desenvolvidas, em especial a americana, começam a perceber as consequências dessas transformações. Por exemplo, o aumento das demandas decorrentes da modernização propiciou o crescimento das empresas, tendo muitas delas passado a ter receita maior que a dos próprios Estados. Essa modernização também modificou a forma de regular o mercado, reduzindo sua participação na vida da comunidade, resultando em problemas econômicos e desencadeando o surgimento de uma série de danos ambientais. A percepção sobre o desafio de atender às novas variáveis do mercado global e a deterioração das condições de vida de parte da sociedade mundial, que colocava em risco a sobrevivência das futuras gerações, desencadearam mudanças culturais e sociais, alterando hábitos e a vida das populações. Dessa forma, a sociedade passou a exigir das organizações uma participação mais responsável na gestão dos negócios e na utilização dos recursos ambientais.

Essas mudanças causaram também grande modificação na gestão das organizações, com a inclusão dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a partir dos anos 1970. Na década de oitenta, houve a inclusão da discussão das questões ambientais, quando as empresas adicionaram à pauta de suas agendas estratégicas a preocupação com outros fatores do mercado global, tais como a concorrência internacional, as demandas regionais e a mudança de hábitos da sociedade.

Junto com as preocupações do novo mercado global mais diverso e dinâmico, as organizações começaram a considerar em suas ações, a questão da Responsabilidade Socioambiental (RS), também denominada Sustentabilidade, que passou a nortear a estratégia da organização para objetivos além dos meramente econômicos, expandindo o universo do macro ambiente organizacional ao envolver questões políticas, ambientais e sociais (FLAMMER, 2013; HAHN *et al.*, 2014; VAN DER BYL; SLAWINSKI, 2015).

A discussão sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) teve início por volta da segunda metade do século XX, quando surgem os vários movimentos que culminam no desenvolvimento desse conceito (FLAMMER, 2013; MOFULU; PAN; LI, 2015; VAN DER

BYL; SLAWINSKI, 2015; VOEGTLIN, 2015). Essas ideias encontraram o cenário propício para a maior participação das empresas na vida das comunidades, surgindo dessa integração a noção de empresas responsáveis em relação a seu papel na sociedade e comprometidas com as causas do meio ambiente.

Assim, houve a conscientização das organizações deste seu novo papel como agente transformador da sociedade, bem como de sua parcela de responsabilidade com a sustentabilidade, decorrência das novas exigências do mercado e dos consumidores que cobram das empresas, em contrapartida ao consumo, a restauração do meio ambiente degradado por suas atividades industriais e comerciais. Esse cenário cria um ambiente propício para o crescimento das ações de RSE. Nesse ambiente favorável, o termo sustentabilidade nas organizações vem ganhando destaque no planejamento e na estratégia de negócio de muitas empresas. Surgem então os primeiros Programas de Voluntariado Empresarial (PVE), iniciativa das instituições para satisfazer os anseios sociais, de forma articulada e organizada, viabilizando a interação de recursos da organização e empregados.

Neste novo contexto histórico cultural, o voluntariado ganha contornos e programas institucionalizados, adotados no âmbito privado, em lugar do antigo conceito de assistencialismo ligado à caridade. O voluntariado ingressa nas empresas por intermédio dos programas de funcionários voluntários, pela associação com ONGs ou por outras formas de colaboração externa, como voluntariado de consumidores contribuindo com a divulgação da marca, ao declararem publicamente sua satisfação com o produto. Essas ações alteram de maneira substancial o conceito tradicional do sistema de produção historicamente orientado por objetivos econômicos, instaurando uma nova forma de relacionamento entre empresas, funcionários e sociedade. Há então uma profunda mudança no conceito de gestão, na motivação individual dos empregados, na identificação organizacional e no comprometimento com a empresa (BOENIGK; SCHUCHARDT, 2015; COVA; PACE; SKALÉN, 2015; DÁVILA, 2012; GRANT, 2012; JONES; WILLNESS; MADEY, 2014; MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014; RODELL, 2013; RODELL; LYNCH, 2015).

Embora o voluntariado empresarial na Europa e nos Estados Unidos esteja bastante mais estruturado e ativo que no Brasil, ainda assim há demanda para estudos e documentos sobre esse fenômeno mundial que está modificando a forma de gestão no século XXI (RYNES *et al.*, 2012). Além disso, apesar de o voluntariado empresarial nas organizações ser tema amplamente discutido no cenário internacional e brasileiro, poucas pesquisas mostram a contribuição efetiva que esse elemento tem trazido para as empresas e os funcionários envolvidos (BOENIGK; SCHUCHARDT, 2015; DÁVILA, 2012; JONES WILLNESS; MADEY, 2014; PELOZA *et*

al., 2012; RAFFAELLI; GLYNN, 2014; RODELL, 2013; RODELL; LYNCH, 2015; SHANTZ; SAKSIDA; ALFES, 2014; SCHENKELL; ERMANOL; MARIANO, 2014; JONES; WILLNESS; MADEY, 2014). Dessa forma, esta pesquisa também poderá oferecer subsídios a empresários, dirigentes de empresas e gestores que desejam desenvolver ações no campo social.

Encontramos estudos sobre os programas de Voluntariado Empresarial (VE), mas ainda nos dias de hoje há espaço para buscar melhor avaliar o papel do VE. Merecem atenção estudos e pesquisas que busquem compreender a extensão e a profundidade das mudanças que ocorrem na forma de gestão das organizações, na relação com empregados, bem como nas alterações na vida pessoal e profissional dos voluntários. São essas, circunstâncias e o porvir, que motivam a realização deste trabalho, na tentativa de compreender as motivações e as alterações trazidas pelo VE para as partes envolvidas neste processo – as empresas e os voluntários.

Não temos o objetivo de esgotar as questões sobre VE e, sim, explorar algumas de suas nuances, fomentando a reflexão e o debate sobre o tema. Assim sendo, é importante estudarmos os PVEs, para tentarmos compreender como são essas relações e como elas beneficiam e modificam as empresas e os voluntários.

1.1 JUSTIFICATIVA

O envolvimento das empresas com as questões ambientais e de sustentabilidade vem ganhando importância no mundo corporativo, notadamente a partir dos anos 1980, com o surgimento de movimentos que recebem muitas denominações, tais como Responsabilidade Corporativa, Responsabilidade Social e, mais recentemente, Sustentabilidade Corporativa. Nos Estados Unidos também é conhecida como Filantropia Corporativa. Dentre suas muitas formas de organização e manifestação, está o Voluntariado Empresarial, que envolve diversas áreas do conhecimento com diferentes nuances (SCHENKELL; ERMANOL; MARIANO, 2014; RODELL; LYNCH, 2015; GRANT, 2012; JONES; WILLNESS; MADEY, 2014).

O tema VE é amplamente discutido, em trabalhos realizados no Brasil e no exterior. Esses estudos apontam a existência de grande diversidade de tipos de voluntariado e consideram suas diversas formas. Contemplam sua estruturação dentro das empresas, suas diferentes modalidades e as transformações que envolvem cada um de seus agentes (empresas, empregados e comunidade) e até mesmo há trabalhos que investigam o futuro do VE nas organizações (BOENIGK; SCHUCHARDT, 2015; COVA; PACE; SKALÉN, 2015; DÁVILA, 2012; GRANT, 2012; JONES WILLNESS; MADEY, 2014; JONES; WILLNESS;

MADEY, 2014; PELOZA *et al.*, 2012; RAFFAELLI; GLYNN, 2014; RODELL, 2013; RODELL; LYNCH, 2015; SCHENKELL; ERMANOL; MARIANO, 2014). O tema também é analisado em pesquisas institucionais, como no Censo GIFE 2011- 2012 (GIFE, 2013), em estudos das Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil 2013 (IBGE, 2013) e pelo *Whether shareholders are sensitive to corporations' environmental foot print* (FLAMMER, 2013).

O Voluntariado Empresarial é praticado por empresas nacionais, multinacionais e estatais, em organizações pequenas, médias e de grande porte, com número reduzido ou grande número de empregados. Observando sua ocorrência quanto à origem da organização, identificou-se que, entre as empresas multinacionais, o percentual que pratica alguma forma de ação social é maior, assim como também é maior o número de empresas participantes com elevado número de funcionários (CBVE, 2012; PELOZA *et al.*, 2012; RODELL, 2013; SHANTZ; SAKSIDA; ALFES, 2014).

Ainda outros trabalhos se dedicam ao estudo dos diferentes modelos de voluntariado praticado, encontrando uma grande diversidade de formatos e diferentes estágios de desenvolvimento. Assim, há modelos altamente estruturados, representados por fundações e Institutos com forma jurídica e organizacional independente; e outros em que o PVE está dentro do âmbito da própria empresa, podendo ser bem estruturado, com pessoal dedicado ao programa, ou organizado em estágios intermediários, sem uma estrutura formal. Existem até mesmo iniciativas independentes de áreas específicas (CBVE, 2012; GRANT, 2012; JONES WILLNESS; MADEY, 2014; MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014; PAJO; LEE, 2011; RAFFAELLI; GLYNN, 2014; SHANTZ; SAKSIDA; ALFES, 2014).

Novamente, as multinacionais constituem a maioria das organizações que optam por trabalhar com Fundações ou Institutos, como apontam as pesquisas do CBVE (2012) e do GIFE (2013). Esses estudos mostram que, quanto à área de atuação, a educação voltada para atendimento de crianças e adolescentes tem se mantido na liderança.

A forma de atuar, como promover e motivar, e as políticas quanto ao tipo de trabalho dos voluntários também são bastante diversos (SHANTZ; SAKSIDA; ALFES, 2014). O que é comum em todas as instituições é o fato de o voluntariado ser um ato espontâneo do funcionário, além de não haver nenhuma forma de remuneração econômica.

Apesar de todas as informações coletadas pelas pesquisas, ainda há muitas lacunas e questões a esclarecer sobre o VE, quanto às modificações e benefícios trazidos para os envolvidos. Nesse universo de pesquisa, encontramos poucos estudos que apontam os efeitos que o VE traz para a empresa e para os funcionários envolvidos, bem como escassos são os

trabalhos que investigam como se dá a interação entre esses componentes do processo, justificando a realização deste estudo.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A realidade observada anteriormente sobre a expansão da atividade de VE e da proliferação de PVE, aliada ao fato de que ainda há espaço no Brasil para estudo dessa importante área da sociedade civil que envolve significativa parcela da sociedade, compreendida por empresas e empregados voluntários, incita-nos a formular a seguinte **pergunta da pesquisa**: Como os programas de voluntariado empresarial alteram o padrão de comportamento e a forma de atuação das organizações e dos funcionários que se tornam voluntários desses programas?

A partir dessa indagação, estabelecemos como objetivo elucidar alguns aspectos, até hoje pouco compreendidos, desta tênue relação entre organizações e voluntários.

O **objetivo geral** deste estudo é verificar se um programa de voluntariado empresarial altera ou não o padrão de comportamento e o modo de proceder das organizações e dos funcionários que se tornam voluntários desses programas. Para atingir esse objetivo geral, elegemos os seguintes **objetivos específicos**: 1) Mapear, ainda que de maneira exploratória, a natureza da motivação, e quais são os principais fatores que levam a organização a criar o programa de voluntariado empresarial e o voluntário a se engajar nesses programas; 2) Averiguar se a natureza da motivação da empresa para criar o programa influencia na decisão do voluntário de se engajar no programa de voluntariado da empresa; e 3) Coletar dados para avaliar, ainda que de forma exploratória, quais os benefícios dos programas para os voluntários e para as empresas.

O trabalho está organizado da seguinte forma: nesta introdução, apresentam-se a justificativa do estudo, a pergunta de pesquisa e os objetivos. Em seguida, no capítulo 2, revisa-se a literatura a respeito de voluntariado empresarial, traçando um breve cenário do tema, tanto no exterior quanto no Brasil. No capítulo 3 da Metodologia, são descritos os procedimentos de coleta e análise de dados. O Resultado e a Análise estão no capítulo 4, onde são apresentados, no subitem 4.1, a análise do resultado das entrevistas com os gestores dos programas de voluntariado das empresas e, no subitem 4.2, a análise do resultado das entrevistas com os voluntários. No capítulo 5 das considerações finais, são apresentadas também as limitações da pesquisa e a recomendação para estudos futuros. Na sequência são incluídas as referências

bibliográficas e nos apêndices A e B estão transcritas as entrevistas com os gestores dos programas nas empresas e com os voluntários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção trataremos do surgimento do movimento focando na responsabilidade social empresarial, no voluntariado, no voluntariado empresarial e no voluntário.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Por volta de 1970, o movimento de Responsabilidade Social Empresarial ganha destaque, como resultado direto do crescimento da economia que, alavancada pelo avanço da tecnologia, operara profundas mudanças na produção e no consumo, nos meios de comunicação e nos hábitos da sociedade. Esse cenário propiciou o crescimento das empresas, alterando sua relação com o Estado, que, em alguns casos, perdeu posição frente ao aumento da receita das organizações. Além disso, o avanço da produção desencadeou mudanças no mercado, trazendo problemas econômicos e modificando o meio ambiente. A partir dos anos 80, essas mudanças resultaram no fortalecimento do movimento e na inclusão da variável ambiental como item componente da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Esse novo contexto econômico, ambiental e de mercado refletiu na vida, nos hábitos e na cultura da sociedade e das organizações. Passou-se a pressionar as empresas a dar sua contribuição para a sociedade, exigindo-se a revisão de práticas e modelos de gestão e de operação. Essa transformação exigiu uma nova abordagem gerencial das organizações que incluíram, em suas agendas estratégicas, novos fatores, tais como concorrência internacional, demandas regionais, mudança de hábitos da sociedade e responsabilidade socioambiental, visando a garantir seu crescimento e sobrevivência, bem como o bem-estar da sociedade.

Esse novo papel da empresa na sociedade redefine a diretriz que norteia o comportamento das organizações para objetivos além dos econômicos e expande o universo do macroambiente organizacional no sentido de envolver também questões políticas, ambientais e sociais (FLAMMER, 20013; HAHN *et al.*, 2014; VAN DER BYLL; SLAWINSKI, 2015; DEITZ; MYERS; STAFFORD, 2012).

Mas é o lançamento do livro *Responsibility of the Businessman*, de Howard Bowen, em 1953, nos Estados Unidos, publicação considerada por Jesus e Batista (2014) como marco no campo da responsabilidade social, que desencadeia as primeiras manifestações da ideia de inclusão de outros objetivos empresariais além do lucro. Com a criação, nas décadas de 1960 e 1970, dos órgãos reguladores de proteção ambiental, o *Environmental Protection Agency* (EPA), o *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), o *Occupational Safety and*

Health Administration (OSHA) e o *Consumer Product Safety Commission* (CPSC), instaura-se uma melhor compreensão do termo Responsabilidade Socioambiental (RS).

Assim, a noção de Responsabilidade Social Empresarial, que teve início por volta da segunda metade do século XX, culminou no conceito de RSE que temos na atualidade. Entretanto, ainda nos dias de hoje, os gestores encontram dificuldade em definir a ferramenta para a gestão da Responsabilidade Social Corporativa de suas organizações (CORTEZ; VAN BELLEM; ZARO, 2014). No Brasil, Responsabilidade Social Empresarial também é conhecida como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Cidadania Corporativa (CC). Em outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, o conceito recebe também o nome de Filantropia Empresarial (FE) ou Filantropia Corporativa (FC), denominações não utilizadas no Brasil devido à conotação de caridade e assistencialismo que o termo filantropia tem em nossa cultura.

Nos anos 90, principalmente em decorrência da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a Rio 92, o movimento se fortalece, com a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável, que passa a ter em seu bojo um viés social. Neste mesmo decênio, são desenvolvidos muitos modelos teóricos e ferramentas para auxiliar na gestão da RSC. Assim, o avanço do conceito de RSE contribuiu para a mudança na forma como as empresas passaram a enxergar a sociedade civil. Elas consideravam que o desenvolvimento não deveria ser função exclusiva do Estado. Este, por sua vez, passou a compartilhar essa responsabilidade com empresas e organizações da sociedade civil, também como resultado do processo de democratização do país (INSTITUTO ETHOS, 2010).

O Instituto Ethos, criado em 1998, por um grupo de executivos da iniciativa privada, com a missão de sensibilizar e mobilizar as empresas para a gestão do negócio de forma mais responsável e sustentável e contribuir para uma sociedade mais justa, define Responsabilidade Social Empresarial como:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2010, p. 11).

Dentro do processo RSE coexistem diferentes movimentos, que apresentam diferenças na sua forma de constituição dos segmentos. Um deles é o Investimento Social Privado (ISP), que consiste no repasse de recursos privados para projetos de âmbito socioambiental e cultural

de interesse público, de maneira planejada e sistemática, o que o diferencia das ações assistencialistas, segundo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2013).

Por volta dos anos 80, nos Estados Unidos, as empresas começam a atribuir à Responsabilidade Social Empresarial, Governança Corporativa ou Filantropia Corporativa, como lá é denominada, um caráter estratégico. O conceito deixa de ter uma conotação de custo, passando a ser visto sob a ótica dos *stakeholders*. Desse modo, a ação social da empresa ganha legitimidade como fator competitivo. A denominada filantropia corporativa assume o papel de contribuir para ampliar o reconhecimento dos *stakeholders* pela empresa; aumentar a produtividade dos funcionários e a sinergia entre as áreas da organização; proporcionar economia de custo, pela redução do consumo de energia; implementar aumento de receita por meio da reciclagem; incentivar a cultura da inovação dentro da instituição; e superar obstáculos legais (PELOZA *et al.*, 2012).

Já Flammer (2013) defende que responsabilidade corporativa constitui uma ação da empresa para minimizar a “pegada” ambiental, causada pelas operações da organização. O autor indica que RSC pode ser considerada investimento estratégico, tais como os investimentos em P&D e Marketing, podendo gerar recursos competitivos, buscar legitimidade junto ao público, enfrentar a concorrência local e facilitar a inserção na globalização. Além do mais, pode criar ativos intangíveis que oferecem oportunidades de crescimento futuro, tais como reputação de capital, compromisso, lealdade e legitimidade.

Cidadania Corporativa, segundo definição no *World Economic Forum* (2003), é a contribuição que uma empresa faz para a sociedade pela forma de gestão de suas relações econômicas, sociais e ambientais, apoiada em sua atividade principal do negócio, por meio de investimento em programas sociais de filantropia e seu engajamento em políticas públicas. Essas iniciativas, somadas à maneira como a empresa gere suas relações com os diferentes *stakeholders*, em especial, funcionários, acionistas, clientes, parceiros de negócios, governos e comunidades, determina sua marca nesta sociedade.

Segundo Haynes, Josefy e Hitt (2015), qualquer ação social da empresa que tenha foco definido e alguma relação com a atividade da firma, como, por exemplo, o estilo de gestão focado fortemente em resultado ou preocupado com as pessoas, ou mesmo o comportamento do *Chief Executive Officer* (CEO) incentivando inovações, afeta seus resultados e sua imagem tanto internamente quanto a percebida pelo público externo. Devido à repercussão que tais ações podem trazer para a organização, nos dias hoje, elas são qualificadas de filantropia estratégica. Elas são consideradas distintas do “marketing relacionado à causa”, que também contribui com a imagem da empresa, por associá-la às qualidades da instituição apoiada

(BOENIGK; SCHUCHARDT, 2015; DEITZ; MYERS; STAFFORD, 2012), como, por exemplo, o patrocínio às Olimpíadas. Nesse caso, a imagem da empresa ganha destaque pela exposição e por ficar associada à busca de excelência. Mas o potencial de efeito do “marketing relacional de impacto” tem sua ênfase na publicidade.

Pesquisas ainda demonstram que a reputação de uma empresa no mercado pode afetar seu posicionamento estratégico. O estudo de Peloza *et al.* (2012), baseado em estudos de caso com boas práticas de gestão, identifica a contribuição da gestão dos *stakeholders*, da marca corporativa, da avaliação de ativos intangíveis, da concorrência, da comunicação e da análise socioeconômica no processo de formação da reputação da firma.

Flammer (2013), Hahn *et al.* (2014) e Van Der Byll e Slawinski (2015), entre outros, reconhecem que a pressão de clientes, fornecedores, governo, funcionários, acionistas e da comunidade demandam que a firma dedique recursos para RSE. O conceito é definido como ações que tenham como fim promover algum bem social, além do que determina a lei e além dos interesses da empresa. Desse modo, os autores distinguem entre empresas que cumprem a lei e as que praticam RSE, ou seja, aquelas que vão além do que determina a legislação para atender às demandas socioambientais.

Já o nível ideal de investimento em RSE difere de empresa para empresa e está relacionado a diversos fatores, como, por exemplo, seu tamanho, o estágio de desenvolvimento da organização, a receita dos consumidores, as condições de mercado de trabalho e as vendas ao governo. Os autores concluem que a relação entre RSE e o desempenho financeiro da empresa não é neutra (FLAMMER, 2013; PELOZA *et al.*, 2012).

O papel que a sociedade e o Estado esperam de uma empresa depende do tamanho da organização e da conduta dela esperada. Assim, a responsabilidade de uma firma aumenta na mesma proporção do seu crescimento, tornando mais visível também a expectativa da sociedade com relação a ela. Ao se tornarem empregadores de cidadãos nacionais e muitas vezes globais, as empresas aumentam sua responsabilidade com os *stakeholders*, principalmente das comunidades locais com demandas de RSE. Incluem, então, conforme apuram Schenkel, Ermanol e Mariano (2014), atividades como voluntariado corporativo, contribuições de caridade, atividades pró-bono, iniciativas de saúde, apoio à educação e programas ambientais, ações desejadas pelas comunidades locais, e até mesmo esperadas pelo governo anfitrião no caso de empresas transnacionais.

Na evolução dos estudos sobre RSE, cabe registrar a importância do capital social, componente de capital humano que varia de uma sociedade para outra, resultando em diferentes níveis de confiança e cooperação entre seus membros (JIA *et al.*, 2014). O capital social

influencia na composição de novos grupos e associações e, conseqüentemente, também é fator mandatório na formação e na viabilização dos grandes conglomerados e do conseqüente movimento de RSE. Essa confiança e cooperação têm sido objeto de estudo e pesquisas, como o registrado, por exemplo, no trabalho de Reineckel e Ansari (2015), que apontaram a confiança da sociedade como fator propulsor para o desenvolvimento de grandes empresas.

Vale lembrar que, em seu livro *Capitalismo e Liberdade*, Friedman (1984) defende que a função social das empresas é gerar lucro e receita para os acionistas e, que, qualquer posicionamento diferente, resultará em enfraquecimento da empresa e do sistema capitalista, afirmando que se o empresário quiser fazer outro tipo de ação relacionada à responsabilidade social pode fazer com seu próprio capital, não com o da empresa. Já a teoria da sustentabilidade empresarial do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2001), defende que a empresa deve considerar para apurar seu resultado, os ativos e passivos sociais, ambientais e econômicos, sendo que a dificuldade reside na forma sobre como apurar estes dois primeiros, sobre o que não há consenso.

O conceito de RSE, sob a perspectiva ética, reconhece que as empresas são responsáveis por suas ações perante a sociedade e que, em algumas circunstâncias, deve considerar ainda os *stakeholders*. Reconhece-se assim a obrigação de a organização apoiar a comunidade em que atua, para dar melhor qualidade de vida às pessoas que ali vivem (PELOZA *et al.*, 2012).

Já o estudo de Voegtlin (2015) destaca a importância do papel da liderança exercida com ética e coragem moral, buscando soluções colegiadas que envolvam os interessados nas decisões e que, em longo prazo, provoquem mudanças positivas na coletividade. Nos termos do autor, o líder responsável está conectado com a realidade e pensa criticamente as regras e normas vigentes, sem perder a perspectiva de longo prazo.

O trabalho de Rodrigues (2004) mostra que há uma parceria entre empresa e Estado na ação social empresarial. De um lado, o Estado investe na organização por intermédio de isenções ou redução de tributos, do outro lado, a empresa privada atua na esfera social, território de competência do setor público.

É importante situar e identificar as transformações de significado que vem sofrendo o termo responsabilidade social corporativa, responsabilidade corporativa, cidadania corporativa ou filantropia corporativa, como é tratado nos EUA, na administração da empresa. Também é relevante investigar os sujeitos do processo, revisar a literatura dos *stakeholders*, bem como acompanhar a evolução desse movimento que se desdobra em camadas com diferentes vertentes e que envolve ainda muitas outras questões.

Neste estudo, vamos nos ater à análise de uma destas vertentes, o Voluntariado e como este se desdobra em suas múltiplas formas, principalmente nas empresas, buscando avaliar o resultado específico para a organização e para o voluntário, analisando como se dá essa relação e o resultado dessa interação para cada um deles, como veremos nos itens a seguir.

2.2 VOLUNTARIADO

A motivação para realizar o trabalho voluntário é um atributo encontrado no ser humano em todos os tempos. Muitos são os registros de indivíduos que se dispuseram a ações voluntárias. A história está repleta de exemplos de ações sociais de interesse público, em momentos de dificuldade ou de calamidades que se abateram sobre as sociedades, sem contar os registros e as ações no campo cultural desde as antigas sociedades até os dias de hoje (RYNES *et al.*, 2012).

Todos os anos, milhões de pessoas dedicam quantidades substanciais de seu tempo e energia para ajudar os outros. O voluntariado é uma manifestação importante de utilidade humana, por meio do qual os indivíduos oferecem seu tempo e conhecimento em ações voluntárias, de forma regular. Dentre essas ações, encontramos os mais diferentes tipos de serviços, tais como companhia para os solitários, tutoria para os analfabetos, aconselhamento na solução de problemas e cuidados com a de saúde de doentes (SON; WILSON, 2012).

Relatos de Plewa *et al.* (2015), Schenkel, Ermanol e Marino (2014), Jones, Willness e Madey (2014), Cova, Pace e Skalén (2015), Rynes *et al.* (2012), Rodell *et al.* (2015), Rodell e Lynch (2015), Rodell (2013), Peng (2015), entre outros, registram a evolução e a transformação da atividade do voluntário através dos tempos.

O voluntariado é visto pela Associação Internacional de Esforços Voluntários (IAVE) como um elemento fundamental na construção da sociedade civil, humanizando a sociedade em busca de paz, liberdade, oportunidade, segurança e justiça para todas as pessoas, sendo que sua ação tem o poder de mudar o mundo (IAVE,2009).

2.2.1 O conceito de voluntariado

A sociedade norte-americana é citada por Son e Wilson (2012) como exemplo de alto sentido de comunidade, fruto do processo histórico que favoreceu a livre associação de pessoas, em detrimento do poder do Estado. Resultado dessa evolução e transformação se reflete no fato

de que não existe um conceito único de voluntariado, como veremos a seguir. Para a Organização das Nações Unidas (ONU),

O voluntário é o jovem ou o adulto que devido ao seu interesse pessoal e ao espírito cívico, dedica parte de seu tempo sem remuneração alguma, a diversas formas de atividade, organizacional ou não, de bem-estar social ou outro campo (CORULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002, p. 63).

Para o Conselho de Comunidade Solidaria "Voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário" (PERES, 2005, p.118).

Para o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, o voluntário é um indivíduo que se compromete a realizar uma ação voluntária de forma desinteressada e de acordo com suas aptidões. Acrescenta que o voluntário não pode ter uma relação de trabalho subordinado ou autônomo ou que envolva remuneração com a organização promotora (CNPV, 2012).

Do ponto de vista filosófico, o Instituto Ethos (2001) reconhece a importância das ações imediatas de socorro prestadas pelos voluntários a doentes, alimentando os famintos, mas defende que a principal missão do voluntariado é no campo da cidadania, “buscando a conscientização e mobilização de grupos marginalizados na defesa de seus direitos, para transformar as políticas públicas” (INSTITUTO ETHOS, 2001, p.7).

A legislação Brasileira, representada pela Lei nº 9.608, considera que serviço voluntário é,

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a Instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (BRASIL, 1998, p.1).

A dificuldade de se conceituar voluntariado está na multiplicidade de abordagens que reflete a falta de consenso do que é e o que engloba o voluntariado. Em outras palavras, torna-se difícil a definição de uma teoria que cubra os diferentes conceitos das diversas disciplinas, bem como as complexidades e contradições que os envolvem (GRANT, 2012; SAMUEL; WOLF; SCHILLING, 2013; MATTILA; HANKS, 2013; SANCHEZ-HERMANDEZ; GALLARDO-VÁZQUEZ, 2013). Além disso, pela disparidade de atividades que traz dentro

de si, não seria frutífero tentar explicar o voluntariado em uma mesma teoria (HENNING; JONES, 2013).

Dessa forma, há grandes desafios na construção de uma teoria do voluntariado. O primeiro deles é o fato de que o voluntariado não está claramente definido, pois é um conceito social, uma questão de percepção do público, estando em construção. Por envolver uma grande variedade de setores, de organizações e de atividades diferentes, os estudos que encontramos sobre o tema se concentram em parte desse todo (CALIGIURI; MENCIN; JIANG, 2013)

O segundo desafio é não haver consenso sobre qual a melhor perspectiva teórica para o estudo do voluntariado, visto que temos vários espectros de disciplinas que vão desde a sociologia, psicologia e a economia até a ciência do trabalho social que abordam o tema. Como se isso não bastasse, cada uma das disciplinas atribui diferentes funções ao voluntariado.

Sob a ótica do paradigma econômico, o voluntariado é uma atividade não remunerada, em que o capital humano investido pelo voluntário pode ser calculado (PACE; OLIVEIRA; ALKIMIM, 2012; SERRA, 2013). Por outro lado, os sociólogos e cientistas políticos, tratam o voluntariado como princípio social de solidariedade, compaixão, coesão e democracia (BROWN; BROWN; PENNER, 2012; ATKINS; PARKER, 2012). Uma terceira ótica, não científica, identifica a participação voluntária por método de análise empírica, cuja conclusão serve de base para a construção teórica que utiliza termos mais genéricos, como "capital cultural", "recursos sociais" ou "status dominante" e que trata o voluntariado como uma categoria sem complexidade (HUSTINX; CNAAN; HANDY, 2010).

Considerando o aspecto multidimensional e a complexidade do tema voluntariado, a teoria que melhor contribuiria para a concepção de um conceito para o fenômeno seria a teoria híbrida, que combina diferentes abordagens (RYNES *et al.*, 2012).

Desse modo, encontramos muitas definições do que é o voluntariado, assim como temos exemplos de sua importância para a sociedade através dos tempos, em momentos de calamidade ou mesmo no cotidiano, no intuito de resolver os problemas dos mais pobres e desamparados. O voluntariado pode estar fundamentado em motivação altruísta religiosa, quando da colonização do Brasil, ou em motivações de cidadania, como na década de noventa, pela participação da sociedade civil devido à abertura política. Ainda há a ação voluntária por uma causa humanitária, tal como a Fundação da Cruz Vermelha, criada em 1863, por Jean Henri Dunant, na Suíça, para proteger a vida e a dignidade de vítimas de conflitos internacionais e internos (CRUZ VERMELHA BRASILEIRA, 2013). É inegável a importância de se realizar pesquisas e estudos sobre o voluntariado civil, na sua forma mais tradicional, mas não vamos nos aprofundar nessa modalidade de voluntariado, por ser o foco deste estudo o voluntariado

empresarial, um fenômeno que surgiu nas organizações em decorrência do desenvolvimento tecnológico e econômico. Na esteira desse desenvolvimento, surgiram problemas sociais e ambientais para a sociedade, exigindo um posicionamento das empresas que resultou no surgimento deste novo modelo de voluntariado, sobre o qual trataremos neste trabalho, investigando a interação entre seus agentes: empresas e voluntários.

O surgimento do Voluntariado Empresarial é um fenômeno mais recente, sendo decorrente dos desdobramentos dos movimentos de RSE nas empresas. Estas, a partir de meados do século XX, começaram a ter uma preocupação de ação mais social, voltada para atender às demandas do *stakeholders* em questões sociais e ambientais. Essas ações surgiram em decorrência da conscientização das sociedades que começaram a exigir das grandes firmas posturas mais responsáveis, em contrapartida ao desenvolvimento alcançado (IRELAND, 2015; VOEGTLIN, 2015; PELOZA *et al.*, 2012; MADSON; WARD; ROYALTY, 2012).

2.2.2 Voluntariado no Brasil

No Brasil, a tradição de voluntariado perpassa toda a história do país e viceja desde os primeiros anos da colonização, motivada pelo altruísmo religioso. Exemplo disto é a fundação, no Século XIV, da Santa Casa de Misericórdia na vila de Santos, em 1543, instituição onde o trabalho voluntário era desenvolvido por religiosos (LUZ *et al.*, 2004). Desde então, tem sido presente a participação de instituições filantrópicas e de projetos sociais na vida da sociedade brasileira.

O voluntariado empresarial foi trazido para o Brasil pelas multinacionais americanas. Mas os primeiros movimentos de Responsabilidade Social Corporativa RSC, ou RSE, nascem com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), pioneiro na difusão das ações socioambientais das empresas, por meio da publicação do Balanço Social. Essa instituição surge, em 1980, ligada ao sociólogo Betinho, marcando o início do aparecimento de Fundações e Institutos no Brasil.

Assim, os movimentos de RSE começam a ganhar força no Brasil, na década de 80, com o surgimento dos primeiros Institutos Empresariais, uma estrutura jurídica à parte da empresa, porém sob seu controle, tendo em vista sua responsabilidade pelo “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (IDS, 2012, p.14). Também outras organizações sem fins lucrativos surgem ligadas a empresas ou movimento da sociedade “voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a

atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores” (IBGE, 2010, p.3).

Essa percepção está presente no estudo de Silva *et al.* (2015), que investiga as razões de as empresas, organizações criadas com o propósito de produzir e comercializar produtos e serviços, orientadas para o mercado, investirem em projetos sociais e programas de voluntariado.

A Câmara Americana de Comércio em São Paulo vem discutindo o tema de cidadania em seus comitês, desde a década de 80. Foi nesse contexto que se formou uma das mais importantes iniciativas dos empresários, a formação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Composto por cerca de cinquenta empresas, fundações empresariais e Institutos ligados a empresas que atuam no Terceiro Setor no Brasil, liberando recursos do setor privado para atender fins públicos. O GIFE se tornou o grande responsável pela divulgação e conhecimento do termo Terceiro Setor no país.

Em 1983, foi criado o Centro Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE). Segundo Heloisa Coelho, secretária executiva da instituição, o CBVE é uma iniciativa da sociedade civil, resultado da demanda de empresas, Institutos e fundações empresariais, para organizar a demanda e o trabalho voluntário no país. De acordo com a executiva, o Brasil buscava por um trabalho em rede, que facilitasse e sistematizasse iniciativas voltadas à promoção do voluntariado empresarial. Ela acrescenta que, desde seu início, o CBVE vem trabalhando para a construção do acervo de registro, pela disseminação de boas práticas, com a realização de estudos e pesquisas e ações conjuntas com as empresas e a sociedade (CBVE, 2012).

Mas é somente a partir da década de 90, com a redemocratização e a conquista de espaços de participação da sociedade civil, que muitas de suas organizações, entre elas, Conselhos de Políticas Públicas, ONGs, associações, grupos de direitos civis e sindicatos, encontraram o ambiente propício para que o voluntariado no Brasil ganhasse novo impulso, marcado pelo surgimento de uma consciência de cidadania responsável (CORULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002). E, no âmbito das empresas brasileiras, ganha destaque o conceito de cidadania empresarial, pautado pela ética nos negócios, respeito ao meio ambiente e investimentos em prol da comunidade, resultante do compromisso entre empresas e a sociedade (JESUS; BATISTA, 2014; MULLER; PFARRER; LITTLE, 2014; RAFFAELLI; GLYNN, 2014; RYNES *et al.*, 2012).

Essa década é marcada, no Brasil, por eventos representativos daquele momento: a campanha Ação da Cidadania Contra a Miséria e Pela a Vida, de Herbert de Souza, em 1993, e a criação, em 1996, do programa Comunidade Solidária, pela doutora Ruth Cardoso. Esses

movimentos definem novas práticas fundamentadas em princípios de parceria, contando com o apoio da sociedade civil, o que foi facilitado pela aprovação da Lei do Voluntariado.

O primeiro movimento, liderado por Herbert de Souza, o Betinho, surgiu no Rio de Janeiro, em prol da pobreza no país. O sociólogo defendia que democracia e miséria não combinavam. A iniciativa de Betinho teve grande repercussão nacional e apoio das diversas classes da sociedade, fazendo surgir diversos comitês por todos os estados brasileiros engajados com a causa (CORULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002).

As ações desses movimentos fortaleceram as ações de RSE, mas o tema ganha destaque e se fortalece, principalmente, pela Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, na Rio 92, que trouxe o assunto para a discussão nos meios acadêmicos e na mídia, ganhando assim visibilidade na sociedade civil. Foi durante essa conferência, sediada no Rio de Janeiro, que o conceito de desenvolvimento sustentável, que até então tinha como centro o movimento ambientalista, abre espaço para incluir também no seu bojo uma visão social (FLAMMER, 2013; GHOBADIAN; MONEY; HILLENBRAND, 2015; MOFULU; PAN; LI, 2015; VAN DER BYLL; SLAWINSK, 2015).

Carvalho e Fadul (2012) apontam a falta de legislação específica para definir as regras e a carência de qualificação técnica dos profissionais de gestão como fatores responsáveis pelas dificuldades da valorização do voluntariado. Os autores também indicam a ausência de regras claras da legislação trabalhista que, com sua particularidade e paternalismo, causava entraves em sua implantação.

Com a aprovação da Lei 9.608, “Lei do Voluntariado”, em fevereiro de 1998, que definiu as diretrizes do trabalho voluntário, direitos e obrigações das partes, houve novo impulso à profissionalização do terceiro setor. Essa lei define o serviço voluntário, sua atividade, identifica o agente prestador do serviço e seus objetivos, que se estendem em áreas cívicas, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. A Lei do Voluntariado define o serviço voluntário como

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física, a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (BRASIL, 1998, p.1).

Desde sua publicação até os dias de hoje, essa lei vem sendo atualizada com emendas, revogações e regulamentação – por exemplo, pelas Leis 10748, de 22/10/2003; 10940, de

27/08/2004; pelo Decreto 5.313, de 16/12/2004; e pela Lei 11.692, de 10/06/2008 –, a fim de espelhar as transformações e evolução do movimento voluntário no país.

Com a promulgação dessa lei, o voluntariado ganha um novo sentido no contexto histórico cultural, ao se institucionalizar por intermédio de programas adotados no âmbito privado. Essas iniciativas buscam construir um conhecimento mais coletivo e mais robusto sobre o trabalho voluntário, suas tendências, repercussão e modalidades, para melhor compreender os resultados, melhorando o que vem sendo realizado por cada um dos seus membros (SILVA *et al.*, 2015). Buscando entender o fenômeno do voluntariado, no Brasil, os pesquisadores vêm dando atenção ao estudo sobre suas práticas. Embora seja um tema recente, mesmo na área de ciências humanas e sociais, vem ganhando relevância na produção científica também nas áreas de administração, aprendizagem, estudos organizacionais e em estratégia e organização. Busca-se, dessa forma, conhecer limitações e possibilidades da abordagem da prática para a área de pesquisa (BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014).

Nesse cenário, impulsionados pelas fundações e Institutos empresariais ou mesmo dentro das próprias empresas, são criados os Programas de Voluntariado Empresarial (PVE), com ação organizada e articulada, com o objetivo de atender às necessidades da sociedade, proporcionando integração entre organizações e os empregados.

Na esteira do desenvolvimento dos movimentos de RSE e PVE, e com a necessidade de melhor compreender suas tendências e suas várias modalidades, bem como de estimular o desenvolvimento dos programas de voluntariado empresarial no país, o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) vem trabalhando, desde 2007. O objetivo da instituição é construir um conhecimento coletivo mais robusto sobre o trabalho do voluntariado empresarial (VE), melhorando o que vem sendo realizado por cada um dos seus membros (CBVE, 2012).

O VE, muito difundido e tradicionalmente praticado nos Estados Unidos, chegou ao Brasil “através das multinacionais de origem norte-americanas, sendo consistentemente estimulado pelo Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, a partir de 1996” (CORULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002, p. 39). Ainda segundo os autores, o ano de 1998 é considerado um marco para o movimento, com a apresentação do Dr. Kenn Allen, ex-presidente de diversas entidades internacionais, inclusive da *International Association for Volunteer Effort* (Associação Internacional de Esforços Voluntários), a um grupo de grandes empresários.

Corullón e Medeiros Filho (2002) registram que os primeiros movimentos de voluntariado empresarial aconteceram nas empresas BankBoston, NET e Globocabo, em outubro de 1999. Reportam também que o Centro de Voluntariado São Paulo deu o primeiro treinamento para os demais centros e repassou a metodologia, para que estes pudessem

assessorar as empresas em suas regiões. Segundo estes autores, ainda hoje há espaço para estudos confiáveis e bem estruturados sobre o número de empresas que pratica o voluntariado empresarial no Brasil. Esses trabalhos seriam especialmente bem-vindos, considerando o grande desenvolvimento do país e a redistribuição geográfica dos polos de desenvolvimento que se vem verificando na região.

Estudo com abrangência nacional, realizado pelo Conselho Brasileiro de Voluntário Empresarial (CBVE, 2010), envolvendo empresas representativas de vários segmentos, de pequeno, médio e grande porte financeiro, nacionais, multinacionais e transnacionais, encontrou programas de voluntariado empresarial em diferentes estágios e modalidades. Alguns já estruturados, outros informais, com muito ou pouco tempo de vida, com processos e formas de atuação variadas, e até mesmo adaptados aos projetos e ações escolhidas pelas empresas (CBVE, 2012).

Esse estudo do CBVE cobre o perfil de atuação social das empresas, mostrando que 82,7% da amostra investem em programa ou atividade de cunho social, e 18% declararam não terem nenhuma iniciativa na área social. A pesquisa mostra ainda que 50,5% das empresas com mais de 1000 funcionários apoiam programas sociais, e que 19% das empresas que apoiam são multinacionais, sendo que o setor de serviços lidera o resultado com 56% contra 25% da indústria. Por localização geográfica, o estudo constatou que o Sudeste lidera a relação de empresas que apoiam programas sociais com 82,7%, seguida da região Sul com 17,2%, Nordeste com 8,6% e Centro Oeste com 6,17%.

A pesquisa conduzida pelo CBVE (2012), que mapeia a evolução das empresas no período de 2007 a 2012, demonstra que o conhecimento, planejamento e apoio ao voluntário é a ferramenta essencial para viabilizar o processo de desenvolvimento do voluntariado no Brasil. Isso porque não há como uma empresa poder ter práticas sustentáveis se seus colaboradores não compreendem o significado dessas ações. Esse centro de promoção do voluntariado no setor empresarial vem trabalhando desde a sua fundação na construção de conhecimento robusto sobre os PVEs, por meio do incentivo à troca de experiência; do registro e disseminação de boas práticas; de estudos e pesquisas; e de ações conjuntas (CBVE, 2012).

No Brasil, o trabalho do CBVE (2012) é um dos poucos com tanta abrangência, pois cobre todo o território nacional. Além disso, elaborado em forma de tabulação dos dados e direcionado por questões da pesquisa, o estudo desenha um painel que permite visualizar o mapa do trabalho voluntário no país. Apresenta em seu matiz a localização geográfica, o setor de atuação, o porte da empresa e qual o programa de voluntariado praticado. Fornece ainda um panorama das principais expectativas da empresa com o PVE, como flexibilização ou não de

horários para os voluntários praticarem o voluntariado e motivação dos funcionários para se tornarem voluntários.

2.3 VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Os Programas de Voluntariado Empresarial (PVEs) vêm ganhando força junto às organizações e à sociedade, que se inspiram nos tradicionais movimentos de voluntariado que vêm sendo praticado pelas instituições filantrópicas e de caridade através dos tempos (CALIGURI; MENCIN; JIANG, 2013; RODELL, 2013; JONES; WILLNESS; MADEY, 2014).

Com o surgimento dos PVEs, o voluntariado ganha, assim, um novo sentido no contexto histórico e cultural, ao se institucionalizar por meio de programas adotados no âmbito privado. A criação desses PVEs nas empresas vem atender à crescente demanda da sociedade e de seus funcionários, por uma postura mais socialmente responsável. Em substituição ao antigo conceito de voluntariado assistencialista, ligado a obras de caridade, a organização cria políticas, define práticas e disponibiliza recursos financeiros, fazendo uso de suas diversas formas de relacionamento para aumentar sua atuação social (BESHAROV, 2014; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014).

Estudos recentes de Tsui (2013) e Rynes *et al.* (2012) consideram que a filantropia é uma outra face da RSE, que tem se movido em direção à participação da comunidade e do investimento, “colocando um rosto humano sobre tais doações” (BOWEN *et al.*, 2009, p.5). Nessa nova configuração, o voluntariado empresarial (VE) reúne as doações em dinheiro que as empresas seguem fazendo, mas esses donativos monetários são alavancados com a agregação do tempo doado voluntariamente por seus funcionários.

O VE, na Europa e nos Estados Unidos, é bastante ativo e está bem estruturado, mas, ainda assim, há espaço para estudos e documentação sobre este fenômeno mundial que está mudando a forma de gestão no século XXI (MADSON; WARD; ROYALTY, 2012). A participação do voluntariado empresarial nas organizações é tema amplamente discutido no cenário internacional. No entanto, relativamente poucas pesquisas mostram a contribuição efetiva desse elemento no cenário brasileiro. Além disso, pouco conhecimento se tem de metodologia e de documentos que registrem como as organizações que envolvem trabalho voluntário vêm lidando com as questões trazidas por esse novo fator que afeta positivamente as empresas e seus funcionários envolvidos nas diversas modalidades de trabalho voluntário.

A participação das empresas no apoio para o desenvolvimento do trabalho voluntário é relevante porque ele é econômica e socialmente importante, pelo menos, na sociedade americana, onde representa mais de 3% do total da população (JORGENSEN, 2013). Nesse país, a maior parte da força de trabalho do setor sem fins lucrativos é formada por trabalho voluntário (JONES; WILLNESS; MADEY, 2014), além de o voluntariado ser considerado ali um indicador do envolvimento cívico da sociedade americana (LAURENCE; LIM, 2013).

A importância do trabalho voluntário teve destaque inclusive nos planos de governo. Em seu primeiro mandato, o presidente Barack Obama iniciou o *United We Serve*, campanha destinada a incentivar os americanos a se envolver por meio do voluntariado em suas comunidades. O *bureau* americano para estatísticas do trabalho apurou, em 2013, que, no ano de 2012, 26,5% da população americana com mais de 16 anos doavam parte de seu tempo para trabalhos de caridade ou voluntariado. Esses dados representam 64,5 milhões de americanos que se envolveram em trabalho voluntário, além de o levantamento ter apontado ainda tendência de ascensão para esse tipo de atividade (JORGENSEN, 2013).

O estudo Empresas Globais (ALLEN; GALIANO; HAYES, 2011) mostra o panorama do voluntariado nos cinco continentes, apontando que, na América Latina, o voluntariado empresarial vem crescendo e amadurecendo seus processos e estruturas. Os países com maior número de empresas locais com programas de voluntariado são México e Brasil, seguidos pela Argentina e Chile. Nessa região, o foco de quase 70% dos programas de voluntariado empresarial concentra-se na educação de crianças e adolescentes como público principal, e sua estrutura está suportada por fundações, empresas ou Institutos empresariais.

O trabalho de Allen, Galiano e Hayes (2011) mostra que, na Europa, o VE encontra-se em plena expansão, sendo considerado sinônimo de diversidade, pois tem 27 diferentes abordagens culturais, econômicas e filosóficas sobre como as empresas fazem negócio e como os setores da sociedade se relacionam entre si. O estudo apurou que a Europa constitui o grande modelo, não apenas por sua diversidade e por estar na vanguarda no desenvolvimento de modelos de colaboração entre empresas para a ação voluntária, mas também por estar se tornando um componente central de estratégias de RSE. Além do mais, a pesquisa observou um grande crescimento real de atividades entre as empresas europeias.

Em função das transformações nas várias áreas do conhecimento e das novas necessidades dos indivíduos, somadas às crescentes preocupações com ações responsáveis e uma visão humanista da sociedade, é grande a preocupação com as mudanças que o VE poderá operar na forma de gerir os negócios (GRIFFIN; BRYANT; KOERBER, 2015; MADSON; WARD; ROYALTY, 2012; RAYTON; BRAMMER; MILLINGTON, 2015).

Independente dos diversos conceitos encontrados para identificar o VE, o que se tem observado é que a existência de PVE tem sido fator decisório para a geração “Y” na hora de escolher a organização em que gostariam de trabalhar. Por esse motivo, o voluntariado tem sido visto como parte de uma agenda mais ampla, compondo a estratégia da empresa, em função da preocupação com sua reputação social (JONES; WILLNESS; MADEY, 2014; RODELL *et al.*, 2016).

Segundo Studer e von Schnurbein (2013), pode-se definir voluntariado empresarial como um conjunto de atitudes e políticas organizacionais empreendidas com o objetivo de motivar e apoiar a participação dos seus funcionários em trabalhos voluntários na comunidade. Já de acordo com o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS (2012), o voluntariado empresarial contribui para que a empresa melhore as relações com os seus *stakeholders*, com destaque para seu público interno e externo. Além disso, considerar a gestão socialmente responsável como estratégica pode ajudar a firmar os valores da empresa. Esse é um recurso válido, pois promove e sedimenta a cultura corporativa, fortalece vínculos entre funcionários, melhora a imagem da empresa e o clima organizacional. Por fim, é uma forma de as empresas demonstrarem para a comunidade seu engajamento social, por meio do incentivo e apoio a seus funcionários em projetos e trabalhos que beneficiem a comunidade do entorno.

Sob o ponto de vista do *Points of Light Foundation*, um programa de voluntariado empresarial é a maneira efetiva e planejada de uma empresa apoiar colaboradores e aposentados, que buscam voluntariamente prestar serviços a uma sociedade, de acordo com suas habilidades (POINTS OF LIGHT CORPORATE INSTITUTE, 2016).

O fato é que o VE tem se mostrado uma das formas de atividades de RSE que mais tem crescido entre as empresas responsáveis. Observa-se ainda que, além das motivações altruístas do empregado que o levam à prática do voluntariado, a organização também pode ter um papel importante no sucesso do PVE, planejando o trabalho do programa em observância com as competências e interesses de seus empregados, contribuindo para aumentar a realização e satisfação do voluntário, incorporando elementos relacionais e proporcionando mais significação à tarefa (RAFFAELLI; GLYNN, 2014; RODELL *et al.*, 2016).

A gestão dos PVEs pelo empregador tem demonstrado contribuir para aumentar o interesse dos empregados pela prática do voluntariado e mantê-los motivados, garantindo assim o engajamento e a permanência deles nos programas (GRANT, 2012; RODELL; LIYNCH, 2015; PENG *et al.*, 2015; MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Segundo o Centro de Voluntariado de São Paulo (CVSP, 2012), ao estruturar um programa de voluntariado, a empresa abre um canal para compartilhar conhecimento e, com

essa ação, pode desencadear grandes transformações. Isso porque, ao fortalecer as organizações sociais, as organizações tornarão possível aprimorar suas competências e ampliar suas atividades e, com isso, obter resultados mais eficientes e significativos. O voluntariado é um caminho para conscientizar e mobilizar pessoas e grupos sociais marginalizados para que defendam seus direitos, para modificar políticas públicas e criar ações no campo da cidadania (FUNDAÇÃO TELEFÔNICA, 2012).

O programa de voluntariado pode trazer benefícios também para a empresa, como o fortalecimento da imagem junto aos formadores de opinião, além de poder contribuir na construção de vínculos com as comunidades do entorno e ganhar credibilidade junto à mídia. Desse modo, o programa traz resultados positivos para a empresa, mesmo que esse não seja seu objetivo (JONES; WILLNESS; MADEY, 2014; COVA; PACE; SKÁLEN, 2015).

Já Grant (2012) aponta que a adoção de um programa de voluntariado pode trazer ainda outros benefícios para as empresas, entre eles, melhoria de clima organizacional e integração de funcionários. Ainda, de acordo com o autor, o VE pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão de pessoas e marketing. O trabalho voluntário pode representar uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolvendo a capacidade de trabalhar melhor em grupos e desempenhar melhor as tarefas em equipes multifuncionais (RODELL, 2013; RODELL *et al*, 2016).

Há ainda os benefícios para a sociedade, na medida em que a participação em um programa de VE complementa a formação do cidadão, tornando-o capaz de mudar sua realidade e a de sua comunidade por meio do apoio mútuo. Tal condição é propiciada pelo conhecimento técnico e pelas noções de gestão aprendidas no programa de voluntariado empresarial. Por fim, a prática do voluntariado traz ao participante a sensação de pertencer ao grupo. Madson, Ward e Royalty (2012) e Plewa *et al.* (2015) sugerem que a avaliação do programa procure identificar o benefício para a empresa, por intermédio da observação de alguns indicadores que meçam, por exemplo, o índice de absenteísmo entre os voluntários e não voluntários, o grau de satisfação, apurado via depoimento dos funcionários e observação da rotatividade de funcionários em departamentos com e sem voluntários.

Segundo observam Grant (2012), Son e Wilson (2012) e Hong e Howell (2013), os PVEs podem apresentar formas diferentes de atuação de empresa para empresa. Essas distinções ocorrem na forma e na prática, em função da diferença de contexto empresarial, e refletem na escolha das questões que envolvem competência, habilidades, estratégia da empresa; na definição de voluntariado corporativo, igualmente variada; e na composição do grupo de voluntários, que pode ser formado por funcionários efetivos, ex-funcionários,

familiares, terceirizados, até mesmo em associação com seus parceiros (KRUSE; SCHMITT, 2015; TANG, 2015; TURNAUA; MIGNONACB, 2015).

Assim, diante dessa multiplicidade de formas de práticas, podemos encontrar no mundo diferentes tipos de voluntariado. Em relação à área de ação, encontramos pessoas que oferecem seu tempo e conhecimento em serviços voluntários de forma regular, nos mais diferentes tipos de serviços, como companhia para os solitários, tutoria para os analfabetos, aconselhamento na solução de problemas e cuidados de saúde aos doentes, educação formal de jovens, educação digital e social, cursos de profissionalização, educação financeira e incubadora de negócios etc. (ATKINS; PARKER, 2012; BOWEN et al., 2009; BOOTH; PARK; GLOMB, 2009; GRANT, 2012; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014; PAJO; LEE, 2011; RODELL *et al.*, 2016).

Embora os PVEs tenham muitas formas de práticas e uma variedade de atividades diferentes, o fator em comum entre eles é o incentivo do empregador aos funcionários para que se tornem voluntários, com a criação de políticas que beneficiam os empregados. Por exemplo, as empresas promovem a flexibilização do horário, permitindo que o funcionário dedique horas à prática do voluntariado durante o horário normal de trabalho, ou incentivam a prática fora do horário de expediente, concedendo reembolso, prêmios e reconhecimento em dinheiro, ou permitem o uso das instalações da empresa e de outros bens tangíveis (GRANT, 2012; POZZI *et al.*, 2014; RODELL *et al.*, 2016).

O empregador pode ainda buscar parcerias com instituição sem fins lucrativos, de maneira formal ou informal, para facilitar a prática do voluntariado, de modo que esses programas estejam mais alinhados com a missão e o negócio da empresa. Há também parcerias que se formam de acordo com o interesse dos empregados e da comunidade. Mas a decisão de ser voluntário é do empregado; em muitos programas mais flexíveis, não há necessidade de se comunicar à empresa o engajamento. O empregador oferece benefícios ao funcionário, ao permitir que este tome suas decisões de voluntariado de forma autônoma. Não há compromisso com apenas uma organização de voluntários, o que flexibiliza a escolha e não requer uma comunicação formal por parte do funcionário (PLEWA *et al.*, 2015; RODELL, 2013; SON; WILSON, 2012).

A filosofia e o processo de VE, levantados no estudo *Empresas Globais* (ALLEN; GALIANO; HAYES, 2011), variam de empresa para empresa, conforme suas escolhas sobre a natureza e abrangência do programa de voluntariado. Levando em conta as particularidades de cada organização, como a cultura, os recursos, a natureza de atividade, sua força de trabalho e prioridades, além da forma de organizar e gerenciar o trabalho voluntário, a filosofia e os conceitos básicos são diferentes. Esses resultados estão alinhados com a teoria que defende que

a definição do voluntariado tem a ver com as habilidades de seus funcionários, mas as prioridades são alinhadas com os objetivos da empresa, definindo público alvo e área geográfica de atuação, segundo Kruse e Schmit (2015).

Resultados da pesquisa de Allen, Galiano e Hayes (2011) mostram também que algumas empresas oferecem versões de quase toda forma de voluntariado, enquanto outras são mais especializadas, com um foco mais estreito de programas destinados a apenas alguns de seus empregados.

É interessante confirmar que os resultados da pesquisa Empresas Globais (ALLEN; GALIANO; HAYES, 2011) quanto à diversidade, no que tange à filosofia, processos e forma de voluntariado empresarial, também se verificaram no estudo levantado, em 2010, no Brasil, pela pesquisa “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos” (FASFIL), desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em todo o território nacional. Essa pesquisa, publicada em 2012, envolveu 290,7 mil empresas oficialmente cadastradas, classificadas segundo o número de empregados registrados em: de pequeno porte, com até 7,8 empregados; médio, até 100 empregados; e as de grande porte, com mais de 100 empregados. O estudo encontrou programas estruturados, informais, com muito ou pouco tempo de vida, com processos e formas de atuação variadas, adaptadas aos projetos e às ações escolhidos pelas empresas. A pesquisa apurou ainda que a grande maioria das organizações são pequenas e médias, sendo que 253,9 mil entidades, o que corresponde a 83,7% do total, têm menos de 5 pessoas que recebem salário. Desse grupo, 210 mil instituições não têm nenhum empregado, marcando a forte presença e a importância do trabalho voluntário (IBGE, 2013).

Os estudos de Allen, Galiano e Hayes (2011) e CBVE (2010) identificam como principal motivação para o desenvolvimento de ações de VE a orientação corporativa, apontada por mais da metade das empresas.

Uma tendência interessante tem surgido nos Estados Unidos, envolvendo voluntariado e estudantes de diversas universidades americanas. Desde a última década, universidades e faculdades têm sido encorajadas a incluir em seus currículos uma nova atividade pedagógica, conhecida como Serviço de Aprendizagem, que consiste em uma atividade estruturada de serviços para a comunidade, que é agregada ao currículo escolar (STEVENS *et al.*, 2014). É uma forma de aprendizagem experimental em que os alunos, por meio de um programa estruturado, dedicam-se a atividades que atendem às necessidades reais da comunidade. Tais tarefas são relacionadas ao conteúdo do curso e orientadas para o entendimento cívico de responsabilidade, desenvolvendo o aprendizado no estudante.

O caminho do VE pode ser implementado na organização por meio de incentivo à formação relacionada à sustentabilidade, do apoio ao voluntariado, na transparência na relação com fornecedores, em patrocínio em projetos com comunidades e até mesmo na valorização de clientes e consumidores.

O que se tem observado é que a complexidade do trabalho voluntário deriva do caráter multidisciplinar das áreas envolvidas e da extensão da rede de relacionamentos. Em função disso, o voluntariado não se pode dar ao luxo de abrir mão das tecnologias hoje existentes, para organizar, atualizar e dispor dessas atualizações e informações em tempo real. Além disso, deve lançar mão dos conhecimentos de gestão desenvolvidos por outras áreas, atualizando as suas especificidades (GRANT, 2012; RODELL *et al.*, 2016).

Como resultado das grandes transformações sociais, o voluntariado vem sofrendo mudanças, inclusive nas bases motivacionais e no padrão de voluntariado. Enquanto o voluntariado tradicional envolve um compromisso de vida, hoje em dia, a vontade de participar em ações voluntárias parece estar mais diretamente relacionada a interesses e necessidades dos sujeitos envolvidos, do que ligada a um sentimento de obrigação para com a comunidade. Motivado por uma busca de autorrealização, voluntários não abrem mão da liberdade de escolha e de atribuições claramente limitadas e com resultados tangíveis. Assim, para reter os voluntários e mantê-los envolvidos, a atividade precisa ser importante e divertida (STUDER; VON SCHNURBEIN, 2013; SON; WILSON, 2012; STUKAS *et al.*, 2014).

Essa mudança no significado e nos padrões do voluntariado ainda precisa de estudos que documentem a natureza exata dessa transformação, pois ainda hoje a ideia de uma transição de "velhos" a "novos" tipos de voluntariado está baseada em premissas empiricamente infundadas (GRANT, 2012; PLEWA *et al.*, 2015).

Ao longo do tempo, as escolas de administração e o mundo dos negócios desconsideraram o aspecto sociopolítico das empresas em suas análises, importando-se apenas com os aspectos econômicos. Mas as transformações do pensamento e a teoria sobre gestão estratégica e econômica deram lugar a uma visão que valoriza também aspectos políticos e sociais da empresa (GHOBADIAN; MONEY; HILLENBRAND, 2015). Antes, o foco das organizações era primeiro para o produto, em seguida para o mercado e para o cliente; atualmente, as empresas estão orientadas para o social. Segundo Kemper *et al.* (2013), as ações sociais são uma forma de converter obstáculos sociais em oportunidade de negócio.

Alguns estudos sugerem que os funcionários podem reagir positivamente aos programas sociais nas empresas, em especial, aos programas de voluntariado empresarial (JONES; WILLNESS; MADEY, 2014). Essa observação é confirmada pela pesquisa de Booth, Park e

Glomb (2009), que estudou os benefícios dos programas de voluntariado e identificou que pode haver uma relação de aumento de horas voluntariadas, proporcionalmente aos benefícios oferecidos pelos programas. Por exemplo, nas empresas onde é liberada a prática do voluntariado dentro do horário de trabalho, os funcionários dedicam mais horas ao trabalho voluntário na mesma proporção dos benefícios recebidos por eles, ou seja, o número de horas voluntárias aumenta na medida em que aumenta esse benefício.

As partes, empregadores e voluntários, precisam entender os sentimentos e desejos dos destinatários e o que eles realmente necessitam. Além disso, na relação de troca entre voluntários e empregadores, estes devem dispor de funcionários qualificados e com experiência em voluntariado para oferecer suas competências, e os empregados precisam de apoio e recursos para poder exercer suas atividades voluntárias. É importante ainda, nessa relação de troca, o reconhecimento e o apreço pelo esforço de cada uma das partes. O funcionário deve reconhecer os benefícios das competências adquiridas pelo trabalho voluntário e usá-las em favor do empregador e este, por sua vez, deve reconhecer e valorizar essas competências (CALIGIURI; MENCIN; JIANG, 2013; GRANT, 2012).

Esses estudos também mostram que o trabalho voluntário vem sendo usado como um recurso estratégico para se alcançar metas profissionais dos gestores dos programas de voluntariado, cabendo aos altos executivos e gestores das demais áreas da empresa aproveitar esse valor agregado. Por outro lado, essa contribuição potencial que o voluntariado empresarial pode oferecer ainda é pouco reconhecida. Nesse sentido, não há ainda a percepção de que o VE possa se constituir em fonte de mudança organizacional na empresa, propiciando desenvolvimento profissional, aumento de produtividade e competitividade. Grant (2012) reafirma esse achado, porém, deixa evidente que, para tanto, torna-se necessário o envolvimento da alta direção da empresa.

O trabalho voluntário traz questões novas para a empresa quanto à produtividade e ao absenteísmo. A falta de confiabilidade da instituição não é um problema de fácil solução, pois a estrutura de recompensa utilizada para motivar os empregados não se aplica na organização voluntária (PLEWA *et al*, 2015; SON; WILSON, 2012).

Estudos realizados com o foco no engajamento do indivíduo no grupo (MADISON; WARD; ROYALTY, 2012; RODELL *et al*, 2016; SON; WILSON, 2012) têm como objetivo desenvolver *insights* que poderão ser usados na avaliação da contribuição do trabalho voluntário para as organizações, partindo da observação do empenho e intenção de cooperação dos voluntários.

A identificação do indivíduo com o grupo o induz a participar, trazendo satisfação por estar ligado a esse grupo ao qual pertence, vendo a si próprio como um exemplo. Além do mais, fatores convencionalmente associados com a formação de grupos, como coesão e interação, por exemplo, são reforçados (CALIGURI; MENCIN; JIANG, 2013; WICKERA; HALLMANN, 2013).

Nesse processo, conhecido como identificação social, os indivíduos atribuem a si as mesmas características do grupo (ELLEMERS *et al.*, 2013; GALUNIC; ERTUG; GARGIULO, 2013; RODELL *et al.*, 2016). Assim, a concepção de autoimagem do voluntário leva em conta aspectos do seu bem-estar e se espelha nos grupos com os quais se identifica. Considerar esse conhecimento pode ser oportunidade para a empresa atrair novos participantes e consolidar seu grupo de voluntários. O apoio ao desenvolvimento do trabalho voluntário e investimentos em programas de suporte para esses grupos contribuiriam para a formação de imagem de orgulho e respeito dos voluntários para com a organização (PLEWA *et al.*, 2015; CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012; WICKERA; HALLMANN, 2013).

Essa poderia vir a ser uma ferramenta para motivar e melhorar o desempenho do voluntário, considerando que as ferramentas tradicionais da administração aqui não se aplicam. Segundo Caldana, Souza e Camiloto (2012), o voluntário carece de apoio da organização para desenvolver seu trabalho com qualidade e que esteja em linha com os princípios da empresa. Estudos recentes apontam que o voluntariado pode ser benéfico para a organização e contribuir com os gestores. Por exemplo, em um cenário onde os empregados não encontram no trabalho o significado desejado, a satisfação encontrada na atividade voluntária poderia vir a satisfazer esse déficit, contribuindo para reter talentos e manter a motivação dos funcionários. Por outro lado, a satisfação do empregado com seu trabalho pode levá-lo ao voluntariado (RODELL, 2013). O estudo desse autor é um dos pioneiros em reconhecer a inter-relação entre voluntário e domínio do trabalho. Compreender a natureza dessa relação é ferramenta importante para os gestores, considerando o grande aumento de funcionários envolvidos com voluntariado nas organizações. Além do mais, o estudo fornece indícios de que o voluntariado pode influenciar o comportamento com colegas de trabalho.

O grande desafio do gestor de grupos de voluntários é considerar o sentido de missão do trabalho e o prazer em trabalhar em favor de uma causa. Também é preciso evitar não implementar esses fatores motivadores com regras gerenciais fundamentadas na hierarquia e no controle, bases das ferramentas clássicas de administração (HAHN *et al.*, 2014; RAFAELLI; GLYNN, 2014; RODELL, 2013).

É recorrente entre os autores dos textos pesquisados e que sustentam este trabalho a convicção de que as contribuições estratégicas do VE estão em auxiliar no alinhamento da cultura e no fortalecimento dos valores da empresa; contribuir para as metas da gestão de pessoas, como a maior integração, a melhoria do clima organizacional e aumento da motivação pessoal; e cooperar com a área comercial que, a partir do desenvolvimento de novas relações externas e parcerias, pode vir a se beneficiar de novos negócios

Para os estudiosos da organização, ainda não está clara a natureza da relação entre voluntariado e local de trabalho. A adoção do conceito de vários “domínios” (em que este refere-se a uma esfera ou área específica de atividade) pode facilitar a compreensão da relação do voluntário com o lugar de trabalho. A literatura considera que há interferências mútuas na relação entre dois setores, fato que pode facilitar a compreensão das influências do ambiente da empresa no indivíduo voluntário, da mesma forma o entendimento de sua influência em seu espaço profissional (RODELL, 2013).

Para Rodell (2013), Peloza *et al.* (2012), Jones, Willness e Madey (2014), o foco da pesquisa em desempenho social corporativo tem sido o empregador e os benefícios do empregador. No entanto, o conhecimento dos benefícios do VE, baseado em fundamentação teórica e rigorosos testes empíricos sobre as relações e benefícios para outros públicos, como funcionários, sua comunidade, instituições sociais e o público em geral, poderia beneficiar as organizações na tomada de decisão. Desse modo, o VE torna-se-ia mais humano e evitar-se-iam investimentos improdutivos em modismos (JIA *et al.*, 2014; MADISON; WARD; ROYALTY, 2012; PLEWA *et al.*, 2015; RAYTON; BRAMMER; MILLINGTON, 2015).

As principais dificuldades apontadas pelos empresários em expandir o trabalho social junto à comunidade é a falta de recursos financeiros. Em seguida, eles indicam o pouco incentivo oferecido, mesmo que apenas 2% dos empresários utilizem esses incentivos fiscais. Outro fator de dificuldade apontado por um quarto das empresas pesquisadas é a falta de credibilidade nas organizações. Mesmo assim, 96% das empresas se declararam satisfeitas com os resultados obtidos IPEA (2006)¹.

O conhecimento desses achados pode auxiliar empregadores e gestores a lidar com as iniciativas de voluntariado e a tirar maior proveito desse fenômeno que tem apresentado interesse crescente entre os funcionários.

¹ E é a primeira investigação que produz dados comparativos das empresas brasileiras formais com um ou mais empregados, abrangendo todas as regiões do país, tanto nas capitais quanto no interior dos estados, tendo como objetivo mapear o envolvimento do setor empresarial na área social, para a ampliação da cidadania. Foram consideradas neste estudo qualquer atividade realizada pelas empresas, em caráter voluntário, para atender as comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e outras.

2.4 O VOLUNTÁRIO

O voluntário é o elemento que viabiliza a existência dos programas de voluntariado na empresa, constituindo um conceito que envolve várias abordagens e diversas disciplinas (GRANT, 2012; RYNES *et al.*, 2012; MATTILA; HANKS, 2013). Esses voluntários são funcionários, ex-funcionários ou mesmo pessoas da sociedade civil que dedicam parte de seu tempo para atender e prestar serviço ou amparo para os menos favorecidos. Segundo o CNPV (2012), o voluntário é o indivíduo que se compromete a realizar uma ação voluntária de acordo com suas aptidões, e sem remuneração.

Verificamos na literatura sobre trabalho voluntário, que há diferenças na motivação e no desempenho do papel dos voluntários que trabalham em projetos que não estão relacionados à empresa onde atuam e, aqueles que estão envolvidos em projetos patrocinados por suas empresas. Tais considerações poderiam indicar que existem motivações egoístas e altruístas na decisão do voluntário ao se dedicar a um trabalho social.

Para compreender melhor as motivações que levam milhões de pessoas ao redor do mundo a dedicar parte substancial de seu tempo para ajudar os outros em atividades voluntárias e quais os fatores envolvidos na decisão de se engajarem e se manterem em programas de voluntariado, servimo-nos de estudos da psicologia. Apesar de não ser este o foco do nosso estudo, essa abordagem fornecerá subsídio para compreender melhor algumas questões importantes que envolvem o voluntário e o VE, no que diz respeito à sua relação com o programa escolhido e à motivação para manter-se ligado à causa.

A fim de investigar quais as funções atendidas pelo voluntariado, Lee, Alexander e Kim (2013) e Shantz, Saksida e Alfes (2014) servem-se especificamente das teorias clássicas de atitudes oferecidas por Clary *et al.* (1988), Clary e Snyder (1999), Bruno e Fiorilo (2012), Grant (2012), Nesbit (2012), Principi *et al.* (2012) e Rodell *et al.* (2016). Os autores identificam seis fatores principais para a motivação dos voluntários, a saber: a) Valores, expressos pela oportunidade que o voluntariado proporcionará ao indivíduo de expressar seus valores humanitários e altruístas para com outros; b) Entendimento, possibilidade de novos aprendizados e de colocar em prática seu conhecimento, habilidades e capacidades; c) Social, a possibilidade de se relacionar com outros e se engajar em causas bem vistas pela sociedade; d) Carreira, preocupação relacionada com os benefícios que podem ser obtidos a partir da participação em trabalho voluntário; e) Proteção, relacionada aos processos motivacionais envolvendo o ego, como se proteger de características negativas e, ainda, minimizar a culpa por

ter mais sorte que os outros em resolver problemas pessoais; f) Melhoria relacionada com o aumento da autoestima, visando a contrabalançar o otimismo e pessimismo.

Estudos realizados para estabelecer o que motiva os funcionários a se engajar nos programas de voluntariado encontraram sensíveis diferenças para a sua motivação, de acordo com o tipo de programa de voluntariado que ingressam. Identificaram, por exemplo, que a motivação dos voluntários em programas planejados e apoiados pelas corporações é muito diferente das motivações dos voluntários em programas, fora do contexto do trabalho e dos engajados em movimento voluntários de caridade (GRANT, 2012; JONES WILLNESS; MADEY, 2014; PAJO; LEE, 2011; RODELL, 2013; RODELL *et al.*, 2016; SON; WILSON, 2012; TURNAUA; MIGNONACB, 2015).

Pesquisa realizada por Peloza e Hassay (2006), baseada em entrevistas com elementos-chave de nove empresas diferentes, apontou que as decisões de funcionários para participar do voluntariado apoiado por suas corporações tinham componentes mais complexos do que em estudo com funcionários engajados em outros programas. Esses diferenciais foram agrupados em três grandes categorias: de caridade egoísta, organizacional e motivos de cidadania.

Cidadania organizacional foi outro motivo encontrado nos empregados envolvidos nesse tipo de voluntariado organizacional. Essa motivação está ligada ao desejo de ajudar seu empregador, de fortalecer e transmitir uma imagem positiva da empresa, contribuindo para a conscientização da comunidade, e ainda o desejo de atender a uma solicitação de um colega para ajudar em uma causa em que ele está engajado (RODELL, 2013; GRANT, 2012).

Já o estudo de Grant (2012) identifica cinco motivos que contribuem para explicar o engajamento dos voluntários com seu trabalho, são eles: valores pessoais, desenvolvimento pessoal, conhecimento, preocupação com a comunidade e relacionamento pessoal.

Na pesquisa de Caldana, Souza e Camiloto (2012) são identificadas categorias temáticas como motivos da inserção no trabalho voluntário, que mesclam motivações altruístas e egoístas ao proporcionar ao voluntário o sentimento de ser útil, de poder ajudar, aliado ao desenvolvimento de capacidades importantes para o desempenho de seu trabalho como, por exemplo, liderar pessoas, além do relacionamento interpessoal e o *networking*.

Outro fator identificado nos estudos sobre motivação para o voluntariado tem sido o fato de que características intrínsecas do tipo de voluntariado podem afetar a percepção do voluntário, servindo de motivo para manter o compromisso com determinada iniciativa de voluntariado (PAJO; LEE, 2011).

O estudo de Fischer e Schaffer (1993) classifica as motivações para o trabalho voluntário em duas categorias: as altruístas, aquelas ações desinteressadas que têm

fundamentação em preocupação com o próximo; e as egoístas, em que o desejo tem base em possíveis vantagens pessoais ou profissionais. Em consonância, Rose-Ackerman (1997) afirma que a natureza da motivação pode ser desinteressada, visando ao bem-estar de outros, mas também existem outras motivações, como o objetivo de satisfazer interesses pessoais.

O estudo de caso conduzido por Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013), assim como os trabalhos de Fischer e Schaffer (1993) e de Rose-Ackerman (1997), ressaltam também que há dois tipos de motivos que podem influenciar o trabalho do voluntário, as razões altruístas e egoístas, trazendo à discussão que a motivação do voluntário não é eminentemente só altruísta. Assim, quando se decide ajudar outras pessoas, essa decisão tem também um componente egoísta, em geral, negado pelo voluntário e desconsiderado pela maioria dos estudos. Não que o voluntário não tenha interesse genuíno em ajudar outros indivíduos, mas que esse não é, provavelmente, o único interesse e que a participação na atividade voluntária tem várias razões, como apontam as pesquisas, indicando a complexidade do tema.

Nesse sentido, ainda que o primeiro fator de motivação apontado na pesquisa seja o caráter altruísta e ideológico, os autores destacam outros benefícios que aparecem em estudos realizados sobre o tema. Por exemplo, melhorar a capacidade de trabalho em grupo, já que essa é essencialmente a forma de trabalho voluntário; desenvolver a capacidade de comunicação, pela grande interação entre as pessoas, o que também é uma característica do trabalho voluntário; e a possibilidade de participar do processo de planejamento estratégico desenvolvendo novas competências. Outros fatores de motivação apontados pela pesquisa são exercitar a tolerância a métodos flexíveis de trabalho e a ambientes de múltiplas demandas, que desafiam os ambientes estruturados das organizações; desenvolver a capacidade de assumir risco; e ampliar o autoconhecimento possibilitado pela redução do stress, proporcionado pela percepção do “Eu espiritual”, benefício intangível da prática do voluntariado (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Além dos aspectos de motivação dos voluntários, o voluntariado pode ser conceituado levando-se em conta o sentido, representado pela decisão de voluntariar em detrimento de outras atividades, e a intensidade ou o nível de esforço despendido pelo voluntário (BROCKNOR; SENIOR; WELCH, 2014; SHANTZ; SAKSIDA; ALFES, 2014).

Adotando-se uma perspectiva de vários domínios, pode-se conceituar o voluntariado como um domínio distinto na vida, em que "domínio" refere-se a uma esfera ou área específica de atividade (RODELL, 2013). As pesquisas sobre vários domínios buscam esclarecer a relação entre os profissionais e o domínio familiar (KRUSE; SCHMITT, 2015; GRANT, 2012). Estudiosos, como, por exemplo, Jones Willness; Madey, 2014, Mascarenhas, Zambaldi e Varela

(2013) e Rodell (2013), buscam responder se esses domínios são fonte de conflito ou de enriquecimento.

O resultado do estudo de Rodell (2013) sobre a relação entre o domínio trabalho e voluntariado na vida do empregado demonstrou que a satisfação no trabalho pode motivar o trabalho voluntário, como forma de reforçar a satisfação, assim como o motivo para o voluntariado pode ser a busca para compensar um déficit de satisfação no trabalho.

Pesquisas conduzidas por Son e Wilson (2012) concluíram que os empregados assalariados das empresas teriam mais probabilidade de dedicar seu tempo extra em trabalho voluntário do que os profissionais pagos por horas trabalhadas, pois esses últimos, identificados como “avaliadores econômicos do tempo”, teriam uma percepção de valorização do tempo diferente da dos primeiros. Relaciona-se a escolha de um trabalho que não resulta em compensação econômica, no caso o voluntariado, e o tipo de atividade que seria de esperar que os “avaliadores econômicos de tempo” não valorizassem, em suas decisões sobre como gastar seu tempo. Os autores argumentam que o enquadramento econômico do tempo criado por pagamento por hora trabalhada provavelmente afetaria decisões que implicam, por exemplo, obrigações de responsabilidades sociais.

Os estudos de Besharov (2014) e Studer e Von Schnurbein (2013) apontaram que o processo de identificação social com o grupo da empresa onde o indivíduo trabalha contribui positivamente para a formação da autoimagem do indivíduo, levando-o a colaborar com a organização na mesma proporção. O orgulho e o respeito que o voluntário tem pela instituição podem resultar em benefícios para a empresa.

Voluntários que são motivados por valores altruístas ou humanitários podem dedicar mais tempo a atividades voluntárias, porque elas lhes permitem expressar suas preferências, em comparação com voluntários que são menos motivados por esses valores (SHANTZ; SAKSIDA; ALFES, 2014). Esses autores levantam ainda a hipótese de que o compromisso com o trabalho voluntário é mediado pela relação entre valores sociais e o tempo que voluntários se dedicam à causa. Segundo o estudo, voluntários que são altamente motivados por altruísmo ou crenças humanitárias são mais propensos a ser comprometidos com suas tarefas.

A literatura pesquisada para a construção do referencial teórico encontra-se resumidamente descrita, a seguir, nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 - Autores referencial teórico – voluntariado empresarial

Assunto	Questões	Autores
Histórico e tipos de programas de voluntariado empresarial (PVE)	Surgimento do voluntariado nos EUA, nos anos 1970. Início dos PVEs no Brasil - Legislação. Diferenças de constituição e estrutura: Grandes empresas, Fundações e Institutos. Critérios para definição da linha e quais programas serão apoiados. Influência da estrutura e forma do PVE criado; tipo da organização; linha de negócio; atividade; cultura, vontade de seu líder; colaboradores e de seus principais <i>stakeholders</i> .	INSTITUTO ETHOS, 2010; BRASIL, 1998; GIFE, 2013; 2014; IBGE, 2010; SON, WILSON, 2012; IPEA, 2006; SILVA <i>et al.</i> , 2015; BISPO, SOARES, CAVALCANTE, 2014; CBVE, 2012; CORULLÓN, MEDEIROS FILHO, 2002; KRUSE, SCHMITT, 2015; KEMPER <i>et al.</i> , 2013; GRANT, 2012; FLAMMER, 2013; HAHN <i>et al.</i> , 2014; PELOZA <i>et al.</i> , 2012; IRELAND, 2015; RAFFAELLI, GLYNN, 2014; RODELL <i>et al.</i> , 2016; POZZI <i>et al.</i> , 2014; PLEWA <i>et al.</i> , 2015.
Funcionamento do programa de voluntariado	Principais ações de voluntariado desenvolvidas: Recrutamento e voluntários na empresa; Planos para expansão dos PVEs; Parcerias (ONG's, governo, sociedade); Público alvo das ações voluntários da empresa.	SON, WILSON, 2012; TSUI, 2013; SCHENKELL, ERMANOL, MARIANO, 2014; CBVE, 2012; IPEA, 2006; RODELL <i>et al.</i> , 2016; GRANT, 2012; TANG, 2015; GIFE, 2013; TURMAUA, MIGNONACB, 2015; KRUSE, SCHMITT, 2015; PLEWA <i>et al.</i> , 2015; IBGE, 2010; CALDANA, SOUZA, CAMILOTO, 2012.
Alterações trazidas pelo PVE na gestão de pessoas, motivação e reconhecimento	Divulgação e incentivo ao voluntariado: periódicos internos e externos; reuniões periódicas com os líderes; aprovação de projetos, flexibilização do horário da prática. Principais dificuldades na implantação do PVE: apoio dos líderes, inclusão no planejamento estratégico. Ferramenta e metodologia para a gestão e apuração de resultados dos PVEs.	IPEA, 2006; INSTITUTO ETHOS, 2010; CORTEZ, VAN BELLEM, ZARO, 2014; PELOZA <i>et al.</i> , 2012; FLAMMER, 2013; GRANT, 2012; GALLARDO-VÁZQUEZ, 2013; CALIGIURI, MENCIN, JIANG, 2013; RODELL <i>et al.</i> , 2016; PLEWA <i>et al.</i> , 2015.
Ação social e motivação da empresa	Motivo da empresa para realizar ações sociais e de voluntariado na comunidade. O papel das ações sociais na estrutura da empresa. Quem é o responsável pela ação social? Como a empresa percebe sua atuação na área social? Quais os resultados percebidos?	IPEA, 2006; CBVE, 2012; HAHN <i>et al.</i> , 2014; INSTITUTO ETHOS, 2010; FLAMMER, 2013; VAN DER BYL, SLAWINSKI, 2015; DEITZ, MYERS, STAFFORD, 2012; PELOZA <i>et al.</i> , 2012; HAYNES, JOSEFY, HITT, 2015; SCHENKELL, ERMANOL, MARIANO, 2014; VOEGTLIN, 2015; MADSON, WARD, ROYALTY, 2012; RODELL <i>et al.</i> , 2016.
Benefícios para a organização	Valor agregado à vida profissional na organização. Instrumento para medir os benefícios. Revisão na visão do papel da organização. Ganhos do programa de voluntariado para a empresa. A visão do mercado das organizações com PVE. A importância do programa de voluntariado.	IDIS, 2012; CBVE, 2012; IPEA, 2006; INSTITUTO ETHOS, 2010; PELOZA <i>et al.</i> , 2012; FLAMMER, 2013; RYNES <i>et al.</i> , 2012; HAYNES, JOSEFY, HITT, 2015; BOENIGK, SCHUCHARDT, 2015; DEITZ, MYERS, STAFFORD, 2012; JIA <i>et al.</i> , 2014; REINECKE, ANSARI, 2015; RODELL <i>et al.</i> , 2016; PLEWA <i>et al.</i> , 2015; WILLNESS, MADEY, 2014; CORTEZ, VAN BELLEN, ZARO, 2014.

Fonte: Autora

Quadro 2 - Autores referencial teórico – voluntários

Assunto	Questões	Autores
Motivação do voluntário para se engajar nos PVEs	<p>Origem da motivação para o trabalho voluntário.</p> <p>Motivação altruísta e egoísta.</p> <p>Desenvolvimento de competências.</p> <p>Motivação para o engajamento.</p> <p>Gestão do voluntariado e engajamento.</p> <p>Relação entre empregadores e voluntários.</p> <p>Identificação com grupos de trabalho.</p> <p>Autoimagem do voluntário.</p> <p>Minimizar culpas.</p>	<p>LUZ <i>et al.</i>, 2004; RAFFAELI, GLYNN, 2014; RYNES <i>et al.</i>, 2012; LEE, ALEXANDER, KIM, 2013; SHANTZ, SAKSIDA, ALFES, 2014; BRUNO, FIORILO, 2012; GRANT, 2012; NESBIT, 2012; RODELL <i>et al.</i>, 2016; JONES WILLNESS, MADEY, 2014; PAJO, LEE, 2011; RODELL, 2013; SON, WILSON, 2012; TURNAUA, MIGNONACB, 2015; MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013.</p>
Alterações ou benefícios da prática do voluntariado na vida pessoal	<p>Desenvolvimento de competências pessoais.</p> <p>Satisfação pessoal e autoestima.</p> <p>Colocar em prática conhecimento, habilidades e capacidades.</p> <p>Desenvolvimento de habilidades pessoais e de cidadania.</p> <p>Possibilidade de novos aprendizados.</p> <p>Ganhos do voluntariado para a vida pessoal.</p> <p>Entendimento da realidade e da diversidade social.</p> <p>Ganhos do voluntariado para a vida pessoal do voluntário.</p>	<p>CBVE, 2012; BRUNO, FIORILO, 2012; GRANT, 2012; NESBIT, 2012; PLEWA <i>et al.</i>, 2015; RODELL, 2013; PRINCIPI <i>et al.</i>, 2012; SON, WILSON, 2012; RODELL <i>et al.</i>, 2016; MADSON, WARD, ROYALTY, 2012; MASCARENHAS, ZAMBALDI, VARELA, 2013; CALDANA, SOUZA, CAMILOTO, 2012.</p>
Modificações ou benefícios para a vida profissional do voluntário	<p>Desenvolvimento de habilidades profissionais.</p> <p>Carreira- Benefícios obtidos a partir do voluntariado.</p> <p>Reconhecimento - relação voluntários e empregadores.</p> <p>Programas patrocinados por empresas.</p> <p>Observância de interesses e competências no PVE.</p> <p>Regras gerenciais e a motivação do voluntário.</p> <p>Voluntariado como princípio de solidariedade e compaixão.</p> <p>O voluntário e seu papel como profissional.</p> <p>Ganhos do voluntariado para a vida profissional.</p> <p>A importância do programa de voluntariado.</p>	<p>CBVE, 2012; GRANT, 2012; BROWN, S., BROWN, M., PENNER, 2012; ATKINS, PARKER, 2012; RAFFAELLI, GLYNN, 2014; RODELL <i>et al.</i>, 2016; RODELL, 2013; SON, WILSON, 2012; CALIGIURI, MENCIN, JIANG, 2013; WICKERA, HALLMANN, 2013; ELLEMERS <i>et al.</i>, 2013; GALUNIC, ERTUG, GARGIULO, 2013; JONES WILLNESS, MADEY, 2014; CALDANA, SOUZA, CAMILOTO, 2012; BROCKNOR, SENIOR, WELCH, 2014; SHANTZ, SAKSIDA, ALFES, 2014; KRUSE, SCHMITT, 2015; BESHAROV, 2014; STUDER, VON SCHNURBEIN, 2013.</p>
Outras modificações ou alterações	<p>Percepção dos voluntários sobre seus ganhos e posicionamento da organização.</p>	<p>CALIGIURI, MENCIN, JIANG, 2013; RODELL <i>et al.</i>, 2016.</p>

Fonte: Autora

No capítulo seguinte, encontramos os pressupostos metodológicos para o desenvolvimento deste estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo relata os procedimentos metodológicos que orientaram a presente pesquisa. Inicialmente é apresentada a caracterização do trabalho, seguida da técnica de coleta e da forma de tratamento dos dados.

3.1 PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Considerando a relevância do voluntariado empresarial para a organização e para os funcionários que se tornam voluntários, esta pesquisa pretende responder a seguinte **pergunta de pesquisa**: Como os programas de voluntariado empresarial alteram o padrão de comportamento e a forma de atuação das organizações, e dos funcionários que se tornam voluntários desses programas?

O **objetivo geral** deste estudo é verificar se um programa de voluntariado empresarial altera ou não o padrão de comportamento e a forma de atuação das organizações e dos funcionários que se tornam voluntários desses programas. Para se atingir esse objetivo geral, foram seguidos os seguintes **objetivos específicos**: 1) Mapear, ainda que de maneira exploratória, a natureza da motivação, e quais são os principais fatores que levam a organização a criar o programa de voluntariado empresarial e o voluntário a se engajar nesses programas; 2) Averiguar se a natureza da motivação da empresa para criar o programa influencia na decisão do voluntário de se engajar no programa de voluntariado da empresa; e 3) Coletar dados para avaliar, ainda que de forma exploratória, quais os benefícios dos programas para os voluntários e para as empresas.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem caráter exploratório com uma abordagem qualitativa e descritiva. Foi realizada por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados. Primeiramente, foi elaborado um projeto-piloto em uma empresa com característica de igual complexidade e, posteriormente, aplicado o mesmo método em quatro empresas adicionais, que completam os pontos de análise.

A definição pela pesquisa qualitativa é justificada pela complexidade do tema, que, neste estudo, visou mapear e classificar os itens que pudessem responder aos objetivos e às perguntas sobre o PVE. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa se justifica diante da

necessidade de entendimento do significado que um grupo de indivíduos atribui a uma situação complexa.

De acordo com Richardson (1999), a metodologia qualitativa pode descrever a complexidade de um determinado problema, permitindo que um estudo investigue a relação de algumas variáveis e que proporcione perceber e classificar processos de um determinado grupo social.

Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa é indicada quando ocorre uma mudança social acelerada, acompanhada de diversificação de possibilidades que impõem ao pesquisador novos contextos e perspectivas sociais. Para Hernandez Sampieri (2006, p. 15), “a pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, à dispersão, à riqueza interpretativa, à contextualização do ambiente, aos detalhes e às experiências únicas”.

3.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

No desenvolvimento deste trabalho, amparamo-nos na teoria de administração que define que o processo de pesquisa é composto por quatro momentos, como mostramos na Figura 1 (HAIR *et al.*, 2005).

Figura 1- Processo de Tomada de decisão

INÍCIO Processo de tomada de decisão
Fase 1: FORMULAÇÃO Desenvolver: Teoria, Questões de Pesquisa, Plano do Estudo
Fase 2: EXECUÇÃO Criar dispositivos para coleta de dados: coletar, codificar e armazenar os dados; verificar erros
Fase 3: ANALÍTICA Analisar os dados; fazer inferências, interpretar os resultados

Fonte: Hair *et al.*, 2005, p.76.

A seleção do voluntariado empresarial como universo da pesquisa e a decisão sobre o tamanho da amostra surgiram em decorrência de observação de experiências na área do voluntariado, somada à vivência compartilhada com outros gestores em programas de voluntariado implementados em empresas de diferentes segmentos do mercado, com programas com constituições, formatos, estruturas e variadas formas de gestão.

A pesquisa teve um caráter exploratório descritivo e foi realizada por meio de análise de entrevistas realizadas através de roteiros semiestruturados. Os roteiros utilizados se encontram nas páginas 53 e 54 (quadros 4 e 5).

O levantamento de dados da pesquisa foi realizado entre janeiro e julho de 2014, em (4) quatro empresas, nacionais e multinacionais, da região Sudeste do Brasil, todas com sede na cidade de São Paulo. São organizações participantes do Conselho Brasileiro de Voluntariado (CBVE) e com as quais a pesquisadora tem contato e teve acesso.

Os desafios e os caminhos encontrados nessas vivências suscitaram percepções, tais como: se a existência de programa de voluntariado traz modificação para o comportamento e o modo de proceder da organização e para o comportamento pessoal e profissional dos voluntários que se engajam nos programas.

A amostra para as entrevistas levou em conta essas questões, e observou ainda a natureza da motivação e os principais motivos que levam as empresas a investirem em PVE, e os funcionários a se tornarem voluntários. Buscou-se também identificar se a natureza da motivação que leva as empresas a criar o programa de voluntariado pode ser ou não motivador para o funcionário aderir a eles. Pretendeu-se ainda com essas escolhas perceber a realidade e identificar se a prática do voluntariado traz benefícios para a organização e para os voluntários que aderiram a esses programas.

As quatro organizações nas quais as entrevistas foram realizadas mantêm programas de voluntariado empresarial estabelecidos por meio de: a) uma Fundação; b) um Instituto (em ambos os casos, com pessoal e recursos próprios); c) uma Organização que tem o programa de voluntariado definido dentro da área de responsabilidade social, subordinada à diretoria de recursos humanos (o programa é reconhecido dentro da estrutura oficial da empresa, está bem estruturado, tendo pessoal e autonomia); e d) uma Empresa, onde o programa de voluntariado ainda não está formalmente constituído, não constando do organograma da empresa e não tendo estrutura ou pessoal próprio. Nesse caso, a função de gestor e as demais funções administrativas do programa são desempenhadas por funcionários de outras áreas da empresa, que atuam ali no papel de voluntários.

Tanto a Fundação como o Instituto são responsáveis pelas ações sociais das empresas estudadas e, por suas constituições jurídicas, em ambos os casos, a área de negócios da companhia fundadora influencia ou orienta o investimento. Ambas são instituições de pessoa jurídica sem fins lucrativos, de utilidade pública, para atuar em benefício da sociedade, mas que guardam algumas diferenças entre si, como por exemplo na sua forma de constituição, onde a Fundação tem um patrimônio próprio, que obrigatoriamente é exigido e alocado pelo

instituidor, além de obedecer a critérios mais rigorosos para sua formação, funcionamento e extinção, enquanto que o termo Instituto, usualmente tem sido utilizado para identificar sociedades civis sem fins lucrativos, onde não há exigência de patrimônio inicial ou recursos mínimos, sendo este um dos seus pontos fracos, pois sem ele não há como garantir sua existência, mesmo a curto prazo (IDIS, 2009).

Atendendo à recomendação das organizações participantes, seus nomes não serão divulgados. Por esse motivo, optamos por identificá-las por siglas que correspondem ao ramo de atividade exercido por elas. Essas siglas são usadas na apresentação do resultado da pesquisa, (anexos A e B) na parte das entrevistas, e estão presentes também no Quadro 3, que contém algumas outras informações relevantes, contribuindo para o entendimento do universo das empresas participantes.

Quadro 3- Empresas onde foram realizadas as entrevistas

Empresas	C.S.	T.I.S.	F.F.	I.F.
Ramo de Atividade	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços
Setor/Atividade	Prestação Serviços de Telecomunicações e Fabricação de Equipamentos de Telefonia móvel e fixa	Serviços e Soluções de Tecnologia e Informação	Banco (Fundação)	Banco (Instituto)
Tipo de empresa	Multinacional Estrangeira	Multinacional Estrangeira	Multinacional Nacional	Multinacional Nacional
Voluntariado	Formal Estruturado	Informal não estruturado	Formal Estruturado	Formal Estruturado
Instituição Beneficiada	ONG - Atende Jovens carentes	Atende diretamente a jovens e adultos do entorno	Creche - Atende crianças	Escola Pública ensino médio
Programa Voluntariado	Estágio de trabalho na própria empresa	Escola de Inclusão Digital e Cidadania	Contação de história e lazer infantil	Reforço escolar e palestras sobre carreiras e vida profissional
Número de Empregados	Mais de 500 funcionários			
Tamanho da Empresa	Grande porte			

Fonte: Autora

A empresa do setor de telecomunicações, identificada nesta pesquisa com a sigla **C.S.**, tem programa de voluntariado desde o ano 2000. O trabalho voluntário e as ações sociais, fazem parte estrutura da empresa, são um departamento na organização dentro da área de responsabilidade social, subordinada à diretoria de recursos humanos. O programa é reconhecido e faz parte da estrutura oficial da empresa, está bem organizado e equipado, tendo pessoal, autonomia e recursos financeiros que são provenientes da empresa de atividade econômica, que visa lucro, e por ser parte dela, não se qualifica para se beneficiar dos incentivos fiscais e isenções, que são prerrogativas das organizações sem fins lucrativos. Só no Brasil, a empresa conta com mais de 700 voluntários, que atuam em projetos da empresa nas áreas de educação, cultura, meio ambiente, assistência social, saúde e esportes, presta ajuda humanitária e também faz doação em espécie, em apoio à determinadas instituições. No passado, já teve programas onde doava alimentos, mas hoje não faz mais isso. Cabe destaque alguns de seus programas que arrebatam grande parte dos funcionários voluntários, como é o caso do programa permanente para a iniciação ao mercado de trabalho, que tem 491 envolvidos, em um esforço contínuo, durante o ano, para o qual há um treinamento com formato e dinâmica específicos. São colaboradores de diversas áreas da empresa, que recebem formação especial para trabalhar com estes grupos de jovens e prepará-los para o mercado. Há vários programas que atendem situações de calamidade, como reestabelecer as comunicações em caso de terremoto ou epidemias, envolvem 141 voluntários e desenvolvem também programas de interesse público, como a implantação de telefonia e banda larga na região amazônica.

A empresa do setor de Tecnologia da Informação, neste trabalho mencionada com a sigla **T.I.S.**, tem programa de voluntariado ativo desde 2004, mas sempre apoiou a iniciativa de voluntariado de seus funcionários. O programa ainda não está formalmente constituído, não constando do organograma da empresa e não tem estrutura e pessoal próprio ou recursos definidos, assim, a gestão e as demais funções administrativas do programa são desempenhadas por funcionários de outras áreas da empresa, que atuam no papel de voluntários. Por fazer parte de um projeto para desenvolver a cultura do voluntariado entre seus funcionários, o responsável por ele é o Departamento de Recursos Humanos, mas conta ainda com o apoio e participação da presidência da empresa. Neste caso, igualmente ao anterior, a organização também não se qualifica para utilizar benefícios fiscais e isenções oferecidas para as empresas de utilidade pública e fins sociais. O número de voluntários gira em torno de 591, e todos são funcionários da empresa, e esta variação ocorre em função de projetos que acontecem em datas específicas como campanhas de Natal e de campanhas para entidades de proteção a idosos. Os programas permanentes como a Escola de Inclusão Digital e Cidadania, que é o de maior destaque para a

empresa, pelo trabalho de inclusão digital e cidadania prestado para jovens e adultos da comunidade do entorno, contam com 194 voluntários e o programa de doação de cestas básicas com 104, mas existem outras ações pontuais de voluntariado, por iniciativa dos funcionários, que são apoiadas pela empresa, na área de saúde, educação e campanhas de cidadania, como doação de sangue.

A Fundação, apresentada nesta pesquisa com a sigla **F.F.**, tem programas de voluntariado desde 2002 e o responsável pelos programas é o principal líder da própria Fundação, que conta com funcionários próprios que trabalham na gestão e são pagos pela Fundação, independente da organização de origem. Por ser instituição sem fins lucrativos, utiliza os benefícios permitidos pela legislação e o valor economizado com a utilização destes benefícios é investido em sua atividade-fim, em prol dos programas que desenvolve. A instituição tem trabalho em diversas frentes na área de saúde, educação e alfabetização, doações de livros infantis, atividades de lazer e recreação, com leitura e atividades lúdicas, doação de biblioteca infantil para instituições. Conta também com programa de qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho para jovens em situação de risco, de treinamento em segurança da informação e uso consciente do dinheiro com jovens e adultos, apoiando ainda atividades culturais. A Fundação conta com 13.659 voluntários funcionários das empresas do grupo a que ela pertence, colaboradores e clientes, inscritos na rede de ações sociais em todo o país.

O Instituto apontado neste estudo como **I.F.**, vem atuando em ações sociais desde sua fundação, em 1982 e, a partir de 2007, trabalha prioritariamente com educação com foco na melhoria do ensino nas escolas públicas de ensino médio. O responsável pelos programas é o presidente do instituto, que conta ainda com pessoal próprio e remunerado, para os trabalhos de gestão. Os voluntários são funcionários das empresas do grupo do Instituto, que vão nas escolas públicas, participando da preparação dos jovens para o mercado de trabalho, tratando de temas de cidadania e inclusão, além investir na melhoria da formação de professores e gestores das escolas. O próprio Instituto através de seu representante é o responsável pela ação, e diferentemente dos demais participantes deste estudo é o único que atua em um só programa. O número estimado de voluntários é de mais de 10.000 contando, além dos funcionários da empresa em todas as regiões do Brasil, também com os jovens voluntários engajados nos programas.

Neste trabalho, os gestores estão representados pela letra “G”, seguidas das siglas da empresa, e os voluntários, como são mais de um para cada organização, estão identificados pela letra “V” acompanhada do número do voluntário, 1, 2 ou 3, seguida da sigla da empresa.

Em cada empresa, os indivíduos que participaram da pesquisa por meio de entrevistas foram: 1) o gestor da organização, responsável pelo Programa de Voluntariado Empresarial (PVE); 2) funcionários da empresa participantes do programa.

Os roteiros de entrevista para os gestores dos programas de voluntariados e para os voluntários encontram-se apresentados nos Quadros 4 e 5, respectivamente.

Quadro 4 - Roteiro das entrevistas com gestores dos programas de voluntariado

Assunto	Questões	Autores
Histórico e tipos de programas de voluntariado empresarial (PVE)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desde quando a empresa tem programa de voluntariado? 2) A organização utiliza incentivos fiscais? Por quê? 3) Qual o critério para definir a linha de atividade do voluntariado? 	CBVE (2012); IPEA (2006)
Funcionamento do programa de voluntariado	<ol style="list-style-type: none"> 4) Quais as principais ações de voluntariado desenvolvidas pela empresa? 5) Qual o número de voluntários na empresa? 6) A empresa tem planos para expansão do projeto de voluntários? 7) Com quem a empresa realiza parcerias para fazer o trabalho voluntário (ONG's, governo, sociedade)? 8) Qual o público alvo das ações desenvolvidas com voluntários na empresa? 	CBVE (2012); IPEA (2006)
Mudanças trazidas pelo PVE na gestão de pessoas, motivação e reconhecimento	<ol style="list-style-type: none"> 9) Como é feita a divulgação e incentivo ao voluntariado? 10) Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do programa de voluntariado? 	IPEA (2006); INSTITUTO ETHOS (2010)
Ação social e motivação da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 11) O que motivou a empresa a realizar ações sociais? 12) As ações sociais fazem parte da estratégia da empresa? 13) Quem é o responsável pela ação social? 14) Qual a percepção da empresa sobre sua atuação na área social e quais os resultados percebidos? 15) O que levou a empresa a realizar, em caráter voluntário, ações sociais e de voluntariado para a comunidade? 	IPEA (2006); CBVE (2012); INSTITUTO ETHOS (2010)
Benefícios para a organização	<ol style="list-style-type: none"> 16) Em sua opinião, a prática do voluntariado agregou valor à vida profissional na organização? 17) A empresa utiliza algum instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a empresa? 18) Como a prática do voluntariado modificou/ reforçou a visão do papel da organização? 19) Qual (ou quais) o maior ganho do programa de voluntariado para a empresa? 20) Você acredita que o fato de oferecer programas de voluntariado, diferencia a empresa dos concorrentes do mercado? Como? 21) Você considera importante o programa de voluntariado? Se sim, cite pelo menos dois motivos 	CBVE (2012); INSTITUTO ETHOS (2010); IPEA (2006)
Outros	22) Outros comentários.	

Fonte: Autora

Quadro 5 - Roteiro das entrevistas com os voluntários

Assunto	Questões	Autores
Motivação do voluntário para se engajar nos PVEs	1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?	FISCHER, SCHAFFER (1993)
Modificações ou benefícios da prática do voluntariado na vida pessoal	2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos? 3) A prática do voluntariado modificou/ reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?	CBVE (2012)
Modificações ou benefícios para a vida profissional do voluntário	4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos? 5) A prática do voluntariado modificou/ reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos? 6) Para você, qual o maior ganho do trabalho voluntário? 7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?	CBVE (2012)
Outros	8) Outros comentários.	

Fonte: Autora

Para a formulação das questões, partimos das principais observações que gostaríamos de identificar: como se o voluntariado empresarial modifica ou altera o comportamento o padrão de comportamento e o modo de proceder das empresas e dos voluntários. Para tanto, buscamos apoio na literatura e em pesquisas anteriormente realizadas pelo IPEA (2006), pelo Instituto ETHOS (2010) e pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado (CBVE, 2010). A partir das análises empreendidas, procuramos identificar quais dados seriam relevantes, na busca por melhor compreender o tema analisado pela pesquisa.

A formulação das questões e a definição do número ideal delas, para cada um dos grupos identificados, foram inicialmente testadas em um piloto, com uma amostra de um gestor do voluntariado empresarial, e um grupo de (3) três voluntários na empresa. Esses passos iniciais serviram para referendar as questões e cobrir as áreas de interesse nas quais residiam as principais informações que este estudo pretendia levantar.

Concluídos os testes com o grupo piloto, foram definidas as questões e os procedimentos para realizar o levantamento, com as entrevistas presenciais. As definições das questões levaram em consideração pesquisas anteriores e o interesse deste estudo em determinados campos de interesse.

O planejamento, as ações e as tarefas realizadas nesta etapa da coleta de dados para a pesquisa estão detalhados a seguir.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O levantamento qualitativo foi realizado por meio de entrevistas presenciais com os participantes da pesquisa, utilizando-se de um roteiro semiestruturado, complementado pelas declarações e comentários dos entrevistados, bem como pela análise dos documentos relacionados às organizações envolvidas no estudo.

Para atender ao objetivo geral da pesquisa, as entrevistas presenciais foram realizadas nas instalações das empresas com o gestor do programa de voluntariado de cada uma delas, e ainda com (3) três voluntários indicados pelo gestor do PVE. Para essa seleção, foi utilizado o critério de maior tempo de atuação como voluntário, ou ainda aqueles com participação mais efetiva no programa.

O trabalho iniciou com o contato com todos os gestores do programa de voluntariado das empresas, inicialmente por meio telefônico, quando foram agendadas as datas para a realização das entrevistas presenciais, na sede da empresa, com o gestor. Em alguns casos, o gestor do programa na empresa também agendou as entrevistas com os voluntários, informando-nos local e data. Em outros casos, durante nossa entrevista, ele nos forneceu nome e telefone de contato dos voluntários, para que marcássemos a data e o local para a entrevista.

As entrevistas presenciais com os gestores foram realizadas nas instalações das empresas, uma delas na sala do gestor e as demais, em sala de reunião devidamente reservada pelo gestor para este fim. As entrevistas com os gestores tiveram duração média de 1 hora, sendo que a mais longa foi com o gestor da empresa C.S., com duração de 1 hora e 15 minutos e a com menor duração de 50 minutos foi com o gestor da empresa F.F.

As entrevistas presenciais com os voluntários das empresas, em todos os casos foram realizadas nas instalações da empresa, em sala de reunião designada por ela. As entrevistas com os voluntários tiveram duração média de 33 minutos, sendo que a mais longa foi a entrevista com o V 1 da empresa F.F. com 45 minutos e a de menor duração com 20 minutos, foi realizada com o V 2 da empresa T.I.S.

Todas as entrevistas presenciais, com os gestores e com os voluntários foram gravadas com autorização prévia de cada participante, e foram posteriormente transcritas, tendo sido feitas também anotações das respostas durante a realização das entrevistas.

Mais informações sobre as instituições em que foram realizadas as entrevistas se encontram na página 50, no Quadro 3.

Dando seguimento a este estudo as entrevistas realizadas foram transcritas e encontram-se nos anexos deste trabalho, a saber: Anexo A – Transcrição das entrevistas com os gestores dos programas de voluntariado nas empresas e Anexo B - Transcrição das entrevistas com os voluntários das empresas.

Para a análise dos resultados foi feita a triangulação das informações obtidas nas entrevistas e na análise documental, e são apresentados no próximo capítulo.

4 RESULTADO E ANÁLISE

Este capítulo apresenta, na primeira parte a análise dos resultados das entrevistas com os gestores dos programas de voluntariado das empresas. Em seguida, no item 4.2 é apresentada a análise dos resultados das entrevistas com os voluntários.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO DAS EMPRESAS

A análise realizada, neste item, ainda que de maneira exploratória, busca verificar se o voluntariado empresarial modifica ou altera o padrão de comportamento e o modo de proceder das organizações que os oferecem. Também discutimos a natureza da motivação e descrevemos os principais motivos que levam a organização a criar os programas de voluntariado.

4.1.1 Histórico e tipos de programas de voluntariado empresarial (PVE)

Buscando mapear o surgimento dos programas de voluntariado empresarial, conhecer a estrutura e a natureza jurídica do programa de voluntariado nas organizações pesquisadas, identificou-se variação na forma legal de criar o PVE.

Apurou-se que a primeira iniciativa de ação voluntária no país tem registro no início da década de 1980, motivada pelos movimentos de participação social das empresas que chegavam ao Brasil. Mais precisamente, no ano de 1982, foi criado o primeiro Instituto privado, o I.F., ligado a uma empresa nacional do setor financeiro, com uma estrutura independente e com razão social diferente da estrutura comercial. Com pessoal e recursos próprios, conforme afirmou o gestor, esse Instituto surge para cuidar prioritariamente de uma ação social de educação, em um grupo de empresas, a fim de suprir a carência do ensino público no país.

O Instituto vem atuando em ações sociais desde sua fundação, em 1982, e, a partir de 2007, trabalha prioritariamente com educação com foco na melhoria do ensino nas escolas públicas de ensino médio (G-I.F.).

O crescimento da participação da iniciativa privada nos movimentos sociais no Brasil ganhou força com a aprovação da lei que regulou e definiu o serviço voluntário no país, em fevereiro de 1998, trazendo novo impulso ao movimento. Essa legislação forneceu as condições de maturidade para o surgimento de iniciativas voluntárias nas empresas, com a definição e a

criação das regras para a manifestação das diferentes estruturas jurídicas e modelos de programa de voluntariado. Assim, criou-se o ambiente para que, no início dos anos 2000, a empresa comercial, de origem multinacional, do setor de telecomunicações, identificada neste estudo como C.S., constituísse seu programa de voluntariado. Ele foi definido dentro da área de responsabilidade social, subordinada à diretoria de recursos humanos, com o programa reconhecido dentro da estrutura oficial da empresa, bem estruturado, tendo pessoal próprio e autonomia. Nessa mesma época, outra organização comercial, também de origem multinacional, do setor de tecnologia da informação e do setor de serviços, identificada como T.I.S., dá início às atividades de voluntariado. Esse programa foi estruturado dentro da empresa, ligado à diretoria de recursos humanos, mas ainda não formalmente constituído, pois não consta do organograma da empresa e não tem estrutura ou pessoal próprio. A outra empresa pesquisada neste estudo, uma Fundação, identificada como F.F., também teve seu programa criado em 2000, por um grupo de serviços do setor financeiro, com constituição jurídica independente, com pessoal e recursos próprios. Foi o que declararam os gestores sobre as ações voluntárias em suas organizações, conforme registrado a seguir.

Temos programas de voluntariado desde o ano de 2000 (G-C.S.).

Desde 2004, iniciamos o projeto de voluntariado de Inclusão digital, patrocinado pela empresa, mas a organização sempre apoiou as iniciativas de voluntariado dos funcionários (G-T.I.S.).

Temos programa de voluntariado em funcionamento desde o ano de 2002. Ele surge para atender ao interesse dos colaboradores da organização em participar de movimentos de solidariedade e contribuir com a transformação social das comunidades, estando em funcionamento até hoje (G-F.F.).

O crescimento das ações sociais no país também é tratado nos estudos de Corullón e Medeiros Filho (2012), Silva *et al.* (2015) e de Bispo, Soares e Cavalcante (2014).

Verificou-se que a deliberação do líder da organização é importante na decisão sobre a forma como será constituído o programa de voluntariado: se dentro da empresa com mais ou menos autonomia, ou com a criação de uma estrutura independente, como uma Fundação ou um Instituto, que faz parte do grupo empresarial e que se dedicará exclusivamente às iniciativas de apoio à comunidade (voluntariado, apoio ao esporte, cultura, lazer, educação, saúde, etc.). Segundo Voegtlin (2015), o líder responsável está conectado com a realidade e pensa criticamente as regras e normas vigentes sem perder a perspectiva de longo prazo.

A pesquisa constatou que, em função de como o PVE for estruturado e de sua constituição jurídica, resultará em diferentes obrigações para a gestão da organização, que, além

das regras internas, precisará observar obrigações e direitos peculiares desta nova prática. Um desses direitos são os benefícios e incentivos fiscais oferecidos pelo Estado, que concede isenções ou redução de tributos para as instituições da iniciativa privada atuarem em ações na esfera social, conforme verificado nas declarações dos gestores da Fundação e do Instituto.

Sim, utilizamos os benefícios permitidos pela legislação. (...) por sermos uma Fundação, instituição sem fins lucrativos, com CNPJ independente da empresa líder, (...) o valor economizado com a utilização destes benefícios é investido nas atividades fins da Fundação, em prol dos programas que trabalhamos (G-F.F.).

Sim, utilizamos os benefícios que a legislação concede às instituições sem fins lucrativos, que é, no nosso caso, um Instituto. (...) cada empresa tem CNPJ independente (G-I.F.).

As empresas comerciais que têm o PVE diluído dentro da organização, mesmo estruturado e com pessoal próprio, mas sob o registro do mesmo CNPJ, que é da empresa comercial, não têm direito aos mesmos benefícios das que têm como atividade fim as ações sociais. Além dos benefícios a que não têm direito, outras justificativas delas para esclarecer a não utilização desses incentivos são: que a ação social realizada não estava prevista na legislação, que não têm imposto a pagar, ou ainda que alguns empresários consideram pequeno o incentivo oferecido para o trabalho social junto à comunidade. Esses mesmos motivos foram observados na pesquisa realizada pelo IPEA (2006).

A empresa não utiliza incentivos fiscais, porque o valor deles é muito pequeno. Outro fator é que nós financiamos 100% do valor do projeto (...), e como o programa está estruturado dentro de um departamento da organização que é comercial, não tem direito de se beneficiar de incentivos (...) (G-C.S.).

Definida a estrutura que terá o PVE, se dentro da empresa ou independente, mas como parte do grupo, são definidas as linhas de atividades do voluntariado que, normalmente, são várias, sendo pouco comum que as organizações trabalhem em um só tipo de ação voluntária. A multiplicidade de ações encontradas tem a ver com os vários fatores considerados no momento de definir quais serão essas linhas, a estruturação e as diferentes modalidades dos programas dentro das companhias. Outros critérios usados na definição do modelo de voluntariado e o tipo da organização têm relação com sua linha de negócio, atividade, cultura, a vontade de seu líder, de seus colaboradores e de seus principais *stakeholders*. Os critérios utilizados estão relacionados até mesmo com os anseios da sociedade, podendo determinar o modelo e a forma do programa de voluntariado, ou qual será o tipo de atividade voluntária que será apoiada por ela, conforme levantado e reportado nesta pesquisa.

A importância dada pelas empresas ao perfil profissional, competências, habilidades e interesse de seus colaboradores está presentes no momento de definir os programas de voluntariado que apoiarão e podem atender ao desejo do funcionário em patrocinar uma campanha de Natal, por exemplo. Esse mesmo interesse da empresa pelas competências e interesses dos voluntários é encontrado nos trabalhos de Grant (2012) e Plewa *et al.* (2015)

A definição da atividade voluntária, em primeira instância, tem que estar alinhada com o perfil de negócio da empresa, ter a ver com as nossas competências e as dos colaboradores e também atender às necessidades da comunidade em que estamos inseridos, ou ainda a causas humanitárias como atendimento a calamidades ambientais, questões de saúde pública ou desenvolvimento de comunidades, (...) (G-C.S.).

O critério usado para a definição do programa principal de inclusão digital e cidadania é o alinhamento com o negócio da empresa, atendendo ao interesse da sociedade e de acordo com o perfil profissional de seus funcionários, mas a organização apoia outras iniciativas de funcionários para atender às necessidades da comunidade, (...) (G-T.I.S.).

Na definição da linha de atividade de voluntariado que vamos investir, consideramos, primordialmente, que o projeto e a organização parceira precisam comungar a mesma diretriz, princípios e valores que os nossos; levamos em conta também a competência de nossos colaboradores e que o projeto atenda aos interesses da comunidade onde será realizado, (...), (...), um outro critério a ser atendido na seleção é que a ação beneficie a região geográfica onde trabalha o funcionário que o indicou (G-F.F.).

Como mencionei antes, trabalhamos apenas um projeto de voluntariado no Instituto que é a educação para atender necessidades da comunidade, para melhorar o nível de aprendizado no ensino médio das escolas públicas, e de alguma maneira aumentar o alcance de políticas públicas (G-I.F.).

O trabalho voluntário tem se mostrado um fator importante para as organizações, para atender às demandas da sociedade e de seus demais *stakeholders*. As empresas também demonstram especial cuidado em atender aos interesses de seus colaboradores e que os programas estejam alinhados com o seu negócio, seus valores e princípios.

4.1.2 Funcionamento do programa de voluntariado

A consideração da empresa em atender ao interesse de seus colaboradores, ao criar o seu programa de voluntariado, está relacionada com a necessidade das corporações em manter seus programas funcionando, através da permanência dos voluntários já engajados, ou no estímulo ao engajamento de novos voluntários. Para tanto, flexibilizam seus programas nos mais diferentes tipos de ações voluntárias no campo social: educação, saúde, no acolhimento e proteção a idosos e crianças, desenvolvimento de cidadania, proteção ambiental, socorro em

situações de emergência ou calamidade, etc. Registramos um leque de opções de diferentes formas e tipos de ações voluntárias, já que a diversidade de programas mantidos pela organização é vista pelos funcionários como reconhecimento de seu trabalho. Essas sensíveis diferenças entre a motivação dos voluntários, segundo Shantz, Saksida e Alfes, (2014), estão relacionadas ao motivo, valor e compromisso com os beneficiários dos programas e influenciarão na decisão de engajamento.

A diversidade de ações voluntárias encontradas nas organizações está registrada nas declarações de seus gestores, a seguir, que coincide com os registros de multiplicidade de programas encontrados nos trabalhos de Atkins e Parker (2012); Bowen *et al.* (2009); Booth, Park e Glomb (2009); Grant (2012); Magalhães e Ferreira (2014); Pajo e Lee (2011); Rodell *et al.* (2016); Pozzi *et al.* (2014); Schenkell, Ermanol e Mariano (2014); CBVE (2012); Son e Wilson (2012); Tsui (2013); Studer e Von Schnurbein (2013) e Stukas *et al.* (2014).

Nós temos ações voluntárias em muitas frentes, como, por exemplo, nas áreas de educação, cultura, meio ambiente, assistência social, saúde e esportes e também fazemos doação em espécie em apoio à determinada instituição, (...). Temos ainda no Brasil um projeto de inclusão digital que desenvolvemos em parceria com outra empresa (...) área de desenvolvimento da comunidade e ação de cidadania, educação e saúde. É o projeto de inclusão digital para a população ribeirinha da Amazônia, (...), também um projeto de voluntários em nível global, que trabalham para restabelecer ou garantir as comunicações em áreas atingidas por catástrofes(...) (G-C.S.).

A principal ação voluntária patrocinada pela empresa é o programa de inclusão social e digital (...). Temos ainda outras atividades para apoiar funcionários que se interessem por outras ações voluntárias na empresa, como a iniciativa de funcionários em ações sociais de fornecimento de alimento, (...). Outra ação apoiada é a iniciativa de funcionários na área da saúde, educação, alfabetização e trabalhando pelo desenvolvimento da comunidade com ações de cidadania; ainda temos campanhas pontuais de doação de sangue, fornecimento de produtos de higiene para idosos e campanha de natal para crianças, (...) (G-T.I.S.).

(...), temos ações na área de saúde, educação e alfabetização (...), doações de livros infantis (...), também patrocinamos o lazer e recreação, de forma indireta, através do programa de desenvolvimento completo da criança, (...) cada voluntário tem direito de solicitar uma biblioteca infantil por ano, a ser doada a uma instituição escolhida por ele, (...), (...) investimos em projetos oferecendo apoio financeiro para organizações de saúde pública, indicada por nossos funcionários (...). Na esfera da cultura, a Fundação patrocina e incentiva exposições de arte, teatro e eventos culturais na cidade. Contamos ainda com ações em meio ambiente (...), patrocinamos o desenvolvimento em educação financeira da população, (...) (G-F.F.).

As entrevistas com as organizações mostram que, em três das quatro empresas visitadas, há certa variedade de formato e áreas de atuação das ações de voluntariado, com cada empresa atuando em mais de uma frente. A particularidade registrada foi na empresa I.F., que atua apenas na área da educação, com um único programa de voluntariado, fato pouco comum de se

encontrar. Esse achado de diversidade na área de atuação coincide com os registros feitos pelo CBVE (2012) e Allen, Galiano e Hayes (2011).

Nosso trabalho está focado no desenvolvimento dos alunos das escolas públicas do ensino médio, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem e complementam políticas públicas na área da educação, principalmente matemática e desenvolvimento do conhecimento em língua portuguesa. Outras modalidades de ações voluntárias são desenvolvidas por outras empresas do grupo (G-I.F.).

Verificou-se que as empresas estão atentas às transformações que o voluntariado empresarial tem sofrido no mercado. Nesse sentido, vêm substituindo a motivação de filantropia assistencial por preocupações mais efetivas, que tragam desenvolvimento social para a comunidade em que atuam. Observou-se que a busca de parcerias com instituições sem fins lucrativos foi realizada para facilitar a prática do voluntariado, sempre se alinhando à missão de negócio da empresa, como podemos analisar nas respostas dos gestores (SCHENKELL; ERMANOL; MARIANO, 2014; PLEWA *et al.*, 2015; RODELL, 2013; SON; WILSON, 2012).

Tenho especial carinho pelo projeto jovem parceiro que alia desenvolvimento da comunidade, ações de cidadania e qualificação profissional; este projeto recebe jovens da comunidade, em situação de risco, (...). Estes adolescentes vivem situações onde estão expostos à violência, álcool e outras drogas, muitos com problemas familiares são excluídos socialmente e terão poucas chances de reverter este quadro no futuro (...). Diante deste quadro, eles estão em situação de desvantagem no mercado e com isto não conseguem independência financeira (G-C.S.).

(...) iniciativas dos funcionários são apoiadas pela empresa com divulgação interna das campanhas através do e-mail da companhia e a divulgação dos resultados nos relatórios internos. (...). No passado já fizemos doação, em espécie, para instituições beneficentes, mas já há alguns anos não fazemos mais (G-T.I.S.).

(...), temos ações na área de saúde, educação e alfabetização onde incentivamos a educação de qualidade e desenvolvimento das crianças através da leitura (...). A Fundação também seleciona propostas recebidas do Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente, para que instituições recebam recursos provenientes de um percentual do imposto de renda das empresas do grupo que é doado (G-F.F.).

Nosso trabalho está focado no desenvolvimento dos alunos das escolas públicas do ensino médio, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem e complementem políticas públicas na área da educação, principalmente, matemática e desenvolvimento do conhecimento em língua portuguesa (G-I.F.).

Um traço comum, declarado pelas empresas pesquisadas, é o fato de que todos os PVEs alavancam suas ações de doações materiais e de conhecimento, com a agregação do tempo de seus funcionários. Dessa forma, eles são incentivados a doar seu tempo em trabalhos voluntários fora do horário de expediente, ou mesmo, flexibilizando para que se dediquem a

essas ações em uma parte do seu horário regular de trabalho, o que corrobora o registrado no estudo de Tsui (2013); Rynes *et al.* (2012); Bowen *et al.* (2009)

Este programa tem mais de 14 anos de existência e é executado por 491 voluntários, todos colaboradores da empresa. Vale registrar que a empresa flexibiliza para que seus funcionários pratiquem o voluntariado durante o horário de trabalho (...) (G-C.S.).

Todos os educadores deste programa são voluntários e funcionários ou veteranos da empresa, que disponibiliza para que as ações voluntárias sejam desenvolvidas fora ou dentro do expediente regular de trabalho (G-T.I.S.).

Para tentar entender as perspectivas no cenário futuro dos programas de voluntariado nas empresas, buscou-se, na entrevista, conhecer os planos de expansão delas e identificou-se que todas as participantes, independentes do tipo da organização, têm planos de ampliar seus projetos de voluntariado. Todas as organizações investigadas pretendem abrir novas ações, motivadas em atender às demandas dos *stakeholders* e inaugurar novas unidades, aumentando sua área de atuação dentro do Brasil, e até mesmo na América Latina. Para tanto, almejam desenvolver parcerias para aproveitar o conhecimento adquirido e atender à crescente demanda de posturas mais socialmente responsáveis. Essa tendência apurada neste estudo coincide com o apontado na literatura, indicando que tem havido um aumento da participação da iniciativa privada em ações sociais, conforme mencionado nos trabalhos de Besharov (2014), Magalhães e Ferreira (2014), GIFE (2013) e CBVE (2012).

Tem sim, inclusive no segmento de voluntariado virtual, abrangendo a região norte do país. (...) incentivar a participação de voluntários na campanha do agasalho e de Natal, para engajar funcionários interessados no voluntariado (G-C.S.).

Sim, temos (...) criação de uma unidade em Campo Grande, com previsão de entrar em funcionamento em 2015 e (...) de criar mais duas unidades em data a ser confirmada, uma em Porto Alegre, outra em Brasília (G-T.I.S.).

Há também uma intenção das organizações de investir em tecnologia, ampliando e modernizando o portal da internet, com o objetivo de viabilizar projetos de interesse de funcionários e colaboradores de regiões mais afastadas do país. Essa tendência de expansão da participação das empresas na sociedade também foi reportada no trabalho de Studer e Von Schnurbein (2013).

Foi verificado o interesse declarado pelas corporações em disponibilizar o uso da rede para estudo online, via *website* para alunos, ferramenta que também poderá ser utilizado para a capacitação e reciclagem de educadores e gestores. Os detalhes desses motivos podem ser conhecidos nas declarações das organizações, apresentadas em seguida. Essa tendência de

expansão da área de atuação das empresas na comunidade com o uso das novas tecnologias aparece também nos trabalhos realizados por Grant (2012) e Rodell *et al.* (2016).

Temos planos para expandir os trabalhos da Fundação para a América Latina e, em 2015, ampliar o portal na internet, (...) encorajando os colaboradores a praticarem o voluntariado e influenciarem no desenvolvimento de sua região (G-F.F.).

Sim, (...) expandir o projeto para outras regiões do Brasil, aproveitando a experiência positiva dos resultados de melhoria no aprendizado (...). Também investimos constantemente em tecnologia, para disponibilizar estudo online (...) (G-I.F.).

Houve relatos de que a existência dos PVEs traz para a empresa a necessidade de realização de parcerias com ONGs e outras organizações sem fins lucrativos, como universidades, com a própria comunidade e até com o governo. Essa questão é refletida na gestão, ao demandar por novos conhecimentos, desenvolvimento de técnicas de liderança, gestão e planejamento para lidar com esses agentes externos de diferente realidade. Segundo exposto pelos gestores, essas novas competências podem gerar efeito positivo, agregando conhecimento útil para planejamento futuro na empresa, servindo-se do saber desenvolvido na diversidade encontrado no voluntariado, consonante a Caldana, Souza e Camiloto (2012).

Para as ações sociais, realizamos parcerias com outras empresas do setor de comunicação, com ONGs, instituições sem fins lucrativos, nas áreas de educação e saúde, com órgãos governamentais como a ONU e com universidades para o desenvolvimento de pesquisas, (...) na área de saúde, educação e desenvolvimento e com as comunidades (...) (G-C.S.).

Não realizamos parcerias com nenhuma instituição, pois atendemos diretamente alguns prestadores de serviço da empresa, seus familiares e a população do entorno que nos procuram (...) (G-T.I.S.).

A Fundação realiza parcerias com organizações sem fins lucrativos, ONGs, empresas privadas e organizações governamentais, instituições de classe e organizações comunitárias beneficentes, isto em todas as regiões onde temos unidades (G-F.F.).

O Instituto realiza parcerias com as escolas públicas de ensino médio, com os governos municipais, estaduais e governo federal (G-I.F.).

Junto com o fator positivo desses novos conhecimentos, resultado das associações com outras instituições, surge, por outro lado, a preocupação dos gestores com um fato novo: os riscos da falta de estrutura adequada para gerir essas parcerias, podendo trazer obstáculos e resultados não desejados para a organização, junto ao mercado e ao público interno. Por exemplo, a atenção dos líderes com a falta de planejamento e de pessoal para a gestão desses programas e ainda o risco da definição de acordos inadequados e mau aproveitamento dos recursos destinados para gastos com as ações sociais.

Não chega a ser uma dificuldade, mas é o processo que temos que realizar no caso de projetos junto à comunidade antes de firmarmos um contrato de parceria, que é de identificar a ONG, avaliarmos se é um bom projeto, se tem a ver com o negócio da empresa, (...), o mesmo acontece em parcerias com universidades onde também é necessário avaliar o projeto e ver a aderência dele com os objetivos da empresa. (...). Uma dificuldade que vejo é a escassez de recursos na empresa destinada a estas atividades, se considerada a demanda (G-C.S.).

Não temos como atender toda a demanda, (...) precisaríamos de mais educadores que só podem ser funcionários ou veteranos, como já disse. Fazemos campanha para aumentar o número de voluntários, mas, mesmo assim, sempre há mais demanda que oferta de vaga. Então, a falta de estrutura e de pessoal para a gestão dificulta o planejamento e a implantação de melhorias para desenvolver um bom trabalho (G-T.I.S.).

Observou-se que há outros elementos externos à empresa, mas que têm relação com os PVEs e que refletem na sua gestão interna, como a falta de conhecimento e preparo das instituições para apresentar projetos de parceria para serem apoiados pelas organizações; ou em receber os voluntários das empresas em suas instalações, gerando trabalho de análise e pesquisa para poder apoiá-los; ou até mesmo em capacitar o pessoal da instituição para receber os voluntários e garantir o sucesso da parceria. Essas questões demonstram a necessidade de avanço das ONGs e instituições no conhecimento e profissionalização, para melhor aproveitar as parcerias oferecidas pelo mercado. Esses desafios foram identificados neste estudo e documentados pelos gestores em suas falas.

(...) dificuldades que encontramos é a falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pela comunidade, às vezes é muito difícil aprová-los, porque muitas instituições têm dificuldade em estruturar um projeto para apresentá-lo. Nós temos o recurso financeiro, mas, às vezes não podemos atender prontamente à necessidade da comunidade, antes é preciso pedir esclarecimento e entender a ação proposta (G-F.F.).

Outro desafio é o convencimento e a aceitação das equipes das escolas ao receberem os voluntários, é uma questão de cultura, há um estranhamento, certo preconceito e resistência do meio aceitar que pessoas de outra área que não da educação possam contribuir para melhorar as escolas. É um elemento novo dentro do ambiente de ensino, isto, às vezes, desmotiva os voluntários (...) (G-I.F.).

As interferências apuradas nesta pesquisa sobre como os fatores internos e externos à organização podem afetar sua gestão e o funcionamento dos PVEs indicam que há espaço para o entendimento desse fenômeno nas organizações. Ou seja, há a percepção de que é preciso estreitar o entendimento entre empresas e ONGs, e haver melhor compreensão das necessidades e das realidades mútuas.

4.1.3 Modificações trazidas pelo PVE na gestão das organizações

Todo tipo de estrutura de voluntariado criada pela organização trará alterações em sua administração, com diferentes formas de gerir direitos e obrigações decorrentes desta nova atividade, principalmente relacionadas às necessidades específicas de ordem legal. Isso porque Institutos, Fundações e Associações sem fins lucrativos podem fazer uso de benefícios fiscais, ou isenção de impostos, aos quais as empresas comerciais não têm direito. Desse modo, a decisão de criar o PVE trará mudanças para as organizações, ainda que de ordem diferente, da mesma forma que a escolha do tipo de programa que será criado para atender suas demandas internas e externas também afetará de alguma maneira e em diferentes níveis todas as empresas.

Foi verificado por Rynes *et al.* (2012) que as primeiras alterações que ocorrem na gestão da organização, em consequência da existência do voluntariado empresarial, são as da necessidade de se adequar às novas legislações, visando a atender demandas internas que surgem em função da nova atividade.

Verificou-se que, dentre essas novas necessidades de gestão as quais a organização deve se adaptar, estão: definição e descrição de tarefas e funções novas; criação ou revisão de políticas internas; aumento de pessoal; redistribuição de trabalho; busca por novos conhecimentos e ferramentas para implantação, acompanhamento e apuração de resultados. Todas essas mudanças vão alterar de muitas maneiras a empresa, o cotidiano de gestores, funcionários, até mesmo influenciar as decisões do líder e da área financeira, já que o trabalho voluntário implica mais recursos pessoais, materiais e financeiros.

Buscando identificar os efeitos na gestão das empresas, foi possível documentar algumas diferenças e mudanças na gestão dos programas e na organização, resultado das diferentes estruturas delas. Conforme apontaram os gestores, dessa diversidade observada decorrem mudanças que podem influenciar o desempenho da organização, dos voluntários, de áreas diretamente envolvidas com os trabalhos sociais e com as demais áreas tradicionais da empresa.

As ações sociais fazem parte da estratégia da organização, exemplo disso é que elas são realizadas em todos os países onde a empresa está presente, (...), que são custeadas pelo orçamento reservado para estes trabalhos. Mas estes eventos não constam em documento de planejamento, estratégico (G-C.S.).

Não fazem parte da estratégia da empresa, tanto que não constam de documentos e ou têm orçamento próprio. (...). “Não há uma estrutura, tanto que a coordenação da Escolas de Inclusão Digital e feita por uma funcionária que desempenha uma função de gestora de uma área e é coordenadora como voluntária o programa (G-T.I.S.).

Sim, as ações sócias fazem parte da estratégia da empresa, constam de documento da organização e têm orçamento próprio (G-F.F.).

Sim, as ações sociais fazem parte da estratégia da empresa e a prova disso é a criação do Instituto que tem as ações sociais como seu único objetivo. Como registro, vale informar que fazemos o balanço social (G-I.F.).

Foram constatadas também repercussões nas organizações, reflexo da carência de políticas definidas sobre a importância das ações sociais para a empresa, gerando falta de apoio e de recursos de estrutura e pessoal nos programas de voluntariado. Nesse sentido, exige-se mais esforço para realizar o trabalho e pode haver desperdício de tempo, não trazendo o retorno esperado dos recursos investidos pela organização (CALIGIURI; MENCIN; JIANG, 2013; GRANT, 2012). Essa falta de limites claros das políticas para as ações voltadas para a sociedade resulta no acirramento de conflitos de interesse entre gestores e voluntários sobre obrigações profissionais e voluntárias, que são por natureza concorrente. Em vista disto, os gestores reconhecem e reivindicam, conforme mencionado a seguir, um posicionamento claro da empresa para com o PVE, a fim de minimizar as ocorrências hoje registradas por eles. O apoio da organização ao trabalho voluntário é relevante, pois ele é econômica e socialmente importante, principalmente nas sociedades mais desenvolvidas, segundo Jorgensen (2013).

(...) como não há um orçamento, faz-se necessário negociar e aprovar cada um dos eventos, isto demanda tempo e é desgastante, (...) sempre apresentamos orçamentos conforme a política da empresa, (...). Mas, dependendo do momento econômico e a data do ano, é preciso fazer apresentações e esclarecer questionamentos, (...), não há problema no questionamento, a dificuldade é de tempo, pois a gestora do programa é voluntária e tem outras atribuições na empresa, (...) (G-T.I.S.).

Apesar de termos o Instituto para patrocinar o programa, temos alguns desafios como o de aumentar o número de voluntários. Nossos voluntários são funcionários das outras empresas do grupo, e falta apoio dos gestores nestas empresas para que os colaboradores de seus times participem do programa, (...) (G-I.F.).

Outro fator que afeta a organização é a falta de conhecimento técnico e de uma ferramenta adequada que possa medir os benefícios do voluntariado, repercutindo na gestão da empresa como um todo. Acredita-se que esse conhecimento e competência trariam efeito benéfico para a expansão dos PVEs. Isso porque a criação de métodos confiáveis de apuração de resultado é especialmente relevante, se considerarmos que as empresas medem ativos e passivos e a sustentabilidade financeira é um dos principais pilares que viabilizam a organização. É o que pensam os gestores consultados. O mesmo problema é constatado no trabalho de Cortez, Van Bellen e Zaro (2014), e no estudo do CBVE (2012), que destacam a necessidade de as empresas definirem metas e conferir os resultados, utilizando metodologia para documentar os PVEs.

Como falamos anteriormente, não temos nenhum instrumento que meça sistematicamente, ou pesquisa que nos dê uma dimensão exata dos benefícios do voluntariado (...). Não posso afirmar que seja uma dificuldade, mas acredito que, se tivéssemos relatórios e dados sobre os resultados, poderia ajudar no amadurecimento destes trabalhos na empresa. (...) (G-C.S.).

Não, não utilizamos nenhum instrumento para medir os benefícios, até porque não temos e também porque não temos pessoal dedicado exclusivamente ao voluntariado, (...). Mais um desafio que encontramos é conseguir apresentar resultados, que justifiquem economicamente o programa de voluntariado. Quando isto for possível, certamente teremos um grande avanço do trabalho voluntário empresarial (G-T.I.S.).

Não, o Instituto não tem instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a organização, mas acredito que isto é uma realidade para todas as empresas (...). Atribuo que esta falta de estudo é consequência da complexidade, do grande número de áreas do conhecimento envolvidas e por isto não há ainda metodologia definida (...) (G-I.F.).

Eu, particularmente, vejo como uma dificuldade, para que o trabalho voluntário tenha maior apoio e incentivo dos gestores das empresas, a falta de estudos e levantamentos que comprovem os benefícios que esta ação voluntária pode trazer para a organização (G-I.F.).

Já começa a ser perceptível nas organizações a alteração que a falta de apoio interno, principalmente dos gestores e da alta gerência, causa no desenvolvimento e sucesso dos programas de voluntariado já existentes e na implantação de novos. Apoio este, que segundo Grant (2012), pode ser uma fonte de mudança organizacional, propiciando desenvolvimento profissional, aumento de produtividade e competitividade. Nas organizações pesquisadas, funcionários e até mesmo a alta gerência, muitas vezes, desconhecem os programas. Foi detectado que há reivindicação de maior apoio dos executivos, principalmente dos líderes, no reconhecimento e divulgação do trabalho voluntário. Além disso, há um sentimento generalizado, expresso pelos gestores dos programas, de que é preciso que haja mudanças na forma de gerir os PVEs, para melhorar e fortalecer a cultura e para o desenvolvimento do voluntariado na empresa, o que coincide com o defendido por Cortez, Van Bellen e Zaro (2014), Grant (2012), Jones, Willness e Madey (2014), Plewa *et al.* (2015) e Rodell *et al.* (2016).

Penso que seria importante divulgar o programa para os gerentes e altos executivos nas reuniões de diretoria, pois acredito que é importante a divulgação interna do programa de voluntariado (G-C.S.).

(...), trabalhamos a importância das ações voluntárias, para a empresa e para os empregados, junto à diretoria das áreas, apresentando o programa, (...). Mas ainda é preciso maior apoio dos líderes da alta gerência e gestores de nível médio para divulgar e firmar a cultura do voluntariado na organização (G-T.I.S.).

Outra dificuldade que temos é a falta de envolvimento dos líderes das empresas de nossa organização que é onde estão os voluntários que, muitas vezes, não incentivam e apoiam as atividades de seus colaboradores, (...) e nem sempre estão igualmente comprometidos com a causa (G-F.F.).

Os PVEs também demandam por recursos e tecnologias, mas já se começa a perceber uma mudança na percepção com relação à visão que a empresa tem de seu papel na sociedade como um agente de transformação. Além do mais, os PVEs constituem um importante sinal da mudança que os voluntários podem operar na gestão das companhias, o que pode significar melhores condições de trabalho e o reconhecimento das ações sociais na organização (PLEWA *et al.*, 2015; CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012; WICKERA; HALLMANN, 2013). Entretanto, como frisam os gestores em seu depoimento, não há pesquisas que possam documentar essa informação, é apenas uma percepção. De acordo com o IDIS (2012), o voluntariado empresarial contribui para que a empresa melhore as relações com os seus *stakeholders*, que, segundo os gestores, é um recurso válido para promover e sedimentar a cultura corporativa, fortalecer vínculos entre funcionários, melhorar a imagem da empresa e o clima organizacional.

Há um sentimento de que o voluntariado pode fazer a diferença e transformar as pessoas, tanto as da comunidade pelos novos conhecimentos e oportunidades que se abrem com os novos conhecimentos, (...), para os voluntários, que ganham habilidades pessoais e tornam-se pessoas melhores, (...), ganha também o profissional, por desenvolver competências aprendendo técnicas que podem ser aplicadas no seu trabalho. (...) ganha também a empresa com profissionais melhores e motivados (G-C.S.).

(...), declarações que coletamos junto a líderes e executivos que estão incluídos no trabalho dão conta de que, no projeto de voluntariado, reforçou a consciência da organização que, com seu conhecimento e com seu pessoal, pode contribuir com o desenvolvimento do cidadão e da sociedade, e a consciência de que a organização pode fazer a diferença na comunidade (G-T.I.S.).

(...), há a percepção de que a ação voluntária tenha reforçado a consciência de que a empresa pode ser agente de mudança na sociedade, (...) e, mais do que o trabalho de uma organização, pode transformar e fazer a diferença na comunidade e na sociedade. Desculpe me repetir, mas é só uma percepção, não há pesquisa para medir isto (G-F.F.).

(...), relembro que não temos como comprovar eventuais modificações ou reforço (...). Acreditamos que reforçou na empresa a consciência de que ela pode ser agente de mudança. (...), pode até ter reforçado a consciência do seu papel no desenvolvimento profissional de seus colaboradores (G-I.F.).

Nesta pesquisa foram identificados o efeito e a importância que têm o compromisso com a causa social do principal líder, na mudança da cultura da organização, e como ele vê o papel da empresa na sociedade como agente de mudança. Segundo Voegtlin (2015), a figura do líder tem destaque nas transformações da sociedade.

(...), acreditamos que podemos fazer a diferença na vida de todos os que são beneficiados por nossas ações voluntárias, como no caso dos jovens do programa que

recebem reforço escolar, conhecimento em tecnologia, idiomas, acompanhamento psicológico e vivência na empresa, dando a eles uma oportunidade real de mudar sua trajetória de vida, e das comunidades beneficiadas pelo acesso à telefonia móvel e internet de alta velocidade na Amazônia, dentre outros (G-C.S.).

A vontade e a participação dos funcionários têm sido o grande propulsor das ações sociais de voluntariado na organização. Temos que reconhecer, no entanto, que o compromisso social e princípio de cidadania dos presidentes locais têm sido fator importante para que estas ações de voluntariado ocorram e levou a empresa a apoiar estas iniciativas (G-T.I.S.).

A motivação para realizar ações de voluntariado na comunidade foi para atender ao desejo de seus colaboradores (...), desta forma, surgiram as primeiras ações voluntárias, que, hoje, fazem parte da cultura da empresa, tanto que criou a Fundação para se encarregar de todas as ações sociais, (...) (G-F.F.).

A participação dos colaboradores nas ações voluntárias tem resultado positivo, contribuindo para melhorar o clima da organização e diminuir conflitos internos, melhorando a integração entre departamentos diferentes, facilitando o trabalho nos grupos multidisciplinares, entre os colaboradores voluntários e os não participantes, e até mesmo com os gestores (GRANT, 2012; RODELL, 2013; RODELL *et al*, 2016), como vemos nas declarações dos gestores.

(...) além de ter melhorado a integração entre departamentos diferentes da empresa, facilitando trabalhos multidisciplinares. Criou a noção de unidade no grupo de voluntários, (...) (G-C.S.).

(...) podemos observar maior facilidade de trânsito dos voluntários em departamentos diferentes dos que trabalham, facilitou a integração de colegas mesmo de áreas diferentes (G-T.I.S.).

(...) tenho ouvido deles que, com o trabalho voluntário, desenvolveram capacidades que têm facilitado a interação com outros departamentos e com colegas de trabalho de departamentos diferentes, (...) acredito que, mesmo que tenha afetado apenas os funcionários que participam do voluntariado, já é uma mudança e que, ao persistir esta prática e envolver mais pessoas, acaba por modificar a organização, (...) (G-F.F.).

A existência de programas de voluntariado na organização pode ser um diferencial para a gestão de pessoas, podendo, segundo os gestores, ser este um fator de compensação, em um cenário onde os colaboradores não encontram o significado desejado no trabalho formal. A satisfação encontrada na atividade voluntária poderia vir a satisfazer esse déficit, contribuindo para reter talentos e manter a motivação dos funcionários (RODELL, 2013), revelou esta pesquisa.

O voluntariado, às vezes, compensa a falta de motivação temporária no trabalho formal, me fez aprender a lidar bem com isto (G-I.F.).

Se, por um lado, o voluntariado contribuiu para integrar e aparar arestas, por outro, trouxe conflitos, afetando a vida de gestores e voluntários. Há problemas também entre alguns funcionários que aderiram com os que não se engajaram ao programa, pois, muitas vezes, desconhecem que a prática PVE é um projeto da empresa. O mesmo foi observado nos trabalhos de Studer e Von Schnurbein (2013).

(...) a falta de apoio e divulgação do programa por parte da alta gerência com suas equipes e o reconhecimento da importância do programa para a empresa, (...), todo início de semestre é um desafio conseguir voluntários para manter o mesmo número de turmas do semestre anterior, até mesmo a reciclagem dos voluntários já existentes fica prejudicada (...) (G-T.I.S.).

Outra dificuldade que temos é a falta de envolvimento dos líderes das empresas de nossa organização que é onde estão os voluntários que, muitas vezes, não incentivam e apoiam as atividades de seus colaboradores, (...) (G-F.F.).

(...) falta o apoio dos gestores nestas empresas para que os colaboradores de seus times participem do programa, apesar disto não afetar o trabalho, (...) (G-I.F.).

Outro efeito dos programas de voluntariado observado na gestão da corporação, mapeado nesta pesquisa, foi o causado pela falta de ferramentas e metodologia para reconhecer e divulgar o trabalho dos voluntários e uma forma mais eficaz de gerir os PVEs, mencionados na declaração dos gestores. Essas questões também foram defendidas pelos pesquisadores que buscam encontrar novos métodos e técnicas para a gestão e motivação nos programas de voluntariado, verificados em estudos de Cortez, Van Bellen e Zaro (2014), Caligiuri, Mencia e Jiang (2013), Plewa *et al.* (2015), Caldana, Souza e Camiloto (2012), Wickera e Hallmann (2013), Grant (2012), Jones, Willness e Madey (2014) e Rodell *et al.* (2016).

Até o momento, a forma utilizada pelas empresas para fazer a divulgação do voluntariado, apurada nesta pesquisa, tem sido via publicações dos resultados periódicos da empresa, e a divulgação por meio de campanhas de marketing interno e externo. Ambas são consideradas formas restritas e ineficientes de divulgação, gerando insatisfação dos participantes.

Divulgação do voluntariado é feita através de campanhas de marketing internas e externas, publicações de resultados em jornais e revistas e publicação de resultados em periódicos da empresa (G-C.S.).

A divulgação é pequena e pontual, em periódicos da empresa, onde se noticiam início de aula das turmas, capacitação de novos voluntários, formaturas das turmas com publicação de fotos, (...) (G-T.I.S.).

A divulgação é feita através de publicações de resultados em periódicos, campanhas de marketing interno, mas o forte da divulgação é feito mesmo pelos voluntários, são

os próprios os maiores divulgadores e garotos propaganda dando visibilidade ao voluntariado pelo trabalho realizado (G-F.F.).

Há um consenso apurado entre os líderes dos PVEs consultados neste estudo de que a maior divulgação dos programas de voluntariado por parte da organização traria efeito positivo para a atividade. Essa ação também é defendida por Booth, Park e Glomb (2009) e poderia ajudar no recrutamento de novos voluntários e na retenção dos já engajados, segundo externado pelos gestores e também preconizado nos estudos de Grant (2012), Rodell e Lynch (2015), Peng *et al.* (2015), Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013).

A divulgação dos projetos juntos aos líderes e à alta gerência se transforma em uma dificuldade de gestão, o que não facilita o compromisso e a divulgação dos programas, até mesmo em conseguir novos voluntários e mantê-los no programa (G-C.S.).

Outra dificuldade é a falta de apoio e divulgação do programa por parte da alta gerência com suas equipes e o reconhecimento da importância do programa para a empresa, o que cria barreiras para se conseguir novos voluntários. (...), até mesmo a reciclagem dos voluntários já existentes fica prejudicada, (...) (G-T.I.S.).

(...) temos alguns desafios como o de aumentar o número de voluntários. Nossos voluntários são funcionários das outras empresas do grupo, e falta o apoio dos gestores nestas empresas para os colaboradores de seus times participarem do programa, (...) (G-I.F.).

Constatou-se que o reconhecimento do voluntariado é feito de forma muito semelhantes em todas as empresas participantes deste estudo, normalmente por meio da presença da alta gerência em reuniões semestrais, no encerramento de cursos; ou ainda pela aprovação de novos projetos pelos líderes, o que é visto pelos voluntários como sendo o reconhecimento da importância do voluntariado. Verificou-se, no entanto, que outras formas de reconhecimento reivindicadas pelos voluntários poderiam ser incluídas, como a flexibilização do horário para a prática do voluntariado durante o horário de trabalho, segundo o que relatam Grant (2012), Pozzi *et al.* (2014) e Rodell *et al.* (2016).

Os participantes gostariam ainda de ter um reconhecimento mais efetivo no dia a dia, coincidindo com o pensamento dos pesquisadores Hahn *et al.* (2014), Rafaelli e Glynn (2014) Rodell (2013), sobre importância da demonstração de apoio diário para o programa.

(...) incentivo ao voluntário, a empresa flexibiliza para que eles exerçam o voluntariado durante o horário de trabalho, (...). Visto como importante é o reconhecimento da alta gerência pelo trabalho dos voluntários e o apoio dado para a realização dos projetos, (...) e a valorização do trabalho voluntário (G-C.S.).

O incentivo é dado como forma de reconhecimento através de reuniões semestrais dos educadores com a alta gerência (...) e através da flexibilização do horário para a prática do voluntariado durante o horário de trabalho normal (G-T.I.S.).

O reconhecimento é feito por reuniões com a participação da alta gerência para planejar e apurar os resultados (...), outra demonstração de aprovação, sentida pelo voluntário, é ver aprovados os projetos indicados por ele, para receberem o apoio da empresa e vê-los se concretizando na comunidade. Não há liberação do horário de trabalho para prática do voluntariado (G-F.F.).

(...) e o reconhecimento (...) é a aprovação da alta gerência percebida em sua participação nas reuniões programadas para planejamento e apuração dos resultados, (...) altos executivos participam destes eventos, significando a importância dada por eles ao projeto e à participação dos colaboradores na ação (G-I.F.).

A importância de encontrar novas técnicas e métodos adequados para motivar e reconhecer o voluntariado foi apontada como relevante por todos os gestores deste estudo, pelo resultado que causam na organização.

Essa ausência de técnicas e métodos definidos para a gestão do voluntariado, principalmente quanto à motivação e reconhecimento dos sujeitos envolvidos, tem causado críticas e desmotivação para voluntários e gestores. A forma atual é apontada por todos como ineficiente, o que coincide com os dados mostrados nos trabalhos de Caldana, Souza e Camiloto (2012), Hahn *et al.* (2014), Rafaelli e Glynn (2014), Rodell (2013), Plewa *et al.* (2015) e Son e Wilson (2012).

4.1.4 Ação social e motivação da empresa

Buscando compreender a natureza da motivação da empresa para criar programas de voluntariado, foram apuradas as diversas razões, que surgem em função das diferenças existentes entre as organizações e que vão se refletir também na área de atuação dos PVEs.

A natureza da motivação das organizações para criar seus programas de voluntário e as razões que as movem, identificadas nas entrevistas, são inúmeras e estes motivos podem ser classificados, segundo Fischer e Schaffer (1993), como motivação de natureza altruísta e egoísta. A maior parte delas se enquadra como motivação altruísta, mas encontramos também motivações que podem ser consideradas de origem egoísta, apesar de, na maioria das vezes, estas últimas serem negadas, ou justificadas como decorrência de outras ações sociais altruístas e que eventuais benefícios são acidentais, não sendo este o objetivo principal.

Todas as empresas participantes citaram, inicialmente, os motivos altruístas, como os mais fortes motivadores para a realização das ações sociais. Nominalmente, foram citadas pelos gestores, como pode ser visto a seguir, as ações de causas humanitárias e sociais, que são os mesmos motivos encontrados, com igual escala de valor, nas pesquisas do IPEA (2006), Instituto Ethos (2010) e CBVE (2012).

Os principais motivos para as ações sociais foram atender aos desejos da comunidade próxima da empresa, participamos também de campanhas públicas para atender população atingida por enchentes, fome e seca. Atender aos motivos humanitários (G-C.S.).

Para atender à comunidade próxima da empresa, tivemos a doação mensal de cestas básicas para famílias em situação de risco, (...) de materiais de higiene para idosos internados em instituição, (...) campanha do agasalho durante o inverno, (...) a campanha de Natal para crianças, com doação de roupas, calçados, material de higiene e brinquedos. Pontualmente, fazemos campanha para atender motivos humanitários, beneficiando os atingidos por desastres naturais e calamidades como seca, enchente, desabrigados pelo fogo em favelas na cidade de São Paulo, (...) (G-T.I.S.).

Os motivos que nos levaram a realizar as ações sociais não são diferentes dos que vêm nos motivando através dos anos, que é trabalhar em prol de causas humanitárias e sociais, (...) ou para atender pedidos de outras entidades ou de comunidade próxima da empresa, ou ainda colaborar com entidades governamentais suprindo a necessidades da população ou complementando suas ações (G-F.F.).

A motivação para as ações voluntárias foi para atender o interesse da comunidade em melhorar o aprendizado nas escolas públicas de ensino médio e aos anseios dos próprios funcionários de se dedicarem no trabalho de ações voluntárias (...). Eu vejo isto como atender a um motivo humanitário, mas também cívico, pelos desdobramentos que ele pode trazer com seu resultado (...) (G-I.F.).

Constatou-se nas quatro empresas que os principais motivos levados em conta para a definição de quais projetos voluntários serão patrocinados, apoiados e financiados pelas organizações são: as competências e habilidades de seus colaboradores; a responsabilidade com os *stakeholders*, incluindo o desejo dos funcionários; as necessidades da comunidade; e estarem alinhados com os negócios e valores da organização. No entanto, as prioridades acompanham os objetivos da empresa, que define o público alvo, a área geográfica de atuação e o formato dos PVEs. Esses mesmos critérios de preocupações com as habilidades dos colaboradores, alinhamento com o negócio da empresa e com seus valores, mencionados pelos gestores, são os observados para a implantação de projetos de voluntariado, segundo Grant (2012), Son e Wilson (2012), Hong e Howell (2013), Tang (2015), Allen, Galiano e Hayes (2011), Turnaua e Mignonacb (2015), Kruse e Schmit (2015), Schenkell, Ermanol e Mariano (2014) e Studer e Von Schnurbein (2013).

A definição da atividade voluntária, em primeira instância, tem que estar alinhada com o perfil de negócio da empresa, ter a ver com as nossas competências e as dos colaboradores e, também, atender às necessidades da comunidade em que estamos inseridos (...) (G-C.S.).

O critério usado para a definição do programa principal de inclusão digital e cidadania é o alinhamento com o negócio da empresa, atendendo ao interesse da sociedade e, de acordo com o perfil profissional de seus funcionários, (...) (G-T.I.S.).

Na definição da linha de atividade de voluntariado que vamos investir, consideramos primordialmente que o projeto e a organização parceira precisam comungar a mesma diretriz, princípios e valores que os nossos; (...) (G-F.F.).

Como mencionei antes, trabalhamos apenas um projeto de voluntariado no Instituto que é a educação para atender necessidades da comunidade, (...) (G-I.F.).

Os registros deste estudo indicam que a sugestão dos colaboradores foi a motivação das empresas para criarem os PVEs. Apurou-se que há grande variedade de programas diferentes nas organizações no intuito de atender às sugestões dos empregados e possibilitar o trabalho voluntário para o maior número deles. Esses resultados demonstram o reconhecimento da organização e a percepção de que, ao criar os programas de voluntariado, ela precisa considerar o interesse do futuro voluntário. Essa consideração com o interesse dos colaboradores é vista por eles como um dos fatores de motivação para se engajarem nos programas. Segundo Studer e Von Schnurbein (2013), Son e Wilson (2012) e Stukas *et al.* (2014), para reter os voluntários e mantê-los envolvidos, a atividade precisa ser importante e gratificante, resultado das mudanças das bases motivacionais dos voluntários que estão mais diretamente relacionadas ao interesses e necessidades das pessoas envolvidas.

O que levou a empresa a realizar ações sociais em caráter voluntário foi a vontade de seus colaboradores interessados nestas ações, inclusive, no caso específico da escola de inclusão digital e cidadania, e também financiar as despesas de realizações do voluntariado. Vale registrar, que todas as ações, inclusive a da escola, surgiram por iniciativa de seus colaboradores. A vontade e a participação dos funcionários têm sido o grande propulsor das ações sociais de voluntariado na organização, (...) (G-T.I.S.).

A motivação para realizar ações de voluntariado na comunidade foi para atender ao desejo de seus colaboradores em participar de movimentos de solidariedade e contribuir com a transformação social das comunidades, desta forma, surgiram as primeiras ações voluntárias e hoje fazem parte da cultura da empresa, (...) (G-F.F.).

Os motivos que levaram a empresa a realizar ações em caráter voluntário foram seu compromisso social, porque é a cultura da organização e também acreditamos que possa melhorar a imagem dela junto ao público e, principalmente, o que nos motivou foi contar com o incentivo e a participação ativa dos funcionários. Eles dão o estímulo para a empresa realizar as ações (G-I.F.).

A importância de os programas atenderem à motivação e de satisfazer interesses dos colaboradores foi registrada nas respostas dos gestores nesta pesquisa sobre o motivo pelo qual as organizações empreendem as ações voluntárias aproveitando esta motivação para reforçar a importância da participação social dele e fortalecer a cultura do voluntariado. O interesse de seus funcionários aparece como um dos principais motivos para essa realização, assim como relatado por Rodell (2013).

Patrocinamos ainda ações por motivos que têm a ver mais com questões de gestão, para melhorar o clima da organização e aumentar a satisfação dos funcionários com a organização, (...) (G-C.S.).

(...) e também para satisfazer ao interesse de seus colaboradores e até complementar a ação de governo. Apoiamos algumas campanhas de doação de sangue e duas campanhas para doação de livros usados, para a biblioteca da EIC (G-T.I.S.).

(...) não são diferentes dos que vêm nos motivando através dos anos, que é trabalhar em prol de causas humanitárias e sociais, seja para atender recomendação de nossos colaboradores e aumentar sua satisfação, contribuindo para melhorar a qualidade do trabalho, (...). Vale citar ainda atender ao nosso objetivo que é reforçar no colaborador o comprometimento com as ações para a comunidade, a importância da responsabilidade social e incentivar o voluntariado na empresa (G-F.F.).

(...) e os anseios dos próprios funcionários de se dedicarem no trabalho de ações voluntárias de educação de nosso projeto. Eu vejo isto como atender a um motivo humanitário, mas também cívico, pelos desdobramentos que ele pode trazer com seu resultado, mas acredito que o motivo principal da empresa foi atender os funcionários (G-I.F.).

Este trabalho revelou também que a visão dos líderes sobre o seu papel na empresa e na comunidade motiva e influencia a criação dos programas, por ser ele um dos principais protagonistas do voluntariado, motivando o início da transformação do papel da organização. Voegtlin (2015) destaca a importância do papel da liderança exercida com ética e responsabilidade, buscando soluções colegiadas que envolvam os interessados nas decisões e que, em longo prazo, provoquem mudanças positivas na coletividade.

Nós acreditamos que as empresas devam realizar atividades sociais para atender às necessidades das comunidades onde estão instaladas, promovendo o desenvolvimento social e tecnológico destas sociedades (...) (G-C.S.).

A percepção é de que o Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais, por isto conta com as empresas, que precisam realizar atividades sociais para complementar as ações do governo que não conseguem alcançar todas as camadas da população em situação de risco (G-T.I.S.).

A percepção é de que as empresas precisam, sim, realizar atividades sociais para fortalecer e ampliar o alcance de políticas e programas governamentais, a demanda por recursos é muito grande e temos inúmeras carências sociais, onde as empresas podem contribuir compensando parte do consumo dos recursos naturais que utilizam (...) (G-F.F.).

A percepção do empresário (...), é de que o Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais e precisa que as empresas deem sua contribuição. (...) acreditam que a atuação das empresas (...), ajuda a ampliar o alcance das políticas públicas, principalmente na área de educação, isto é muito visível na falta de investimento em formação de pessoal, manutenção das instalações e até fornecimento de material básico para o bom funcionamento das escolas (G-I.F.).

Em segundo lugar e em menor número, registraram-se nesta pesquisa as citações dos gestores, mencionando as ações sociais como as motivações da organização, classificadas como

egoístas diretas e egoístas indiretas. As primeiras têm, por exemplo, o objetivo de melhorar o clima interno, aumentar a produtividade e a satisfação dos empregados. Já as motivações egoístas indiretas são aquelas que, pelos desdobramentos, trazem benefícios para a empresa, mas que não tinham esse objetivo inicial. São decorrentes da existência de programas de voluntariado criados para atender ao desejo dos colaboradores, ou da comunidade. Entre elas, pode ser citada a formação de imagem de orgulho e respeito dos voluntários para com a organização, funcionando como ferramenta para motivar o desempenho do voluntário. De acordo com Plewa *et al.* (2015), Caldana, Souza e Camiloto (2012) e Wickera e Hallmann (2013), ações sociais criadas com motivos de cunho altruísta podem contribuir para fortalecer a imagem da empresa ou trazer outros benefícios originalmente não esperados.

Patrocinamos ainda ações por motivos que têm a ver mais com questões de gestão, para melhorar o clima da organização e aumentar a satisfação dos funcionários com a organização, também realizamos ações para divulgar a imagem da empresa em relação à sustentabilidade, (...). Foram realizadas ainda importantes ações de gestão, visando a inclusão de pessoas com deficiência, mas isto não pode ser considerado ação social da empresa, pois vem atender legislação trabalhista (G-C.S.).

(...) atender à recomendação de nossos colaboradores e aumentar sua satisfação, contribuindo para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do trabalho, (...).
 (...) atender ao nosso objetivo que é reforçar no colaborador o comprometimento com as ações para a comunidade, a importância da responsabilidade social e incentivar o voluntariado na empresa (G-F.F.).

Foi demonstrado ainda que a motivação para a criação de PV pode ter origem na intenção de influenciar positivamente a imagem da empresa junto ao mercado. Nesse sentido, ela passa a ser percebida como organização socialmente responsável, que tem ética e que se preocupa em desenvolver a cidadania em seus colaboradores. Esse investimento em ações sociais começa a ser visto como estratégico, permitindo gerar recursos competitivos e trazendo legitimidade junto ao público. Pode ainda criar ativos intangíveis e que oferecem oportunidades de crescimento futuro, como reputação de capital, compromisso, lealdade e legitimidade. Os resultados deste estudo mostram que os gestores percebem que os mercados já começam a dar este reconhecimento para as empresas que têm ações sociais, ajudando a reforçar os valores da organização (IDIS, 2012; FLAMMER, 2013; PELOZA *et al.*, 2012).

Hoje isto já começa a ser visto como um fator importante, muitas empresas observam o envolvimento em ações sociais na hora de firmar parcerias ou escolher seus fornecedores e este critério tem sido usado como fator de desempate. Até mesmo alguns consumidores mais engajados observam o comprometimento da empresa com a sustentabilidade na hora de comprar seus produtos. (...) (G-C.S.).

(...), que ela não está preocupada apenas com o lucro, mas também com o bem-estar da comunidade. (...). A empresa é vista como uma organização que respeita o

consumidor e contribui para o equilíbrio sustentável da sociedade e, em algum caso, pode até fidelizar o consumidor (G-TIS).

Quem avalia a empresa pelos valores, analisa e leva em conta isto na hora de comprar seus produtos, fazer parcerias ou escolher um fornecedor. A existência de questionamento sobre as ações sociais nas cotações é a parte visível disto (G-F.F.).

(...), sabemos que algumas empresas têm levado em conta este item e mesmo só o fato de fazermos balanço social já é sinal da importância que esse item vem ganhando para o mercado (...) (G-I.F.).

Como pode ser observado nas declarações dos gestores, há o reconhecimento de que investir em ações sociais pode trazer benefícios e reforçar a imagem da organização junto à comunidade, que passa a ser vista como responsável e comprometida com o bem da sociedade (FLAMMER, 2013). Esses motivos de natureza egoísta não são normalmente admitidos como intencionais, como ressalta Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013). A natureza da motivação para o trabalho voluntário não é eminentemente altruísta, trazendo discussões sobre o componente egoísta, que carrega um interesse pessoal de ganho, ainda que não seja a intenção principal e, normalmente, é negada pelos entrevistados.

Como já mencionamos anteriormente, a empresa tem compromisso social com a comunidade e o voluntariado faz parte da cultura da organização, (...). Nós acreditamos ainda que estes trabalhos voluntários melhorem a imagem da empresa na sociedade. (...), melhorou a relação da empresa com a comunidade e que a imagem da empresa melhorou e que é hoje mais bem vista pela comunidade (G-C.S.).

(...), a afirmação de que houve aumento da satisfação pessoal dos funcionários e que melhorou a relação da empresa com a comunidade e que, com isto, melhorou a imagem da empresa é apenas uma percepção (G-I.F.).

Os motivos que levaram a empresa a realizar ações em caráter voluntário foram seu compromisso social, porque é a cultura da organização e também acreditamos que possa melhorar a imagem dela junto ao público, (...) (G-I.F.).

O fator positivo do voluntariado na imagem da empresa não se restringe ao mercado e à comunidade. Foi demonstrado nesta pesquisa que o PVE modifica também sua imagem junto aos colaboradores, que passam a vê-la como responsável (CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012; PLEWA *et al.*, 2015; SON; WILSON, 2012).

Temos, sim, pesquisa informal com os voluntários que apontam que para eles melhorou a imagem da empresa, (...) (G-T.I.S.).

O mesmo vale para a percepção de que reforçou a imagem da empresa junto aos funcionários e nossa marca junto ao mercado e à comunidade (G-F.F.).

Seguindo no terreno das motivações egoístas, identificou-se, em declarações das organizações, o reconhecimento de que promover programas de voluntariado pode ser visto como uma diferenciação da empresa pelo mercado. Nesse sentido, a criação desses programas pode ser um fator de retenção de talentos na organização e um diferencial no recrutamento de novos colaboradores, principalmente da geração “Y”, que trazem valores mais sociais, dando preferência por trabalhar em organizações que tenham um compromisso com questões sociais e relacionadas ao meio ambiente (JONES; WILLNESS; MADEY, 2014; RODELL *et. al.*, 2016). Nos termos de Caldana, Souza, Camiloto (2012), os PVEs podem ser um importante diferencial para reter talentos.

O fato de oferecer programa de voluntariado pode influir inclusive no processo de seleção, pois para muitos candidatos o trabalho voluntário é um diferencial na hora de escolher a empresa para quem querem trabalhar (G-C.S.).

Acredito que a percepção do mercado é de que a empresa é socialmente responsável, por se preocupar em desenvolver a cidadania entre seus funcionários, além de compartilhar conhecimento, proporcionando o desenvolvimento do cidadão e da comunidade, que tem ética nos negócios, (...) (G-T.I.S.).

Outros fatores que também começam a ser observados (...) a existência do voluntariado pode ser um fator de retenção de talentos, bem como a atração demonstrada pelos jovens em início de carreira pelo trabalho voluntário, que pode ser um fator para que eles escolham a empresa para trabalhar (G-F.F.).

(...) acredito que para o Instituto não faz sentido esta percepção, talvez faça para outras empresas do conglomerado, o fato do grupo ter criado um Instituto dedicado para ações sociais, voltado para o desenvolvimento do trabalho voluntário (G-I.F.).

Portanto, foram registrados vários motivos que levaram as empresas a realizar ações sociais, dentre eles, que faz parte da cultura da empresa o compromisso social com a comunidade; atender aos interesses de seus colaboradores pelas ações sociais; aproveitar suas competências e dar sua contrapartida pelos recursos naturais utilizados; atender à exigência do mercado; aprimorar sua imagem junto ao público interno e externo; melhorar o ambiente interno da organização.

4.1.5 Benefícios para a organização

O registro dos gestores nesta pesquisa aponta os benefícios trazidos pela prática do voluntariado em relação a habilidades pessoais dos funcionários, com o desenvolvimento de novas competências, aumento da autoconfiança e de produtividade, facilitando as relações interpessoais e aperfeiçoando a capacidade de negociação. Essas benesses contribuem para

melhorar o clima da organização e, indiretamente, refletem no desempenho profissional do colaborador. Essas repercussões também foram observadas em trabalhos realizados pelo CBVE (2010), por Grant (2012) e por Rodell *et al.* (2016).

(...), declarações de gestores e líderes, que registram o crescimento pessoal dos funcionários pelo aprendizado, com a troca de experiência como um ganho que se reflete no profissional, (...) habilidades, como planejamento aprendido no desempenho do voluntariado que é trazido para dentro do trabalho e a competência em tratar com as diferenças que facilitam o trabalho em equipes multidisciplinares, (...) (G-C.S.).

Na ausência de pesquisa que documente os ganhos que o voluntariado trouxe, utilizaremos para responder esta questão dados de depoimentos de gestores e a percepção de funcionários, (...) crescimento pessoal dos colaboradores engajados no programa (...), desenvolvimento de habilidades (...) em ambiente muito diverso da realidade do voluntário, que reforçou ou agregou conhecimento pessoal, vindo a refletir no papel do profissional (G-T.I.S.).

Não há como afirmar que tenha havido ou não crescimento pessoal dos funcionários, ou melhora na interação entre departamentos, pois não há estudo que comprove; é muito difícil mensurá-los, acredito que falte uma metodologia para isto, pelo menos, eu não conheço, mas há uma percepção que sim (G-F.F.).

Sentimos que houve ganhos no desenvolvimento pessoal dos funcionários e uma leve melhoria na interação entre os departamentos, que a troca de experiência do voluntariado contribuiu com o aprendizado, que trouxe um sentimento de bem-estar por ter ajudado outras pessoas a se desenvolverem e realizarem seus sonhos vencendo desafios, como já disse é um sentimento, não há estudo (G-I.F.).

Segundo o que foi apurado nas entrevistas, há um sentimento da empresa de que houve benefícios para a organização, com o aumento da produtividade e da satisfação pessoal dos colaboradores, e até de aumento de lucro, inferido por um dos pesquisados. Esses ganhos seriam resultado direto do aumento da satisfação e da produtividade dos funcionários. Contudo, como informam os gestores nas declarações a seguir e afirma a literatura, ainda não há uma metodologia que permita quantificar tais benefícios, ou mesmo resultados do voluntariado empresarial para as organizações, pela complexidade do tema, multiplicidades de áreas e disciplinas envolvidas (GRANT, 2012; SAMUEL; WOLF; SCHILLING, 2013; MATTILA; HANKS, 2013; SANCHEZ-HERMANDEZ; GALLARDO-VÁZQUEZ, 2013).

Não há uma pesquisa que quantifique ou valide isto, mas os resultados percebidos são (...), aumento da satisfação pessoal e espiritual dos funcionários, (...) aumentou a satisfação e produtividade dos funcionários, que eles estão mais envolvidos e comprometidos com a empresa. Há ainda o sentimento de que estas ações contribuíram para atingir os objetivos estratégicos, aumentou a lucratividade, (...). E talvez por esta falta de dados e pesquisas, há também, em alguns casos, o sentimento de que custa mais do que a empresa recebeu em troca (G-C.S.).

(...), a concordância que temos é resultado de consultas informais e eventuais, quando em conversa perguntamos (...), para os executivos e líderes, sem nenhuma

metodologia ou formalidade, assim (...) produtividade, satisfação com funcionários, etc., etc., é apenas uma percepção, fruto de observação de fatos isolados (G-T.I.S.).

Há uma percepção dos benefícios para a empresa em vários aspectos, como, por exemplo, aumento da satisfação e produtividade dos funcionários e, na área pessoal, aumento da satisfação pessoal e espiritual do funcionário, mas aqui novamente não há instrumentos para medi-los. Não há um vínculo direto com a estratégia da organização, mas acaba por atender a estes também (G-F.F.).

(...), assim, a afirmação de que houve aumento da satisfação pessoal dos funcionários (...). O que temos, sim, é o registro dos resultados dos programas de educação, com índices muito favoráveis de melhoria do aprendizado em matemática e em língua portuguesa e do número de participação de educadores nos eventos de Gestão, com base nestes resultados e que deduzimos que podemos inferir estes resultados apontados em nossa resposta (G-I.F.).

Outros benefícios para as organizações também foram observados, com a implantação do PVE, como o desenvolvimento da comunicação dos funcionários, o aprimoramento da capacidade de falar em público, melhoria na gestão de conflitos e na capacidade de planejamento. Também foram identificados avanços na habilidade para negociação, na experiência de trabalho em grupos multidisciplinares e melhora do desempenho técnico e profissional dos colaboradores. Esses benefícios também foram encontrados no trabalho de Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013).

Há a percepção de gestores e depoimento de voluntários de que a prática do voluntariado contribui muito para o desenvolvimento de novas habilidades profissional, conhecimento de novas técnicas como planejamento, falar em público, colocar-se no lugar do outro, ver a questão sobre outro ângulo e lidar com situação de conflito, (...) (G-C.S.).

(...) tivemos depoimentos que a convivência com colegas, principalmente de áreas muito diferentes, permitiu entender a maneira de pensar e a forma de apresentar suas convicções, muitas vezes, considerada muito metódica de um colega de uma área técnica muito especializada, (...) melhora no desempenho, tanto técnico como de habilidades no desenvolvimento profissional, que também foi reconhecida pelo gestor do colaborador (G-T.I.S.).

(...) tenho percebido certo desenvolvimento de técnicas e habilidades no trato com os profissionais, mas como já falamos anteriormente não posso afirmar que sejam resultantes da prática do voluntariado, pois não temos pesquisa, pessoalmente, eu acredito que pelo menos parte desta melhora vem disto, mas não sei precisar quanto (G-F.F.).

Todas as organizações atribuem aos programas o desenvolvimento de novas competências profissionais de seus funcionários, a tolerância com as diferenças, maior facilidade de se relacionar com outras áreas da empresa e melhor entendimento do negócio da companhia, resultando em desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Iguais

observações documentaram em seus trabalhos Rodell *et al.* (2016), Grant (2012) e Caldana, Souza e Camiloto (2012).

Há a percepção de gestores e depoimentos de voluntários, de que a prática do voluntariado contribui muito para o desenvolvimento de novas habilidades profissional, (...), colocar-se no lugar do outro, ver a questão sobre outro ângulo e lidar com situação de conflito entre outras competências, (...). O voluntariado melhora a pessoa que o pratica, desenvolvendo tolerância, senso de justiça e humanidade (...) (G-C.S.).

(...) crescimento profissional com o desenvolvimento de novas competências, ganho pela troca de experiência com colegas de outras áreas da empresa, (...) melhora no desempenho, tanto técnico como de habilidades no desenvolvimento profissional que, também foi reconhecida pelo gestor do colaborador. (...) não há medição destes fatos, até porque ainda não temos instrumento de medição (...) (G-T.I.S.).

Em minha opinião, sim, o voluntariado agregou, sim, valor à vida profissional da organização, tenho percebido um certo desenvolvimento de técnicas e habilidades no trato com os profissionais, (...) (G-F.F.).

Eu acredito que sim, que a participação no programa agregou valor à vida profissional na organização, percebo que houve desenvolvimento profissional e pessoal com ganho de habilidades por parte dos funcionários que participam das ações sociais desenvolvidas pelo Instituto. Temos relato disto por parte de gestores, eu atribuo este desenvolvimento à prática do voluntariado(...) (G-I.F.).

(...) vejo que pode trazer ainda ganhos para a organização, pois esta possibilidade de convivência entre funcionários de áreas diferentes, pode resultar em maior e melhor entendimento do negócio da empresa, podendo refletir positivamente nos resultados da empresa (G-I.F.).

Verificou-se ainda outro ganho, nas empresas pesquisadas, trazido pelo voluntariado, que foi o aumento da motivação pessoal e profissional. Pessoas motivadas trabalham melhor, resultando num ambiente de trabalho mais harmônico, com aumento de produtividade e na qualidade do trabalho que, por sua vez, beneficia a empresa. Essa constatação foi encontrada em estudos de Grant (2012), Plewa *et al.* (2015) e Son e Wilson (2015).

Traz motivação profissional e sabemos que pessoas motivadas trabalham melhor, têm melhor relacionamento no trabalho, aumenta a produtividade, o que contribui para melhorar o ambiente interno na empresa. Ganha o funcionário e ganha a empresa (G-C.S.).

(...) desenvolve o colaborador da empresa, que muda para melhor com a prática do voluntariado e torna-se um cidadão melhor e um profissional, (...) e, como consequência, traz melhores resultados para a empresa, além dos eventuais ganhos para a imagem da organização e do reconhecimento da marca pelo mercado, como reflexo da ação (G-T.I.S.).

Sim, creio que sim, sobre o aspecto comercial já podemos perceber isto, (...), pode ser avaliada e medida pela troca de experiência que proporciona, em nível pessoal e profissional, é importante para o colaborador, pelo desenvolvimento de competências,

que a vivência em universos com realidades tão diversas pode oferecer, e para a empresa que terá colaboradores melhor qualificados e satisfeitos (G-F.F.).

Houve também o aumento da demanda por pessoal qualificado para trabalhar nos programas, permitindo, assim, o planejamento de melhorias e o acompanhamento de resultados, ainda que atualmente não sejam realizados adequadamente, dificultando a divulgação do programa de voluntariado. Esta relação de troca entre programas de voluntários e empresas é relatada também nos estudos de Caligiuri, Mencia e Jiang (2013), Plewa *et al.* (2015), Caldana, Souza e Camiloto (2012), Wickera e Hallmann (2013), Grant (2012), Jones, Willness e Madey (2014) e Rodell *et al.* (2016).

Nós temos uma única pessoa para fazer o trabalho, não dá para provocar atividades e, em paralelo, acompanhar as ações com a gerência e apurar os resultados, por este mesmo motivo não há muito tempo para o trabalho estratégico. (...) Claro que há falta de estrutura e pessoal, precisaríamos de mais pessoas e colaboradores com conhecimento técnico para apurarmos os resultados (...) (G-C.S.).

Sentimos falta de planejamento para o desenvolvimento do programa, mas é o melhor que podemos fazer com os recursos que temos disponíveis, sentimos que falta incentivo por parte da empresa (G-C.S.).

Outros levantamentos e pesquisa exigiriam capacitação, pessoal e tempo para dedicar ao levantamento de dados, tabulação de resultados e, o mais importante, de recursos para planejar e implantar eventuais melhorias indicadas, porque não faria sentido não utilizar o conhecimento apurado nelas (G-T.I.S.).

O programa de voluntariado gerou ainda outro benefício percebido pelas empresas, como resultado da interação entre departamentos e setores diferentes, pois, além da melhor compreensão do negócio da organização, trouxe ganho de confiança dos colaboradores. Fenômeno igual também foi observado nos estudos de Jones, Willness e Madey (2014), Cova, Pace e Skálen (2015) e Haynes, Josefy e Hitt (2015). Esta integração dos funcionários, segundo Caldana, Souza e Camiloto (2012) pode ainda ser utilizada como uma ferramenta de gestão de pessoas e de marketing.

(...) além de ter melhorado a integração entre departamentos diferentes da empresa, facilitando trabalhos multidisciplinares, criou noção de unidade no grupo de voluntários, cabendo reafirmar que o voluntariado faz parte da cultura da empresa (...), trazendo aumento de satisfação para funcionário e melhora do clima na empresa (...). Reforço da imagem da empresa junto aos colaboradores, da marca junto ao mercado e à comunidade (G-C.S.).

Acredito que sim, (...) agregou valor; podemos observar maior facilidade de trânsito dos voluntários (...); facilitou a integração de colegas mesmo de áreas diferentes, (...) tivemos depoimentos que a convivência com colegas, principalmente de áreas muito diferentes, permitiu entender a maneira de pensar, (...). Temos, sim, pesquisa informal

com os voluntários que apontam que para eles melhorou a imagem da empresa, (...) (G-T.I.S.).

(...) pessoalmente acredito que, mesmo que tenha afetado apenas os funcionários que participam do voluntariado, já é uma mudança; você concorda? Como a ação voluntária que no início era interesse dos funcionários e com o passar do tempo passou a fazer parte da cultura da organização (G-F.F.).

O trabalho dos voluntários da empresa na comunidade melhorou sua imagem junto à sociedade e à mídia local, fortaleceu sua reputação junto aos formadores de opinião, além de contribuir na construção de vínculos e ganhar credibilidade perante a comunidade do entorno. O PVE é visto como uma oportunidade de retribuir à comunidade e à sociedade, além de ser o momento de proporcionar desenvolvimento social e econômico para ela, o que está em linha com os estudos de Flammer (2013), Peloza *et al.* (2012) e Rodell *et al.* (2016).

(...), sensação que melhorou a relação da empresa com a comunidade e que a imagem da empresa melhorou e que é hoje mais bem vista pela comunidade. Sensação de dever cumprido com a sociedade e consciência de ter feito o bem (...) (G-C.S.).

(...) e também temos pesquisa com as pessoas beneficiadas pelo programa que declaram que a imagem da empresa melhorou para eles. (...) (G-T.I.S.).

Acredito que melhora a imagem da empresa, mas não sei afirmar, como não temos instrumento e pesquisa para avaliar este item, não há como mensurar e afirmar se realmente aconteceu; é só um sentimento. (...), acredito que falte uma metodologia para isto pelo menos eu não conheço, mas há uma percepção que sim (G-F.F.).

(...) e que melhorou a relação da empresa com a comunidade; e que com isto melhorou a imagem da empresa é apenas uma percepção (G-F.F.).

Ficou visível, portanto, que a ação social fortaleceu a imagem da empresa no mercado e junto aos concorrentes. Essa repercussão pode trazer ganhos financeiros ao qualificar e destacar a empresa junto aos clientes, incluindo o Estado. Este cada vez mais vem exigindo participação social das empresas na comunidade, ao inserir diferencial de pontuação para as iniciativas empresariais nesta área, no momento de definir seus fornecedores de produtos e serviços ou novas parcerias. Este novo diferencial de mercado vem sendo cada vez mais percebido pelas empresas pesquisadas e também foi notado nos estudos de Flammer (2013) e Peloza *et al.* (2012).

Este diferencial é demonstrado no respeito do consumidor quando decide pela marca na hora da compra, (...) item que começa a ser observado pelo consumidor, tanto pessoa física como empresas, quando fazem seus processos de licitação para escolher fornecedores para seu negócio. Neste último caso, é mais fácil perceber através das licitações de compra, que cada vez mais incluem itens de pontuação relativos à responsabilidade social em seus editais para fornecimento (G-C.S.).

A empresa é vista como uma organização que respeita o consumidor e contribui para o equilíbrio sustentável da sociedade e, em algum caso, pode até fidelizar o consumidor. Ainda hoje é uma pequena parte do mercado que reconhece e valoriza as ações de responsabilidade social, apesar de já começarmos a ver alguns sinais promissores (G-T.I.S.).

O mercado já começa a dar sinais de que passa a perceber as empresas que oferecem programas de voluntariado e estão envolvidas em ações sociais, como uma organização socialmente responsável, que tem ética nos negócios, (...). Quem avalia a empresa pelos valores, analisa e leva em conta isto na hora de comprar seus produtos, fazer parcerias ou escolher um fornecedor. A existência de questionamento sobre as ações sociais nas cotações é a parte visível disto (G-F.F.).

(...) sabemos que algumas empresas têm levado em conta este item e mesmo só o fato de fazermos balanço social já é sinal da importância que esse item vem ganhando para o mercado, (...) (G-I.F.).

Os programas de voluntariado também trazem resultados positivos para as empresas que os oferecem, segundo a percepção dos gestores, já que não há ferramenta adequada para apurar estes dados. Os resultados apontados sobre benefícios dos PVEs para as empresas são apenas uma constatação, fruto de observação e de iniciativas de pesquisas informais para tentar avaliar os resultados destes programas, mas sem nenhuma base científica. Essa falta de dados traz prejuízo para o desenvolvimento e sedimentação do voluntariado nas organizações, de acordo com o sentimento dos gestores, expresso neste trabalho. O CBVE (2012) destaca a necessidade de as empresas definirem metas e reportarem os resultados, utilizando metodologia para documentá-los.

4.1.6 Desafios futuros

O sentimento e o pensamento dos gestores sobre o voluntariado empresarial foram registrados na questão aberta a outros comentários. Nessa questão, eles indicaram o que pensam sobre o posicionamento da organização, sobre os programas e seus anseios, expectativas, reivindicações e o reconhecimento da importância do trabalho voluntário no universo corporativo para as organizações e para os voluntários. As considerações sobre o futuro nas organizações e o que representam estas ações para os funcionários estão apresentadas a seguir. A percepção da contribuição do papel que os PVEs podem desempenhar para a empresa, sociedade e colaboradores aparece nos trabalhos de CBVE (2012), Flammer (2013), Peloza *et al.* (2012) e Rodell *et al.* (2016).

Como registro do momento vivido pelo voluntariado nas organizações, constatou-se que há a consciência do seu papel, das dificuldades e efeitos vividos pelas empresas, resultado da conjuntura econômica do momento.

O voluntário sabe do seu papel para transformação do público e da comunidade e de seu próprio desenvolvimento, acredita na sua capacidade de transformação e tem prazer em contribuir com o outro, mas, muitas vezes, ele busca no voluntariado acolhimento, fazer parte do conjunto, fazer vínculos, motivação para sua vida profissional e, até mesmo, pessoal (G-C.S.).

O discurso está bem alinhado na maioria das empresas, mas a prática nem tanto. A crise mundial de 2008 e 2009 serviu para mostrar a vulnerabilidade da sustentabilidade no ambiente corporativo, os investimentos sofreram um grande baque, muitas vezes, com extinção ou suspensão temporária das atividades, sentimos que houve um retrocesso que, até hoje, não foi recuperado (G-T.I.S.).

É uma oportunidade de desenvolvimento para a comunidade e para sociedade pelo que recebeu em benefícios materiais, em conhecimento, e este avanço pode significar progresso cívico e pessoal para as pessoas, que ali vivem (G-F.F.)

(...), considero muito importante os programas de voluntariado porque ampliam o olhar do funcionário sobre as condições sociais da comunidade, ganhando com isto maior consciência da diversidade e da realidade social, e acredito que a prática do voluntariado pode trazer ganhos pessoais que contribuirão para seu desenvolvimento profissional (G-I.F.)

Foram identificadas também e estão documentadas nesta pesquisa quais são as expectativas dos gestores para o futuro do voluntariado nas empresas.

Gostaria que a empresa considerasse a necessidade de fazermos pesquisa interna e apurar resultados do programa de voluntariado, pois acredito que isto poderia ajudar na divulgação e crescimento do voluntariado (G-C.S.).

Há muito para avançar sobre o tema, principalmente, quanto ao envolvimento e comprometimento da alta gerência nas empresas como um todo e não de forma esporádica (G-T.I.S.).

O voluntariado empresarial é um terreno no qual os centros acadêmicos poderão contribuir de maneira significativa, com a responsabilidade social corporativa, investindo para desenvolver metodologia de pesquisa que possa demonstrar os ganhos financeiros e de mercado que a sustentabilidade, em particular, que o voluntariado pode trazer para a organização (...), pois, por motivos que todos nós compreendemos, no universo corporativo a área que não consegue se justificar economicamente, não recebe investimento e não se desenvolve e, em momentos de crise, é a primeira a ser afetada (G-T.I.S.).

Neste trabalho foram identificados alguns pontos que precisam avançar para que o voluntariado empresarial possa alcançar importância dentro das organizações. Um deles é o desenvolvimento de métodos eficazes para apurar resultados, divulgar o trabalho e reconhecer os voluntários. Também há a percepção da necessidade de uma mudança cultural da empresa, especialmente a modificação de postura de seus líderes, para que os programas de voluntariado sejam apoiados, em todos os níveis, pela organização.

4.2 ANÁLISE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM OS VOLUNTÁRIOS

Nesta parte do estudo se buscou compreender quais são os principais motivos que levam o voluntário a se engajar nos programas de voluntariado. Por fim, tentou-se avaliar, ainda que de forma exploratória, quais os benefícios dos programas para os voluntários.

4.2.1 Motivação dos voluntários para se engajar nos PVEs

As informações levantadas nesta pesquisa com os voluntários das empresas contemplam diversas categorias de motivação que levam os voluntários a se engajar nos programas. Este leque de motivos foi classificado no estudo realizado por Fischer e Schaffer (1993) como motivações altruístas e egoístas, sendo entendidas como altruístas aquelas motivações que têm como objetivo o bem do próximo, e as egoístas, aquelas ações que trazem benefício para quem as pratica. Elas podem também ser classificadas como diretas, quando o principal objetivo é atender aos interesses de quem pratica, e indiretas, quando os benefícios não são intencionais e acontecem em consequência de uma ação que buscava originalmente o benefício do outro e não de quem pratica.

A maioria dos voluntários entrevistados declarou que a motivação para a prática do voluntariado era humanitária e pessoal. Entretanto, aos poucos, foram relatando suas motivações relacionadas com interesses profissionais, de engajamento motivado por valor ou ideologia e até mesmo de ordem pessoal, como a troca de conhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, a intenção de complementar ações do Estado, ajudar os menos favorecidos, apoiar aqueles que não tiveram a mesma sorte que outros e até declaração de motivação para superar problemas de ordem pessoal. Resultados semelhantes foram verificados em pesquisas do IPEA (2006), Instituto Ethos (2010), CBVE (2012) e Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013).

Dentre os interesses apontados para o engajamento, encontramos as motivações humanitárias: doar seu tempo e dividir o conhecimento com aqueles que não tiveram as mesmas oportunidades, acolher e apoiar os que precisam, conforme declaração dos voluntários a seguir.

Meu interesse foi pessoal, humanitário e compartilhar conhecimento (...) (V2 – C.S.).

Meu interesse no voluntariado é pessoal, tem a ver com ajudar alguém, dar a minha contribuição para uma causa, para mim é parte da questão humanitária, apoiar e ajudar em alguma causa é nosso dever (V1 – T.I.S.).

Também tem o interesse humanitário, pois a doação de tempo e competências para ajudar quem não teve as mesmas oportunidades é um dever do ser humano (V2 – T.I.S.).

Sempre tive interesse em voluntariado e já trabalhava com isto fora da empresa, meu interesse sempre foi pessoal e humanitário; o desejo de ajudar outro ser humano (V3 – T.I.S.).

A questão humanitária também me motiva, a vontade de proporcionar oportunidade para as pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que nós, (...) (V2 – F.F.).

O que levou a fazer parte do programa de voluntariado foi o interesse pessoal, ser um agente transformador na vida de algumas pessoas, (...). Me sinto bem quando posso, de alguma forma, ajudar alguém que está em uma situação desfavorável; acolher, apoiar, pensar o próximo se colocando no lugar dele é uma questão humanitária (V3 – F.F.).

Para mim, as questões pessoais, humanitárias e compartilhar conhecimento foram os interesses que me levaram à prática do voluntariado (V1 – I.F.).

Sempre tive interesse em participar de trabalho voluntário, mas não sabia como fazer, o programa foi a oportunidade, (...) (V2 – I.F.).

O interesse humanitário foi o principal motivador para eu vir a fazer trabalho voluntário, a preocupação com o próximo e o interesse em ajudar sempre foi muito forte em todo o trabalho que faço, (...) (V3 – I.F.).

O desenvolvimento pessoal foi identificado como um forte motivador para os voluntários se engajar. Segundo eles, ao se aprimorar as qualidades pessoais, melhora o desempenho de todos os demais papéis que a pessoa vivencia na sociedade. De acordo com os depoimentos, o voluntariado propicia aprender a ouvir, colocar-se no lugar do outro, compartilhar conhecimento, aprender a falar em público. Além disso, segundo os voluntários entrevistados, a participação nesses programas melhora a autoestima e a confiança, permite conhecer melhor a realidade e a diversidade social e reduz os conflitos, trazendo uma comunicação mais fácil. Essas mudanças se refletem na vida pessoal, familiar e profissional, oferecendo ao praticante bem-estar e facilidade de comunicação, segundo os voluntários (RODELL, 2013; RODELL *et al*, 2016).

(...) outra coisa que me interessa é a possibilidade de compartilhar conhecimento. É uma via de mão dupla, no exercício do voluntariado, aprende-se e ensina-se, trazendo desenvolvimento profissional e pessoal (V1 – C.S.).

Uma outra coisa que me atrai nos programas de voluntariado é a possibilidade de compartilhar conhecimento, aprender coisas novas, conviver com pessoas de realidades diferentes e desenvolver habilidades didáticas, (...) (V1 – T.I.S.).

(...), uma coisa que me motiva no voluntariado é a possibilidade de trocar conhecimento que a convivência com outros voluntários e com as pessoas da comunidade, (...) (V3 – T.I.S.).

Meu principal interesse em trabalhar como voluntário sempre foi pessoal, acredito que faz bem a quem se dedica, desenvolve-se qualidades e aprende-se a respeitar as outras pessoas como elas são, o ganho maior é do voluntário, na prática do voluntariado aprende-se a compartilhar vivências e há troca de conhecimento (V2 – F.F.).

(...) acredito também, no valor muito forte, intrínseco à natureza do trabalho voluntário, em sua capacidade de transformar quem o pratica, pois mesmo não havendo uma estrutura hierárquica, ou uma relação vincular de obrigação, no sentido comercial, há, sim obrigação, compromisso, motivação e doação envolvida que o torna viável. Acredito ainda, que o voluntariado é uma via de mão dupla, transformando quem o recebe, mas também quem o pratica, (...) (V2 – I.F.).

(...) compartilhar conhecimento, a meu ver, deve ser a tônica para comunicação de qualquer relacionamento, pois para que a troca de conhecimento aconteça é imprescindível que se esteja aberto para ouvir verdadeiramente o outro lado (V3 – I.F.).

Valores e ideologia foram alguns dos motivos também encontrados nesta pesquisa para justificar o envolvimento voluntário com as causas sociais, assim como amparar os que não tiveram tantas oportunidades ou por acreditar que o governo não possa atender a todos.

Meu interesse em trabalhar como voluntário é pessoal, acredito que pode melhorar o ser humano que recebe e quem presta o trabalho voluntário e faz parte de minha convicção espiritual de compartilhar. E ainda acredito que temos que contribuir com a sociedade, pois o governo sozinho não consegue (V2 – T.I.S.).

(...), eu acredito que, com isto, pode-se transformar a realidade individual e da comunidade, mostrando que é possível mudar; basta ter uma oportunidade. Estas transformações criam pessoas melhores, que construirão uma sociedade melhor e mais próspera (...) (V2 – F.F.).

O importante é que através do trabalho podemos transformar a sociedade, não só dando o peixe, mas ensinando a pescar, modificando o ambiente e a perspectiva de vida das pessoas da comunidade (V1 – I.F.).

Também foram encontradas motivações de ordem pessoal, doação em benefício do próximo por problemas de foro íntimo, busca do equilíbrio pessoal e reorganização da vida, após situações trágicas e de perdas, que são consideradas motivações egoístas. De acordo com Fischer e Schaffer (1993), a natureza da motivação egoísta é lidar com conflito interno ou buscar aprovação.

Meu interesse inicial foi uma forte motivação pessoal, na verdade o que me levou a buscar o voluntariado foi uma questão de foro íntimo, quando perdi minha esposa há dois anos e meio. (...), depois deste acontecimento, encontrei a motivação que me faltava e o que me mantém no trabalho é uma busca pessoal, (...) (V1 – F.F.).

O interesse em algum benefício futuro que a experiência do voluntariado poderá proporcionar, garantindo mais tarde uma mudança de carreira, e uma motivação material

advinda do trabalho voluntário também foi encontrada, além do interesse em contribuir com a comunidade (FISCHER; SCHAFFER, 1993; CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012).

Uma outra coisa que me atrai nos programas de voluntariado é a possibilidade de compartilhar conhecimento, aprender coisas novas, conviver com pessoas de realidades diferentes e desenvolver habilidades didáticas, que podem ser úteis no futuro quando me aposentar e for me dedicar a dar aulas (V1 – T.I.S.).

Este trabalho trouxe indícios do surgimento de novas motivações, diferentes das que levaram os voluntários a aderir aos programas, surgindo motivos que inicialmente não eram considerados. A partir do trabalho de Fischer e Schaffer (1993), podemos classificar essa situação como de múltiplas motivações, reconhecendo que as motivações podem mudar ao longo do tempo, e as razões para continuar em um trabalho voluntário podem ser diferentes das razões para começar.

Nunca vi o voluntariado com possível interesse profissional, mas ao participar do grupo de voluntários aumentou meu conhecimento dentro da empresa e me possibilitou conhecer pessoas de outras áreas da organização, apesar de não ser este o objetivo, isto abre oportunidades (V3 – C.S.).

Soube que interesses profissionais eram objetivo para alguns voluntários, dois anos depois de iniciar meu trabalho como voluntária, hoje posso constatar que há ganho também nessa área (V2 – I.F.).

Eu não tinha interesse profissional quando busquei o programa de voluntariado da empresa, mas confesso que acabei tendo ganho pelo desenvolvimento pessoal (V3 – I.F.).

As informações apuradas demonstram que, por meio do trabalho voluntário, o colaborador tem oportunidade de expressar seus interesses e realizar tarefas que satisfaçam suas motivações de ordem pessoal e profissional e que, em alguns casos, os levam a encontrar novos motivos no voluntariado.

4.2.2 Alterações resultantes da prática do voluntariado para a vida pessoal

Os entrevistados reconhecem as mudanças do trabalho voluntário em sua vida pessoal e relatam ter havido modificação na forma como eles se veem como pessoas. Hoje reconhecem mais seus talentos, são mais tolerantes e pacientes para tratar com desigualdades e perceber as diferenças sociais, adquiriram confiança, maior autoestima e senso crítico, atingindo a capacidade de tomar decisões mais justas. A prática aguçou a percepção da realidade que os cerca, permitindo melhor compreensão dos desafios sociais e de seu papel na sociedade como

agente de mudança, além de estarem experimentando usar o planejamento para conseguir alcançar objetivos. Esses resultados também foram destacados nos estudos de Grant (2012) e Caldana, Souza e Camiloto (2012).

Os dados levantados neste estudo indicam que o voluntariado modificou o praticante em seu bem-estar e autoestima, pela mudança na maneira como o voluntário se vê, reconhece seu talento, sua tolerância e paciência em tratar as desigualdades e a maneira de ver o outro, tornando-o mais feliz e realizado.

A maior participação na vida da comunidade aumentou o sentimento de bem-estar pelo trabalho realizado e me deu consciência de que posso fazer a diferença na sociedade (V1 – C.S.).

Entre as mudanças positivas que percebi foi que melhorou minha paciência com as pessoas, (...) aprendi a lidar com a desigualdade, perceber as realidades díspares, (...). Estou aprendendo a ouvir, participar de debates me ajudou a desenvolver a comunicação (...). Hoje sou mais feliz, menos crítico comigo mesmo, (...) (V3 – C.S.).

O voluntariado me traz o sentimento de bem-estar pela sensação de contribuir para o futuro de outros, plantar uma semente, principalmente com crianças; é muito gratificante para quem faz, diria que o trabalho voluntário deu novamente sentido à minha vida, naquele momento (V1 – F.F.).

Perceber estas diferentes realidades me faz um melhor observador do mundo e valorizar minhas realizações, confio mais em mim, antes não conseguia ver assim e isto me traz um sentimento de bem-estar, por isto, hoje lido melhor com meus desafios e me tornei uma pessoa melhor (V2 – F.F.).

Apurou-se que são vários os benefícios dos PVEs apontados pelos voluntários. Eles citam ganhos na esfera pessoal, tais como adquirir a confiança necessária para lidar com a escassez de recursos para o programa, com a falta de reconhecimento e de apoio da empresa e com as situações adversas da realidade nas comunidades. São competências que precisam ser adquiridas para continuar engajado no projeto de voluntariado.

Foi levantado ainda, neste estudo, que, para o voluntário, aprender a ouvir, ser mais paciente, entender melhor o outro, tomar melhores decisões e se conscientizar de seu papel no grupo são considerados benefícios. Também foi citado como ganho pelo voluntário, durante esta pesquisa, o desenvolvimento do autoconhecimento, facilitando o relacionamento interpessoal. Esse ganho pessoal agrega ao voluntário a capacidade de enfrentar as dificuldades e manter a fé, além de aprender a lidar com a frustração, trazendo sensação de felicidade, dever cumprido e contribuindo para o aprendizado e de ser menos crítico consigo. Iguais observações constam dos trabalhos de Rodell *et al.* (2016), Grant (2012) e Caldana, Souza e Camiloto (2012).

Posso, hoje, entender melhor o outro, me permitindo ver as questões sobre pontos de vista diferentes, me sinto melhor preparado para lidar com as diferenças, (...). Uma coisa importante que aprendi é a dar mais valor a minhas conquistas pessoais e reconhecer meus talentos (V1 – C.S.).

A experiência de classe ao apresentar temas, mediar debates me deu mais segurança e aumentou minha autoconfiança. Também me trouxe um sentimento de bem-estar e, o mais importante, me ajudou a valorizar minhas conquistas pessoais, além de ajudar a reduzir o “stress” da vida profissional (V2 – C.S.).

Hoje sou mais feliz, menos crítico comigo mesmo, estou aprendendo a planejar para conseguir os objetivos, reconheço e dou mais valor às minhas conquistas pessoais e isto me traz sentimento de bem-estar pelo trabalho que desenvolvo no voluntariado e fora dele (V3 – C.S.).

No primeiro momento, deu sentido à minha vida; e tem me ajudado a superar os momentos difíceis. Com o desenvolvimento do projeto fui me envolvendo no trabalho que foi ganhando importância e passei a perceber todos os desdobramentos do voluntariado, (...) (V1 – F.F.).

(...) aprendi ouvir as pessoas, (...), mas, antes de tudo, aprendi a ter humildade e com isto ganhei muitas coisas. Corremos o risco de pensar que só temos a ensinar e perdemos a oportunidade de aprender com vivências, que nos trarão grandes oportunidades de melhorar nossa existência e ser mais feliz e realizado (V2 – F.F.).

Um dos ganhos que o trabalho voluntário trouxe, na minha opinião, foi que hoje valorizo mais minhas conquistas pessoais, antes não dava muita importância, mas agora reconheço meus méritos e isto me dá uma sensação de realização muito boa (V1 – I.F.).

Identificou-se também que a prática do voluntariado alterou a confiança do voluntário, que desenvolveu novas habilidades de comunicação e aprendeu a lidar com diferenças, estabelecer negociação e compartilhar conhecimento. Houve um aumento da autoestima do participante, que se sente mais à vontade para dar sua opinião e de se relacionar, tanto com outros colegas da prática, quanto com os colegas do departamento do trabalho formal; e, até mesmo, na vida pessoal (GRANT, 2012; PLEWA *et al.*, 2015; SON; WILSON, 2015).

A prática do voluntariado me trouxe autoconfiança, que contribuiu para o desenvolvimento de minhas habilidades como cidadão. (...) e agora é mais fácil, para mim, compartilhar conhecimento com outros voluntários e com os beneficiários (V1 – C.S.).

Entre os ganhos na minha vida pessoal posso citar a melhor compreensão da realidade social, desenvolveu minha habilidade de negociação e com isto facilitou compartilhar conhecimento, desenvolveu minha capacidade de lidar com diferentes opiniões sobre os fatos, ganhei confiança em expressar meus pensamentos, (...) (V2 – C.S.).

(...) trouxe ganhos para minha vida pessoal como desenvolver habilidades de lidar com as diferenças, (...). De alguma forma, estas ações me trazem sentimento de bem-estar e hoje tenho reconhecimento por minhas conquistas pessoais (V1 – T.I.S.).

A possibilidade de compartilhar conhecimento contribui para desenvolver o senso crítico e ganhei em habilidade de negociação, característica que considero muito

importante em todos os aspectos da vida; e isto vemos com a convivência com as diferenças e necessidade de tomar decisão (V3 – T.I.S.).

Ganhei por compartilhar meu conhecimento e ver os resultados, tenho hoje uma noção melhor do mundo, o que me ajuda a ser mais imparcial quando preciso tomara decisões e isto me dá um sentimento de justiça (V2 – F.F.).

(...) tratar com questões, às vezes, bastante difíceis, que envolvem a vida de pessoas que esperam seu apoio e orientação e, quando possível, efetivamente contribuir; isto faz muito bem, melhora nossa autoestima e nos tornamos mais confiantes (V3 – F.F.).

Passei a ver com mais detalhes a realidade social e perceber as diferenças sociais, o que torna as pessoas diferentes umas das outras e isto tem me ajudado, quando sou chamada a opinar ou dar sugestão, (...) analiso mais, ouço os colegas e esta valorização e confiança tem facilitado meu relacionamento com os voluntários; e, no departamento, estou mais seguro para expor minhas opiniões, debater ideias e falar em público (V1 – I.F.).

(...) também melhorei minha habilidade de negociação, por agora entender os motivos dos beneficiários e usar argumentos que faça sentido para eles, com tudo isto, me aproximei das vivências da comunidade o que facilita a comunicação, (...) (V2 – I.F.).

Observar e trabalhar com universos tão diferentes, me deu mais habilidade de negociação, sensibilidade em tratar com questões, às vezes, bastante difíceis, (...) isto faz muito bem, melhora nossa autoestima e nos tornamos mais confiantes (V3 – F.F.).

Observou-se um ganho para a vida pessoal, dos voluntários, relacionado a capacidade de tomar decisões. Os voluntários reconhecem a melhora na compreensão da realidade, na percepção das diferenças e desigualdades e que a convivência com essas situações contribuiu para aprimorar o seu senso crítico.

(...) por esta convivência com as diferenças desenvolvi meu senso crítico e de justiça e, por conta disto, hoje minhas decisões são tomadas com maior sensibilidade dos problemas envolvidos (V1 – C.S.).

Outra diferença que noto é o desenvolvimento do meu senso crítico. Acredito que, hoje, tomo minhas decisões com maior sensibilidade, como resultado da maior exposição às realidades diferentes, que a prática do voluntariado me proporciona (V2 – C.S.).

Esta vivência me fez compreender melhor a realidade social da qual, às vezes, nos distanciamos e, com isto, aprofundi o entendimento da diversidade em que vivemos, (...) (V1 – T.I.S.).

(...) acho que este choque de realidade me ajudou a enfrentar minha perda e valorizar as coisas que tenho, agora consigo me colocar na posição do outro na hora de tomar uma decisão e, isto, tem melhorado a qualidade delas, aprendi a trabalhar melhor com as diferenças (V1 – F.F.).

A vivência no voluntariado me permitiu ver de maneira mais clara a nossa realidade social e avaliar melhor as consequências da grande diversidade social na vida das pessoas e das comunidades, (...) (V2 – I.F.).

Este estudo apurou, ainda, que a percepção de mundo do voluntário foi alterada, mesmo para aqueles que acreditavam ter uma visão realista dele, mudando ou reforçando os conceitos sobre a diversidade e a realidade social. Essa transformação ocorreu devido à consciência da grande diferença da realidade do voluntário, comparada com o universo dos beneficiários e o que isso significa em matéria de oportunidades e escolhas (JIA *et al.*, 2014; IRELAND, 2015; VOEGTLIN, 2015; PELOZA *et al.*, 2012).

Modificou sim, a prática do voluntariado estreitou meu contato com a diversidade e ampliou minha percepção de mundo, apesar de eu já ter entendimento da realidade social, este trabalho me fez querer fazer parte da sociedade (...) (V1 – C.S.).

(...) é obrigação de cada um fazer sua parte para tornar o mundo um lugar melhor para se viver; e isto não só como voluntário, mas em todas as áreas, pessoal, profissional e como cidadão. (...), pois a qualidade da sociedade interfere diretamente em nosso cotidiano, não dá para se ter uma vida à parte. A globalização tornou o mundo muito complexo, a ação de um interfere na vida do outro, não se pode viver isolado (V2 – C.S.).

A convivência com os jovens do programa mostra que, apesar da dificuldade da realidade diária, eles querem aprender e transformá-la; e que nosso conhecimento e a dedicação de parte de nosso tempo é a alavanca que precisavam, (...) (V3 – C.S.).

Reconheço, ainda, que houve influência do voluntariado no desenvolvimento do meu senso comum por compreender melhor a realidade (V1 – T.I.S.).

(...) eu não tinha visão da abrangência e da importância que ter acesso ao conhecimento pudesse fazer na vida de pessoas em situação de risco, ou a abrangência das consequências de não o ter, foi transformadora (V2 – T.I.S.).

Eu diria que reforçou e até modificou em alguns casos, pois apesar de ter consciência do mundo, a vivência no voluntariado me deu a profundidade e a extensão desta realidade (V3 – I.F.).

Verificou-se também efeitos do trabalho voluntário na forma de o praticante entender a cidadania, cabendo a ele um papel responsável e ético. Assim, percebe-se na fala dos entrevistados a percepção de não só contribuir com os menos favorecidos, mas uma transformação no seu desempenho como um cidadão mais participativo, trabalhando para o desenvolvimento do grupo (INSTITUTO ETHOS, 2001; GRANT, 2012).

A prática do voluntariado me trouxe autoconfiança, que contribuiu para o desenvolvimento de minhas habilidades como cidadão. (...) não só no sentido de ajudar os que estão em situação desfavorável, mas acho que, principalmente conosco mesmo, temos o dever de sermos responsáveis e corretos em nossas ações. Outra coisa que mudou, acho que é a crença nas pessoas e em suas boas intenções. Isto tudo refinou meu conceito de cidadania e o senso comum (V1 – C.S.).

Meu conhecimento de cidadania melhorou bastante. Hoje sei que se queremos uma sociedade melhor temos que trabalhar no nosso desenvolvimento e contribuir como pudermos para o desenvolvimento do grupo, (...). O governo tem que fazer sua parte,

mas cada um de nós também tem que fazer a nossa, dar o exemplo e inclusive acompanhar as ações dos governantes, (...) (V2 – C.S.).

(...) alargou meu conceito sobre cidadania e desenvolveu em mim senso comum, (...) sou mais participativo e responsável do meu papel como cidadão e, de quebra, ainda ganho em amadurecimento, desenvolvimento pessoal e profissional (V3 – C.S.).

Em parte, concorreu para pensar meu conceito de cidadania, que era muito cartesiano, de que cada um é o único responsável por seu futuro, mas, hoje, compreendo melhor que as pessoas podem e devem cuidar e trabalhar, oferecendo seus conhecimentos para a comunidade (VI – T.I.S.).

Desenvolveu o senso comum de que é importante contribuir com o outro, e ajudou a refinar meu conceito de cidadania; a ação voluntária ajuda a pensar o próximo dentro do conceito de sustentabilidade e do ecossistema (V1 – F.F.).

Acredito que estes ganhos de consciência fazem refletir meu conceito sobre cidadania e melhorou minha visão do mundo, vejo, hoje, que todo e qualquer cidadão pode e deve buscar desenvolver suas competências e tem a responsabilidade por trabalhar em prol da sociedade e cuidar dos recursos do planeta (V2 – F.F.).

(...) evolui no meu conceito de cidadania e percebo quanto o trabalho na comunidade tem efeito transformador na sociedade e em quem pratica o voluntariado (V3 – F.F.).

Ganhei compreensão ao melhorar meu conhecimento de cidadania e ainda o senso crítico para poder avaliar situações mais complexas (V2 – I.F.).

(...) acho que melhorei meu conceito do que é cidadania e meu o senso da realidade. Hoje tenho convicção que todos podemos ser agente de mudança é só uma questão de decisão (V3 – I.F.).

Entre os ganhos pessoais, citados pelos voluntários, a melhor compreensão da realidade social, aprender a ouvir e a perceber o interlocutor, bem como e entender a realidade das comunidades constituem destaques no seu desenvolvimento como pessoa.

A prática do voluntariado trouxe ganhos para minha vida pessoal. Eu já compreendia as diferenças de realidade social, mas este trabalho me fez ter melhor compreensão deste universo e da diversidade social. Acredito que sou uma pessoa melhor hoje, mas ainda há muito a melhorar (V1 – C.S.).

Outras conquistas, não menos importantes, foram a melhor compreensão da realidade e da diversidade existente na sociedade; eu acho que eu nunca fui alienado, mas a dimensão e os desdobramentos destes fatores na vida das pessoas e da comunidade só pude entender um pouco melhor quando iniciei o trabalho voluntário, (...) (V3 – T.I.S.).

(...) além dá satisfação (...), ganhei (...) melhor compreensão da realidade em que vivem grande parte das pessoas, das diferenças sociais e o que isto pode significar em questões de oportunidade para elas; aprendi a compartilhar conhecimento (...), aprendendo com a vivência dos beneficiários (...) (V3 – F.F.).

A tomada de consciência, pelo voluntário, de que ele pode ser um fator de mudança, também aparece entre os benefícios do PVE, fortalecendo, assim, a consciência que ele pode fazer a diferença para a comunidade e para o mundo e da importância do trabalho voluntário

para melhorar a sociedade do qual ele não pode prescindir (PELOZA *et al.*, 2012; JORGENSEN, 2013).

(...), sei agora que posso fazer a diferença e que meu conhecimento pode contribuir com a sociedade, (...) (V1 – C.S.).

Mudou a consciência de que posso fazer a diferença e que a sociedade não pode prescindir do trabalho dos voluntários e ainda que com a prática do voluntariado, sou agente de mudança (...) (V2 – C.S.).

Apesar de ter consciência e contato com a realidade, a vivência do voluntariado me mostrou que eu posso fazer a diferença; que meu conhecimento pode contribuir para a sociedade (...) isto me faz acreditar na possibilidade de uma sociedade melhor e com mais oportunidades. (...) sei que sou agente e faço parte desta mudança na vida dos alunos e da comunidade e até mesmo da empresa, (...) (V3 – C.S.).

Apesar de não concordar inteiramente, mas de alguma forma, esta prática reforçou meu sentimento que posso fazer a diferença, que meu conhecimento pode contribuir com a sociedade e que sou um agente de mudança (VI – T.I.S.).

Este conhecimento me fez rever a dimensão do efeito do trabalho voluntário, de que posso fazer a diferença, ser agente de mudança; que, através de meu conhecimento, posso contribuir para mudar a sociedade e me ajuda a desenvolver o senso comum (V2 – T.I.S.).

É uma experiência muito nova para mim, (...). Eu já tinha a noção que possa fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade, mas no programa isto se amplia; a vivência, ainda que pequena neste programa, me deu a dimensão da diferença (V3 – T.I.S.).

Modificou a consciência de que posso fazer a diferença, comprovada por declaração de colegas de que, com meu exemplo, ajudei muito a incentivar outros a praticar o voluntariado, reforçou a certeza de que meu conhecimento pode contribuir com a sociedade, (...) (VI – F.F.).

Ganhei confiança em mim e em minha capacidade de fazer a diferença; ganhei em senso crítico e aprendi a valorizar minhas pequenas conquistas e vibrar quando venço um desafio; e, isto, me faz me sentir bem comigo mesma e me traz paz (V2 – I.F.).

(...) ganhei consciência da extensão e importância dos programas de voluntariado; isto porque pude comprovar por experiências que vi da transformação e a diferença que uma oportunidade desta pode fazer para um beneficiário do programa como indivíduo e na e transformação na sua vida e destino (V3 – I.F.).

Os voluntários relatam perceber que se tornaram agentes de mudanças e que podem ajudar a transformar a realidade dos indivíduos e da comunidade, além de contribuir com a mudança da sociedade para torná-la mais justa e participativa (SCKENKELL; ERMANOL; MARIANO, 2014).

(...) é um sentimento bom saber que sou agente de mudança. E mais do que isto, me fez ver que todos somos responsáveis e, se queremos uma sociedade melhor, precisamos contribuir com nossa parte, (...) (V1 – C.S.).

Agora tenho consciência da minha capacidade de influenciar nas mudanças tanto na empresa como na comunidade; sinto também o aumento da responsabilidade, pois o educando ouve a opinião e a considera e nosso comportamento profissional os influencia (V3 – C.S.).

Como eu disse iniciei no voluntariado empresarial este ano, acho que ainda não avaliei muito bem este aspecto. (...), mas na pouca vivência já deu para perceber a diferença de extensão e possibilidade que o voluntariado empresarial pode ter (...) e a transformação que meu conhecimento e a dedicação do meu tempo podem fazer na vida dos beneficiários e que podem vir a ser o fator transformador de suas comunidades e da sociedade (V3 – T.I.S.).

(...) não tinha esta noção de que a realidade é a soma das ações individuais; e que o conhecimento e as ações de cada um podem contribuir para formar a sociedade e, com isto, modificar o mundo (V2 – F.F.).

Eu sempre acreditei que podia ajudar, mas foi a prática do voluntariado que veio reforçar e dar a dimensão de como meu conhecimento pode contribuir (...), hoje sinto que sou agente de mudança, (...) (V3 – F.F.).

Todos nós somos agentes de mudança e podemos fazer a diferença, a empresa ao criar, disseminar e patrocinar os programas; nós voluntários pelo trabalho que levamos à comunidade e esta ao acreditar no trabalho e investir nas mudanças; cada um é igualmente importante neste processo de modificação da visão que temos e da realidade do mundo (V1 – I.F.).

Além das alterações na vida pessoal, profissional e em sua visão de mundo, este trabalho apurou, ainda, que a prática modificou a visão de como o voluntário enxerga seu papel como profissional. Os entrevistados relataram uma tomada de consciência de que suas atitudes e decisões influenciarão sua carreira e de que ele é responsável por ela, inclusive por sua motivação.

Acredito que sim; para ser sincero, acho que mudei a visão que tinha do papel do profissional na minha vida (V1 – C.S.).

(...) percebo que sou responsável por minha carreira e que o meu papel como profissional é a chave, (...). Sinto-me mais motivado com meu trabalho. O conhecimento que ganho, com o voluntariado; divido com o grupo de trabalho e tenho aplicado este conhecimento no desempenho de minhas funções regulares. Acho que sou um profissional mais responsável (V2 – C.S.).

O voluntariado modificou minha visão sobre meu papel como profissional, à medida que tomei consciência que posso fazer a diferença, o trabalho deixou de ser apenas um trabalho necessário para meu sustento, antes disso, é um dos tantos importantes papéis que temos na vida como cidadão, (...) (V1 – I.F.).

Avivou a crença que sou o grande agente responsável pelo meu sucesso profissional e a necessidade de desenvolver as competências para os novos desafios de trabalho, como trabalhar em equipes multidisciplinares, lidar bem com as diferenças (V2 – I.F.).

Apurou-se ainda, neste estudo, a percepção por parte do voluntário sobre sua importância como profissional na empresa, podendo atuar como um agente de transformação

para melhorar o ambiente de trabalho e contribuir com a cultura da organização (GRANT, 2012; JONES *et al.*, 2014; PAJO; LEE, 2011; RODELL, 2013; RODELL *et al.*, 2016; SON; WILSON, 2012; TURNAUA; MIGNONACB, 2015).

Tenho, hoje, noção da importância do papel que desempenho como profissional para melhorar o ambiente de trabalho e da responsabilidade para com o sucesso da empresa que, no final, também me beneficiará (V1 – C.S.).

Que tenho responsabilidade de desempenhar minhas funções profissionais de forma ética e responsável (V3 – F.F.).

Reforçou a consciência que posso fazer a diferença, (...), confirmando o que já pensava; que meu conhecimento é relevante para o grupo de voluntários e, até mesmo, para o grupo de atividade profissional, (...) (V1 – I.F.).

Como disse, o sentimento de que sou agente de mudança, que posso fazer a diferença e a confiança que meu conhecimento, ainda que em parte, pode contribuir para o grupo; melhorou meu relacionamento e minha imagem com os colegas de trabalho (V3 – C.S.).

Foi registrado, também, que o voluntário tomou consciência de que seu desempenho profissional pode interferir nos resultados da organização e alterar a imagem da empresa (PLEWA *et al.*, 2015; CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012; WICKERA; HALLMANN, 2013).

Uma das principais mudanças, acredito que foi a percepção de que meu conhecimento pode ajudar e que sou um impulsor de mudança como profissional, contribuindo para o desenvolvimento da empresa, (...) (V1 – C.S.).

Tenho consciência, hoje, que meu papel como profissional pode melhorar a imagem da empresa junto ao mercado (V1 – F.F.).

(...), hoje tenho consciência de que meu conhecimento profissional pode fazer a diferença para meu grupo na empresa e, também, para o time de voluntários, mas, principalmente, eu faço toda a diferença para os beneficiários do programa de voluntariado, (...). Quando desempenhamos nosso papel, como profissional, podemos contribuir para melhorar a imagem da empresa ou para destruí-la, pois para a sociedade nós a representamos (V2 – F.F.).

Acredito, hoje, que eu posso fazer diferença com meu trabalho e conhecimento; aprendi que meu papel como profissional é importante, pois meu conhecimento pode agregar valor para a empresa e, também, para a sociedade, com o meu trabalho, que a minha imagem profissional pode refletir positiva ou negativamente para a empresa, junto ao mercado, dependendo de como atuo (V3 – F.F.).

(...) e a experiência com o retorno da comunidade reforça a ideia de que meu papel como profissional pode melhorar a imagem da empresa na sociedade (V1 – I.F.).

Neste estudo, constatou-se que o voluntário, no desempenho de suas atividades profissionais, pode ser também responsável pelas modificações da comunidade e da sociedade.

De acordo com Caldana, Souza e Camiloto (2012), o voluntário pode desenvolver importantes capacidades profissionais para o desempenho de seu trabalho como, por exemplo, liderar pessoas, além de desenvolver o relacionamento interpessoal e o *networking*.

A constatação de que meu conhecimento profissional qualifica o voluntário que sou para influir na vida do jovem do programa e que, por causa disto, vai redirecionar seu futuro e de sua família, reforçou em mim a crença que, ainda que seja pequena, esta diferença já é um fator de mudança (...) (V1 – C.S.).

Vejo estas mudanças na confiança que tenho hoje (...), que meu conhecimento pode ser um diferencial para o grupo de voluntários e, no âmbito profissional, o agente de mudança para a comunidade (V1 – F.F.).

(...), me abriram uma perspectiva nova, que já tinha no âmbito pessoal, mas não tinha ainda pensado que meu papel, como profissional, pudesse servir de motivação, operar mudanças na vida e influenciar o destino de jovens de uma realidade tão distante da minha vivência profissional, (...) (V3 – I.F.).

Outro efeito identificado pelo voluntário no seu papel profissional foi a constatação de que ele pode motivar pessoas fora da companhia e ainda que, como profissional, pode servir de inspiração para os colegas e para jovens iniciando na organização. Em seus trabalhos, Ellemers *et al.* (2013), Galunic, Ertug e Gargiulo (2013) e Rodell *et al.* (2016) identificam esse processo como identificação social.

(...), hoje sei que este papel, como profissional, no trabalho como voluntário, ou mesmo na empresa pode ser observado e, muitas vezes, servir de inspiração para os jovens do programa, que minha experiência profissional pode contribuir para a mudança (...) isto me faz ver minhas ações com maiores responsabilidades e isto dá sentido e fico motivado (V3 – C.S.).

Não modifiquei; sempre tive visão do papel de profissional na minha vida; acredito que o voluntariado modificou alguns conceitos que tinha do papel que ele poderia ter para outras pessoas fora da empresa (V3 – I.F.).

Percebo que meu conhecimento e meu papel como profissional podem contribuir para o grupo de voluntários e também dos beneficiários que passam a nos ver como parâmetro a ser seguido, (...). Meu papel como profissional pode, inclusive, contribuir para conseguir novos voluntários para o grupo e motivar a permanência dos já engajados (V3 – T.I.S.).

A análise das entrevistas mostra que os voluntários acreditam que o ganho do voluntariado é para a vida toda, não apenas como crescimento pessoal. Consideram, assim, que o sujeito participante se torna um ser humano e um profissional melhor e, com isso, um cidadão responsável. Há um ganho em todos os seus papéis na sociedade, mas no terreno pessoal é alcançado seu maior proveito, pela felicidade e bem-estar proporcionado, ao ver a felicidade de um beneficiário de sua ação em superar um obstáculo ou realizar um sonho.

4.2.3 Modificação ou benefícios para a vida profissional do voluntário

Como consequência das mudanças positivas nas habilidades pessoais dos voluntários, houve também ganhos em sua vida profissional. Modificou-se a forma como eles percebem seu papel, trazendo um sentimento de bem-estar e de dever cumprido, por participar deste trabalho e de seu envolvimento cívico com a comunidade. Sentimento idêntico ao também expressado na sociedade americana, segundo Laurence e Lim (2013).

Um novo fato percebido pelos voluntários e registrado neste estudo foi o desenvolvimento de capacidades profissionais decorrentes do desenvolvimento pessoal, que é reconhecido também no trabalho de Caldana, Souza e Camiloto (2012).

Outros voluntários, no entanto, admitiram as mudanças na vida profissional, mas as atribuem às melhorias no âmbito pessoal, como o desenvolvimento da confiança, pois não tinham antes nenhum interesse profissional. Esses entrevistados deixaram claro que não havia sido esse o objetivo para terem se engajado na prática do voluntariado. Caldana, Souza e Camiloto (2012) e Wickera e Hallmann (2013) defendem que competências sociais desenvolvidas com motivos de cunho altruísta podem trazer outros benefícios originalmente não esperados.

Sim, em alguns casos, agregou valor diretamente na vida profissional, em outros, as mudanças são decorrentes do valor agregado pelo voluntariado em minha vida pessoal que teve reflexo aqui (V1 – C.S.).

Acredito, no entanto, que os valores agregados na vida profissional aconteceram como reflexo dos ganhos na vida pessoal (V1 – C.S.).

Sim, eu acredito que sim, apesar de não ser o que eu buscava. Como disse, eu não buscava, não tinha objetivos profissionais quando decidi pelo voluntariado, mas isto ocorreu de fato, foram uma surpresa agradável os ganhos que sinto que tive na vida profissional (V2 – C.S.).

(...) melhorei minha capacidade de negociação, tive oportunidade de compartilhar conhecimento e aumentar minha competência para lidar com as diferenças, valores que sei que são muito considerados no perfil de profissionais, principalmente, em empresas multinacionais, onde a capacidade de interagir com pessoas e culturas diferentes pode ser um diferencial (V1 – T.I.S.).

Acredito que muito dos ganhos profissionais foi possível graças aos ganhos pessoais, (...), acredito que a autoconfiança ajudou aqui, como vem me ajudando no trabalho de desenvolver competências de liderança (V2 – F.F.).

O voluntariado trouxe muitos valores para a vida profissional, sinceramente não buscava e não esperava isto, mas facilitou a interação com outras áreas, pois existem colegas voluntários de diversos setores da empresa e de diferentes níveis (...) (V1 – I.F.).

Como falei antes, em parte sim, ainda que não fosse este o interesse, eu penso que não é possível admitir ganhos e melhorais do indivíduo que não venham a afetar sua vida profissional, estas transformações boas ou ruins vão afetar de maior ou menor maneira todos os seus papéis (V3 – I.F.).

Outros ganhos, que, no meu entendimento, vêm dos ganhos pessoais que citei antes, são a consciência de minha capacidade de fazer a diferença, pela observação dos resultados alcançados, facilidade de relacionamento, consequência de prestar verdadeiramente atenção no outro, o que cria empatia e o desenvolvimento da capacidade de negociação, pelo aumento de argumento, que se ganha por conhecer a realidade dos fatos (V3 – I.F.).

Entre os ganhos para o desempenho da profissão, são citados o desenvolvimento de competências profissionais nas áreas de gestão, planejamento, e gestão compartilhada. Também são identificados ganhos nas capacidades de liderança, de superar as diferenças, de compartilhar conhecimento e de ouvir atentamente. Possíveis benefícios do voluntariado na esfera profissional com o desenvolvimento de capacidades são encontrados nos trabalhos de Grant (2012), Shantz, Saksida e Alfes (2014), Rodell (2013) e Rodell *et al.* (2016).

Tenho tido oportunidade de fazer o planejamento no trabalho voluntário; é uma experiência nova que tenho levado para meu trabalho no departamento (V1 – C.S.).

Ainda não senti, (...), mas acredito que os ganhos no âmbito pessoal acabem por trazer mudanças na vida profissional, ainda que não tenha sido este o objetivo. E estes ganhos se ocorrerem, não acredito que sejam no terreno da empresa reconhecendo o trabalho profissional do funcionário voluntário, mas sim no desempenho do próprio profissional que passa automaticamente a agregar conhecimento e experiência do trabalho voluntário no seu dia a dia profissional, (...) (V3 – T.I.S.).

(...), outro conhecimento que agreguei, também com sucesso, em meu trabalho na empresa, foi o planejamento que tenho experimentado no voluntariado, como também tenho exercitado compartilhar conhecimento e ouvir, respeitando as diferenças nos trabalhos de grupos multidisciplinares que são o dia a dia do meu departamento e confesso com bons resultados (V3 – F.F.).

Um outro ganho para a vida profissional, que veio do voluntariado foi aprender a ouvir atentamente, com isto se conhece a pessoa e o que ela precisa, antes, muitas vezes, que ela mesma se dê conta disto (V2 – I.F.).

Foi identificado ainda na pesquisa, como benefício do exercício do voluntariado, o acesso aos níveis mais altos da empresa, trazendo visibilidade para o participante e facilitando o relacionamento com colegas. Esses fatos aparecem também nos trabalhos do IDIS (2012), de Plewa *et al.* (2015) e de Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013).

O voluntariado me deu maior visibilidade na empresa, pois a prática possibilita trabalhar com pessoas de diferentes setores e traz oportunidade de contato com a alta gerência e direção da empresa, (...) (V1 – C.S.).

A prática do voluntariado dá mais visibilidade na empresa e facilita o acesso com os níveis superiores da organização (V1 – C.S.).

(...) ganhei visibilidade na organização, facilitou a interação entre departamentos pela desenvoltura que adquiri com o trabalho e também pelo contato com voluntários das várias áreas da empresa, (...) (V3 – C.S.).

O trabalho voluntário me trouxe maior visibilidade dentro da empresa. É um ambiente onde participam dos estagiários aos diretores, não há hierarquia, isto facilita o contato com aos níveis mais altos da empresa (...), reforçam os valores da empresa, pois os programas de voluntários estão alinhados com eles (V1 – F.F.).

(...) a convivência com colegas voluntários de diversos departamentos, inclusive da diretoria, contribuiu para aumentar meu conhecimento sobre o negócio da organização e, com isto, ganhei mais visibilidade na empresa (V3 – F.F.).

O voluntariado trouxe muitos valores para a vida profissional, sinceramente não buscava (...), mas facilitou a interação com outras áreas (...) e diferentes níveis, inclusive da diretoria e, automaticamente, se conhece estas pessoas isto facilita o acesso a estes níveis mais altos, (...) (V1 – I.F.).

O voluntariado agregou valor na minha vida profissional ao trazer mais visibilidade na empresa sem eu buscar, veio naturalmente, talvez pelo benefício de ter aumentado a interação com outros departamentos, pois temos voluntários das mais diversas áreas, (...) (V2 – I.F.).

Apareceram também neste estudo declarações de voluntários citando outras alterações na vida profissional como resultado da exposição às diversas áreas da organização: melhoria na rede de contatos e aprimoramento sobre o entendimento do negócio da empresa. Dessa forma, houve um aumento na confiança do voluntário em sua competência profissional, em sua capacidade de trabalhar em grupo, bem como em sua habilidade de negociação e desempenho de tarefas multidisciplinares. Achados dessa natureza aparecem também nos trabalhos de Grant (2012), Rodell (2013) e Rodell *et al.* (2016).

(...) antes não tinha paciência para escutar as pessoas que tinham dificuldade de se expressar, (...), mas agora consigo me controlar e com isto acho que faço melhor julgamento. Um outro ganho importante para minha vida profissional foi o desenvolvimento da capacidade de negociação, que considero estar diretamente relacionada à melhora da minha autoestima e da autoconfiança (V2 – C.S.).

Sinto que melhorou meu relacionamento com colegas de trabalho e a capacidade de negociação, não que não haja mais problemas, continuam existindo divergências, mas pelo ganho pessoal da tolerância e a capacidade de perceber o outro, hoje é possível discutir a discordância, quando antes só se via problema (V3 – C.S.).

(...) desenvolve a capacidade de negociação, facilita o relacionamento profissional, a competência de trabalhar em equipe é reforçada pelo voluntariado que quebra paradigmas no relacionamento entre grupos e níveis diferentes (V1 – F.F.).

Agregou. Melhorou o *network*, aumentou a rede de amigos e colegas de trabalho (V1 – I.F.).

Tenho melhor entendimento do negócio da organização, o que me ajuda a tomar melhores decisões e fazer melhores sugestões no trabalho, (...). Ganhei confiança para expor meu pensamento e falar em público o que tem facilitado meu relacionamento profissional (V3 – I.F.).

Ganhei confiança na minha competência profissional e estou realizado com o curso da minha carreira, não que não busque mais nada, mas acho que aprendi a esperar a maturação de minhas ações e competências e, principalmente, valorizar minhas conquistas (V3 – I.F.).

Os resultados deste estudo mostram também que, pela convivência entre voluntários de diversas áreas da empresa, a prática traz ganhos para o participante com a maior compreensão do negócio e conscientização dos valores da companhia. Esse fortalecimento dos valores da organização e a contribuição estratégica do voluntário são citados por Jones, Willness e Madey (2014), Plewa *et al.* (2015), Rodell *et al.* (2016) e IDIS (2012).

Esta interação com outros departamentos da organização me ajudou a ter uma visão melhor do negócio e reforçou em mim os valores da empresa. Ajudou-me a tomar consciência da minha capacidade de influenciar nas mudanças (...) (V1 – C.S.).

Melhorou minha interação e entendimento do negócio da empresa pelo envolvimento com várias áreas, (...), com esta convivência, agora, compreendo melhor as necessidades de outro departamento da organização, reforçando os valores da empresa (V3 – C.S.).

No desempenho do voluntariado se tem contato com colegas de várias áreas, passando a conhecer melhor o trabalho dos outros setores e, nesta interação, a troca de experiência é muito rica pela convivência com equipes diferentes adquirindo, assim, maior entendimento do negócio (V1 – F.F.).

(...) esta exposição acaba por trazer novos conhecimentos, entre eles, o melhor entendimento do negócio da empresa, o que reforça, no funcionário, os valores da organização (V1 – I.F.).

Tenho melhor entendimento do negócio da organização, o que me ajuda a tomar melhores decisões e fazer melhores sugestões no trabalho e, com isto, influenciar nas mudanças (V2 – I.F.).

A convivência com os voluntários que são funcionários de muitas áreas da empresa e de níveis profissionais diferentes traz ganhos na melhor compreensão do negócio da organização, (...) (V3 – I.F.).

Outro ganho profissional adquirido pelo voluntariado foi o aumento da motivação e a satisfação no trabalho atual, ainda que os colaboradores não o considerem o ideal, até mesmo para compensar a falta de motivação no trabalho regular. Essa característica do voluntariado também foi observada nos estudos de Rodell (2013) e Rodell *et al.* (2016), que mencionam em seus trabalhos que o voluntariado pode ser uma forma de compensar a insatisfação no trabalho formal.

Acho, sim, que facilita a interação entre departamentos, pelo contato de pessoas no projeto, mas não no trabalho formal, mas ainda assim, motiva profissionalmente (V2 – C.S.).

Estou mais engajado com os objetivos da empresa e isto me dá mais confiança no futuro dentro da organização e no grupo de voluntários (V2 – F.F.).

Sim, para minha surpresa, sim. O voluntariado, às vezes, compensa a falta de motivação temporária no trabalho formal, me fez aprender a lidar bem com isto (V2 – I.F.).

Outro ganho do voluntariado que incorporei no meu trabalho foi a motivação e alegria, mesmo em projeto que eu não ache ideal. O voluntariado, às vezes, compensa a falta de motivação temporária no trabalho formal, me fez aprender a lidar bem com isto (V2 –I.F.).

Ganhei confiança na minha competência profissional e estou realizado com o curso da minha carreira, não que não busque mais nada, mas acho que aprendi a esperar a maturação de minhas ações e competências e, principalmente, valorizar minhas conquistas (V3 –I.F.).

Verificou-se ainda, neste estudo, que, entre os benefícios atribuídos ao voluntariado, é citado o desenvolvimento da capacidade de negociação e de mediar conflitos, facilitando o entendimento entre setores diferentes e reduzindo o stress. Esses fatores constam e são citados, também, no trabalho de Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013).

Um outro ganho importante para minha vida profissional foi o desenvolvimento da capacidade de negociação, (...). Melhorei a capacidade de defender meu ponto de vista e interesses com superiores e com colegas (V2 – C.S.).

(...) maior facilidade de relacionamento com colegas, inclusive de outros departamentos, (...). A melhora da autoestima e confiança em minha capacidade profissional, (...). As técnicas de negociação que aprendi e desenvolvi em meu trabalho voluntário, aplico hoje no meu trabalho no departamento e tenho obtido sucesso, (...) (V3 – F.F.).

(...) e sinto que facilita a interação entre departamentos, tem-se maior visibilidade na empresa, pois apesar do contato ser apenas no campo do trabalho voluntário, ele permite melhor conhecimento do colega; a aproximação pessoal sempre traz ganhos (V3 –I.F.).

O desenvolvimento do relacionamento profissional aparece também como um dos benefícios do voluntariado, por criar um sentido de unidade no grupo, ainda que seja apenas entre voluntários. Essa unidade de grupo é confirmada nos trabalhos de Ellemers *et al.* (2013), Galunic, Ertug e Gargiulo (2013) e Rodell *et al.* (2016).

(...) trouxe maior facilidade no relacionamento profissional, apesar do contato inicial ser com as pessoas do projeto de voluntariado e não no trabalho regular, mas, de alguma forma, isto acaba sendo levado para o relacionamento profissional, (...) (V1 – C.S.).

Como disse, eu não buscava, não tinha objetivos profissionais quando decidi pelo voluntariado, mas isto ocorreu de fato, foi uma surpresa agradável os ganhos que sinto que tive na vida profissional. (...), melhorou meu relacionamento com colegas, me tornei mais desenvolto no trato com pessoas, aprendi a ouvir, (...) (V2 – C.S.).

A noção de unidade de grupo aprendida no voluntariado, tento trazer para meu grupo de trabalho, (...) (V2 – F.F.).

A percepção do voluntário de que ele é um agente de mudança pode influenciar no ambiente corporativo. Segundo Caldana, Souza e Camiloto (2012), o trabalho voluntário pode ajudar a desenvolver importantes capacidades profissionais.

(...) fortalece a crença na capacidade de influenciar nas mudanças, pois nossos exemplos passam a ser seguidos, como no caso onde novos voluntários aderem ao programa, motivados por nossas ações, (...) (V1 – F.F.).

(...) hoje, vejo que posso influenciar para as mudanças, também no ambiente formal, negocio melhor as demandas e com isto ganhei visibilidade nos níveis hierárquicos superiores, que passaram a me ver como um fator agregador pela facilidade de trânsito em outros departamentos (V2 – F.F.).

Tomar consciência de minha capacidade de fazer a diferença e influenciar nas mudanças, inclusive no ambiente corporativo; e acreditar que meu conhecimento profissional pode somar no grupo, foram valores que o voluntariado agregou na minha vida profissional, mas não foram só estes, (...) (V3 – F.F.).

Outro ganho profissional que esta prática trouxe foi a consciência que sou fator de mudança e o desenvolvimento da minha capacidade de negociador que me ajuda nisto, em situações que tenho que negociar com o gestor os conflitos de trabalho ou diferentes pontos de vista com colegas, acontecimento muito comum em trabalho em equipes, hoje já é mais fácil argumentar, antes era muito difícil (V1 – I.F.).

Os voluntários da empresa T.I.S. afirmaram que não houve nenhum benefício na vida profissional, apesar de haver aparecido a informação de que tais ganhos seriam resultado das mudanças pessoais, ocorridas pela prática do voluntariado. Entretanto, não é reconhecido como melhora na vida profissional pelo voluntário, por não ter havido reconhecimento da empresa, mesmo tendo modificado o profissional.

Não, como disse anteriormente, não acredito que o trabalho voluntário agregue valor à vida profissional, (...) desenvolvi competências pessoais que reconheço são valorizadas no profissional em algumas empresas, como facilidade de negociação, lidar com diferenças, mas até o momento não observo reflexo disso na vida profissional na companhia (V1 – T.I.S.).

Não, acredito que não. Como falei anteriormente, não buscava nenhum ganho com o voluntariado, não vejo como o trabalho de voluntário possa agregar valor para a vida profissional, são áreas muito diferentes, nunca pensei desta forma em relação ao voluntariado, a motivação é de outra ordem (V2 – T.I.S.).

Ainda não senti, talvez porque esta é a minha primeira experiência com trabalho voluntário em empresa, iniciei o trabalho no projeto de voluntariado empresarial este ano, estou muito no início da experiência, (...) (V3 – T.I.S.).

Alguns voluntários não identificaram nenhuma mudança pela ação voluntária em sua vida profissional, declarando que este não era o objetivo. A negação de motivos e benefícios, neste caso, é comum de acontecer por motivo de natureza considerada egoísta, segundo Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013).

Eu faço este trabalho por convicção pessoal e não para obter algum ganho (V2 - T.I.S.).

Até o momento não observo nenhum valor concreto, não que não tenha agregado nada, isto não posso afirmar, pois, no caso, não analisei sob esta ótica, não explorei possíveis ganhos, até por limitação de tempo e por não ser prioridade (V1 – T.I.S.).

Os incentivos relatados pelos voluntários, para que se dediquem ao trabalho nos programas, foram tabulados e classificados em motivações de origem altruístas e egoístas, seguindo os fatores encontrados no esquema teórico proposto por Fischer e Schaffer (1993). Neste estudo, foram identificados sete destes fatores motivadores, que são apresentados a seguir no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Natureza das motivações dos voluntários

Motivações de Origem Altruístas	
Motivações Humanitárias	As pesquisas mostram que os voluntários listam como uma das mais importantes motivações as humanitárias, o desejo de ajudar os menos favorecidos, apoiar e acolher.
Motivações Ideológicas ou de valores	Voluntários declararam acreditar que o voluntariado melhora quem o pratica e que os torna pessoas melhores. Defendem ainda que melhora a condição de vida do cidadão e que a cidadania tem efeito social.
Motivações de Origem Egoístas	
Motivações para atender o ego, lidar com conflitos pessoais	Colhemos declaração de que o voluntário buscou na prática encontrar o equilíbrio pessoal e reorganizar a vida após situação trágica de perda familiar, e esta busca o mantém no trabalho.
Motivações Materiais	Apurou-se que os voluntários reconhecem que o voluntariado desenvolve novas habilidades, competências e conhecimento que trazem desenvolvimento pessoal e profissional. Até mesmo buscam novos conceitos e se preparam para uma segunda carreira, após a aposentadoria.
Motivações recompensa/ Posição	O que motiva muitas pessoas para o trabalho voluntário é o desejo de adquirir conhecimento profissional, habilidades, contatos e reconhecimento. Acreditam que a empresa valoriza quem faz parte do voluntariado.
Motivação de crescimento pessoal	Declararam que o desenvolvimento pessoal é um forte motivador, pois defendem que, ao melhorar suas qualidades pessoais, aprimora-se o desempenho de todos os demais papéis que o indivíduo ocupa na sociedade.
Múltiplas Motivações	Voluntários declararam que encontraram ou perceberam novas motivações, até não esperadas inicialmente, mas que passaram a ser vistas como fator de motivação durante o exercício do voluntariado. Não houve troca, mas o reconhecimento de novas motivações após o início da prática.

Fonte: Autora

A colocação dos dados levantados referentes à motivação em forma de quadro, de forma organizada por classificação, tem o objetivo de facilitar a visualização da amostra.

O VE é relevante, podendo trazer crescimento do profissional e, assim, reconhecimento, sucesso, recompensa financeira e realização para quem o pratica. Contudo, de acordo com o apurado, os voluntários consideram sua importância, pois transmite conhecimento, contribui para o desenvolvimento do educando e ainda agrega valor à empresa, ao voluntário e à comunidade como um todo.

4.2.4 Outras modificações ou alterações

Os participantes reconhecem que há importantes benefícios e vantagens dos programas empresariais em relação a outras formas de voluntariado. Embora estas sejam importantes e necessárias, consideram que os PVEs conseguem combinar crescimento pessoal e profissional. Isso só é possível pela natureza do programa que, normalmente, leva em conta as competências de seus colaboradores. Outros fatores que contribuem para o sucesso dos PVEs, segundo os entrevistados, são a disponibilidade de recursos, a gestão profissional, a escolha e a estruturação dos programas, bem como a definição de objetivos. Eles também citam o treinamento dos voluntários, o acompanhamento dos trabalhos e a disponibilização de recursos financeiros que tornam possível o trabalho em nível adequado. Por fim, relatam que a viabilização dos PVEs deve-se, principalmente, à manutenção dos projetos, já que a falta de recursos leva muitas iniciativas pessoais de voluntariado ao fracasso.

(...) importância dos programas de voluntariado é porque eles proporcionam para os colaboradores que querem a possibilidade de praticar o voluntariado. Para a empresa os programas contribuem porque ajuda a desenvolver as competências de seus profissionais e ainda pode melhorar a sua imagem na comunidade (V1 – C.S.).

No âmbito geral, a importância dos programas de voluntariado empresarial é porque dá formação aos voluntários para o exercício da tarefa, providencia os recursos materiais e financeiros para o desenvolvimento do trabalho, leva em conta suas competências e de seus colaboradores na hora de definir o programa, treina voluntários ou fornece profissionais para a gestão dos programas, orienta o rumo do trabalho, garantindo maiores chances de sucesso e realização do que se o voluntário fosse se aventurar por conta própria (V2 – C.S.).

O programa de voluntário é importante, pois é o canal que viabiliza e facilita a prática do voluntariado para seus colaboradores. É uma oportunidade que os voluntários têm de retribuir o que recebeu da sociedade, contribuindo com o desenvolvimento de outras pessoas, promovendo o equilíbrio social e o desenvolvimento daqueles que não tiveram tanto acesso à educação e cultura (V1 – T.I.S.).

O programa é importante, pois é um canal, proporcionando aos seus funcionários que queiram experimentar prestar serviços para a sociedade e não sabem como ou onde

fazê-lo. Ou, até pelo fato de existir na empresa, levam pessoas que nunca se interessaram pelo trabalho ver a possibilidade de aplicar seu conhecimento técnico, profissional e até mesmo pessoal em benefício da sociedade (V2 –T.I.S.).

O programa de voluntariado empresarial é importante, porque possibilita o desenvolvimento pessoal dos colaboradores que se tornam pessoas melhores e, com isto, ganha a empresa e a sociedade (V3 –T.I.S.).

(...), é através dele que muitos têm oportunidade de desenvolver um trabalho voluntário, pois na empresa há divulgação, o programa é estruturado e muitas empresas permitem o trabalho durante o horário de trabalho, o que facilita. Todo o apoio e logística dados pela organização nos programas de voluntariado (...), sem isto, muitas pessoas que gostariam de ser voluntário nunca chegaram a realizar este objetivo, por não saberem como fazer. Para aqueles funcionários que querem, (...). (...) a empresa tem o papel de catalizador neste processo (V1 –F.F.).

(...) são importantes por contribuir para formar cidadãos mais participativos e responsáveis com seu papel na sociedade. Cria nas pessoas a consciência da importância do trabalho voluntário para a sociedade, (...) (V2 –F.F.).

(...), qualificando os voluntários para desempenharem seu papel de forma adequada e dão o suporte técnico e financeiro como planejamento, material necessário, (...). Uma coisa que percebi ao fazer parte do grupo de voluntários da empresa é a importância da estrutura, a organização do grupo, capacitação dos voluntários para o trabalho e o suporte financeiro, são muito importantes para o sucesso do programa e para a realização do voluntário (V3–F.F.).

Os programas de voluntariado são importantes porque conscientizam, operacionalizam e facilitam para as pessoas poder praticar o voluntariado. É um programa de inclusão ao voluntariado, que apresenta o cidadão ao voluntário (V1–I.F.).

Do lado pessoal, porque desenvolve outro conceito de mundo e de sociedade. Pelo lado corporativo, a iniciativa da empresa em propiciar esta experiência é uma forma de se valorizar junto ao funcionário, ao ressaltar a importância que ele tem na organização. Contribui para melhorar a imagem da empresa (V2–I.F.).

É importante para o funcionário, mas também para a empresa, pois ajuda o profissional a ganhar competências pessoais, que, poucas vezes, teria oportunidade de desenvolver no trabalho, como conhecer pessoas, trabalhar a empatia, compartilhar conhecimento, principalmente, nos profissionais com perfil muito técnico (V3–I.F.).

Ganhos na área profissional também são destacados neste estudo como benefícios do voluntariado. Há um sentimento de que a empresa valoriza os colaboradores que fazem trabalho voluntário. A percepção deles é que, hoje, elas buscam profissionais com habilidades de negociação, de liderança e de gestão compartilhada, além de comprometidos com os valores da organização. São valorizados os colaboradores que tenham consciência de sua capacidade de influenciar nas mudanças e que sejam formadores de opinião, competências que a prática do voluntariado pode contribuir para desenvolver (CALIGIURI; MENCIN; JIANG, 2013; GRANT, 2012; RODELL, 2013; RODELL *et al*, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que orientou esta pesquisa foi conhecer se existem e quais são as alterações trazidas pelos programas de voluntariado empresarial para as organizações e para os funcionários que se tornam voluntários.

Através do estudo, pode-se observar que, independente de como está constituído o programa de voluntariado, ele transformou a gestão da organização, com o posicionamento mais responsável em relação à comunidade, à sociedade e ao meio ambiente, implicando mudanças para a empresa e para os funcionários.

Além disso, com a visão mais comprometida com a sustentabilidade e voltada para a comunidade, foram identificadas mudanças em diversas áreas da organização, seja na forma como ela passa a ver sua relação com a sociedade, seja no envolvimento com seus *stakeholders*, seja na visão de seu próprio papel na comunidade. Mas os programas de voluntariado trouxeram, principalmente, significativas modificações na forma de gestão interna.

Nas empresas, a primeira impressão é causada pela decisão do líder sobre implantar ou não o programa de voluntariado e qual o modelo a ser adotado. Decorrente da decisão de criar o Programa de Voluntariado Empresarial (PVE), ocorrem outras alterações na gestão interna, como conhecer o modelo e a estrutura escolhidos, lidar com novas políticas e especificidades fiscais desse modelo, aproveitando ou utilizando isenções e benefícios fiscais inerentes a cada tipo de ação escolhida. Isso porque diferentes modelos de ação voluntária possuem distintos direitos e obrigações. De todo modo, de uma forma ou de outra, a implantação PVE trará modificação para a organização.

Outros requisitos vão surgir, fruto desta nova realidade, tais como conciliar as demandas dos *stakeholders* com os interesses da organização. A criação do PVE, influirá na política interna, com a necessidade de adaptações no intuito de acomodar essa inovação e administrar conflitos de interesse entre as áreas tradicionais e a nova prática, o que foi observado em todas as empresas pesquisadas.

Por outro lado, a ausência de políticas que definam a importância do programa, seus limites e o papel do voluntariado para a empresa tem gerado falta de apoio interno de gestores e da alta gerência. Essa questão resulta em recursos de estrutura e pessoal insuficientes para a organização desenvolver com sucesso os PVEs já existentes e implantar novos programas. Foi identificado que a empresa precisa, também, estar atenta às mudanças de fatores externos, como o mercado, os concorrentes e as demandas da sociedade. Isso porque eles podem repercutir a

reputação da empresa junto aos funcionários e à comunidade, afetando a sua estabilidade econômica e a sua posição no mercado.

Há consenso entre os gestores de que é preciso mudar a forma de gerir os PVEs para fortalecer a cultura do voluntariado, minimizar os conflitos de interesse entre áreas, motivar e reconhecer os voluntários e apurar os resultados dos programas para a organização.

Não foram identificados neste estudo efeitos negativos para os voluntários, que fossem relatados durante as entrevistas, isso pode ser explicado pelo encantamento por parte destes pelo tema, conforme tratamos mais adiante.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi pesquisar, ainda que de maneira exploratória, a natureza da motivação e quais os principais fatores que levam a empresa a criar os PVEs e os voluntários a se engajarem nesses programas.

Apurou-se que a organização, na maioria das vezes, declara que a natureza da motivação é altruísta e aponta muitos motivos para a criação dos programas de voluntariado. Por exemplo, atender ao interesse de seus funcionários, aos anseios da sociedade com desenvolvimento de educação/alfabetização, contribuir para a prosperidade da comunidade, além de desenvolver ações de cidadania e qualificação profissional de jovens em situação de risco.

Os gestores entrevistados indicaram os principais motivos considerados na decisão sobre quais projetos voluntários serão apoiados, patrocinados e financiados pelas organizações. Os resultados indicam que eles visam a aproveitar as competências, habilidades e interesses de seus colaboradores e demais *stakeholders*, além de haver o compromisso do principal líder com a causa social, considerando sempre o alinhamento com o negócio da empresa e com seus valores.

Apesar da grande maioria das motivações para as ações voluntárias mencionadas ser classificada como de interesse humanitário, registramos também declarações de ordem egoísta, como, por exemplo, ações que contribuiriam para a formação de imagem de orgulho e respeito dos voluntários para com a organização. Foram relatadas também ações no intuito de reforçar a imagem da empresa junto ao público e ao mercado, podendo a prática do voluntariado constituir fator de retenção de talentos e um diferencial no recrutamento de novos colaboradores.

Esta pesquisa aponta ainda que motivos comerciais e de sobrevivência da organização, tais como ações para melhorar o clima interno, aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários, começam a ser vistos como ações estratégicas e podem gerar recursos competitivos para a empresa.

Em analogia ao ocorrido nas organizações, também os voluntários enumeram diversas motivações para o seu engajamento na prática do voluntariado, sendo que a maioria delas é de origem altruísta, de interesse humanitário e pessoal. Só num segundo momento aparecem motivações classificadas por Fischer e Schaffer (1993) como egoístas: interesses profissionais, de engajamento motivado por valor ou ideologia e até mesmo de ordem pessoal.

Essas motivações, inicialmente citadas para justificar o engajamento dos voluntários, foram: doar seu tempo e dividir conhecimento com os que tiveram menos oportunidades; acolher os necessitados; ajudar alguém que se encontra em situação desfavorável; contribuir com a sociedade; e transformar a realidade individual, modificando o ambiente e a perspectiva de vida das pessoas da comunidade. Nota-se que o desenvolvimento pessoal é um grande motivador, pois, segundo apurado na pesquisa, para os voluntários, a prática favorece o desenvolvimento de novas habilidades e qualidades pessoais. Para eles, melhorá-las corresponde a aprimorar o desempenho de todos os demais papéis vividos pelo voluntário.

As motivações egoístas também foram encontradas junto aos voluntários, como as de ordem pessoal, em busca de equilíbrio ou reorganização de vida após situações trágicas ou de perdas. Foram citadas ainda motivações impulsionadas por interesse em algum benefício, por exemplo, objetivo material, conviver com pessoas de realidades diferentes e desenvolver habilidades que podem garantir ou facilitar uma mudança de carreira no futuro.

Foi documentado neste estudo, assim como é mencionado na literatura, que podem surgir novas motivações no decorrer do exercício da prática, fazendo com que o voluntário permaneça engajado por motivos diferentes dos que o levaram a se engajar inicialmente no voluntariado. Assim, as motivações podem sofrer mudanças ao longo do tempo. É o caso de voluntários que, mesmo não tendo interesse profissional no programa, descobrem que a convivência com o grupo traz oportunidade de conhecer pessoas de outras áreas da organização, ganhando visibilidade dentro da empresa. Apesar de não ser seu objetivo, segundo o voluntário (V3-CS), “isto abre oportunidades”.

O segundo objetivo específico foi averiguar se a natureza da motivação da empresa para criar o programa de voluntariado influencia na decisão do voluntário de se engajar no programa da organização.

As motivações apontadas pela organização para criar os programas de voluntariado empresarial são de mesma ordem que as apresentadas pelos voluntários. As empresas são motivadas pela vontade de contribuir em ações sociais na comunidade em seu entorno, no auxílio a famílias em situação de risco alimentar e no atendimento a idosos. Também são realizadas campanhas de Natal, do agasalho, atendimento aos atingidos pela seca, enchentes e

desabrigados pelo fogo. Por fim, são apontados o desejo de melhorar o aprendizado nas escolas públicas e de participar de campanhas governamentais.

Verificou-se, neste estudo, que o motivo para a criação de uma grande variedade de programas foi atender à sugestão dos colaboradores, resultado que demonstra o reconhecimento da organização pelo interesse demonstrado por seus funcionários. Além do interesse, a empresa também considera a competência e a habilidade de seus colaboradores na tomada de decisão sobre quais programas de voluntariado serão patrocinados. Segundo os gestores, ao criarem novos programas sugeridos pelos funcionários, a organização está procurando facilitar o engajamento dos futuros voluntários, que não se interessavam pelos programas já existentes. Dessa forma, ao considerar o interesse deles, possibilita um maior número possível de engajamento dos voluntários.

Além disso, este estudo mostra que, embora muitas vezes as ações tenham como objetivo beneficiar a organização, podem ter efeito motivador e aumentar o número de voluntários. Por exemplo, as ações que têm como objetivo melhorar o clima interno da empresa, aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários, ou mesmo aprimorar sua imagem junto ao mercado, podem gerar recursos competitivos. Assim, melhorar a imagem da organização repercute nos colaboradores, que passam a vê-la como responsável, podendo ser um fator para reter talentos e representar um diferencial para futuros candidatos e voluntários.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi coletar dados para avaliar, ainda que de forma exploratória, quais os benefícios dos programas para os voluntários e para as empresas que os patrocinam. Este estudo registrou que a prática do voluntariado trouxe ganho para a vida pessoal e profissional dos funcionários que se voluntariam.

Os ganhos para a vida pessoal foram identificados pelo desenvolvimento das habilidades pessoais dos voluntários, que declararam terem se tornando pessoas melhores e mais realizadas, motivados para o trabalho regular e para o voluntariado. Houve também relatos de que a prática do voluntariado modificou sua visão de mundo, ganhando consciência de que ele, atuando como voluntário, é um agente de transformação. Nesse sentido, pode contribuir para melhorar a vida na comunidade, o ambiente da empresa e sua própria vida, e ajudar a construir uma sociedade mais justa. Modificou ainda a maneira como o funcionário se vê: tornou-se menos crítico consigo e hoje reconhece seus talentos, bem como é mais tolerante e paciente com pontos de vista diferentes dos seus e lida bem com a diversidade social. Eles declararam-se pessoas melhores, mais felizes e realizadas.

Assim, a prática do voluntariado contribuiu para aumentar a autoconfiança do voluntário, que se diz mais seguro em expor e defender seus pontos de vista, tanto no ambiente

de trabalho quanto na vida pessoal, e sente-se mais apto para tomar decisão e mediar conflitos. Embasado pela melhor compreensão da realidade, por perceber e conviver melhor com as desigualdades, o voluntário melhorou seu senso crítico e sua capacidade de comunicação.

Este estudo apontou, portanto, que os voluntários reconhecem que a prática colaborou para o desenvolvimento de competências importantes para o desempenho profissional. Ou seja, eles reconhecem a influência do desenvolvimento pessoal no crescimento de competências técnicas e de novas habilidades profissionais. Citam que melhorou o relacionamento interpessoal e a autoconfiança, trazendo a sensação de estar realizando um bom trabalho. Modificou-se, portanto, a imagem de como o voluntário se vê como pessoa e profissional e a maneira como valoriza e reconhece seus feitos nestas áreas.

Alguns voluntários se declararam surpresos com esses ganhos, pois, segundo eles, o benefício foi maior do que o esperado, trazendo visibilidade junto aos níveis mais altos da organização e facilitando o trânsito com colegas. Além disso, o convívio com voluntários de diferentes áreas da empresa proporcionou o melhor entendimento do negócio da companhia, o que desenvolveu a sua habilidade de negociação, capacitando-o para desempenhar tarefas multidisciplinares. Um benefício adicional para a vida profissional, apurado neste estudo, foi a compensação da falta de motivação no trabalho regular trazida pela ação voluntária desenvolvida, resultando no aumento da satisfação pelo trabalho formal.

Outros entrevistados, no entanto, fizeram questão de deixar claro que reconhecem os desdobramentos na vida profissional, mas argumentam que essa mudança é decorrente do desenvolvimento pessoal, fruto do aumento da autoconfiança. Há ainda casos em que não reconhecem vantagem na vida profissional, por não ter havido reconhecimento da empresa, mesmo com a melhora em seu desempenho no trabalho.

A visão de mundo do voluntário também colheu frutos com a prática, alterando ou reforçando seus conceitos sobre diversidade e realidade social. Mesmo para aquele que acreditava que já tinha uma boa perspectiva sobre o mundo, com o avanço de como ele agora vê a cidadania, trouxe para si a responsabilidade de ser participativo e trabalhar para o desenvolvimento do grupo e de exercer seu papel como cidadão ético e responsável. Houve uma tomada de consciência de que pode, com suas atitudes, fazer a diferença para modificar a sociedade e torná-la mais justa e participativa.

Além dos ganhos na vida pessoal, profissional e de visão de mundo, o voluntário modificou a perspectiva de seu papel como profissional. Ele tomou consciência de que suas atitudes e decisões influenciarão em sua carreira, que ele é responsável por ela. Ele percebe também a importância que este seu papel de voluntário tem para a organização, podendo ele se

modificar para melhorar o ambiente de trabalho e servir de inspiração para os colegas e pessoas fora da companhia. Assim, há a percepção de que o voluntário contribui para sedimentar a cultura de voluntariado na empresa e, com seu desempenho profissional, colaborar para o resultado da organização e beneficiar sua imagem.

Observou-se, neste trabalho, que o PVE trouxe benefícios sob vários aspectos também para a organização, além dos já identificados para os voluntários.

Segundo declaração dos gestores, competências pessoais como facilidade de comunicação, mediação e liderança e técnicas na área de planejamento e gestão, aprendidas pelos funcionários no exercício da prática, melhoraram seu desempenho pessoal e profissional, com ganhos para a organização. Os entrevistados citam o aumento da motivação e da capacidade de realizar trabalhos multidisciplinares, além de melhora na relação interpessoal e na tomada de decisão. Essas mudanças repercutiram positivamente, melhorando o clima na organização, com redução de conflitos internos e maior integração entre departamentos. Além disso, manteve a motivação em cenário no qual o colaborador voluntário não encontra significado no trabalho formal. Portanto, houve benefícios para a empresa, com o aumento da satisfação e da produtividade dos funcionários, e até mesmo acréscimo do lucro, pois indivíduos motivados produzem melhor. No entanto, não há como documentar esses feitos, pois não há metodologia disponível para apurá-los, como informam os gestores e confirma a literatura.

Identificou-se que a existência de programa de voluntariado traz ganho para a imagem da empresa junto à sociedade, à mídia e aos formadores de opinião, além de melhorar sua reputação no mercado e frente a seus concorrentes, trazendo lucros financeiros.

Verificou-se o grande interesse das empresas pelo desenvolvimento de metodologia e técnicas para apurar os resultados do PVE na organização. Também foi registrada a busca por profissionais da área de gestão preparados para lidar com este novo fenômeno da administração, no intuito de desenvolver e consolidar o voluntariado dentro das empresas e para que essa prática possa alcançar destaque na organização.

Segundo os gestores dos PVEs, essas metas só serão alcançadas quando houver método eficaz para apurar os resultados, divulgar o trabalho e reconhecer os voluntários, permitindo avanço na mudança da cultura de voluntariado nas empresas para que a prática seja apoiada em todos os níveis da organização. A própria literatura reconhece que estes instrumentos de medição ainda não estão disponíveis.

Pode-se observar na pesquisa, que há um certo encantamento pelo tema por parte dos voluntários, a ponto de não ser apontado nenhum aspecto negativo por parte deles, o que não é muito diferente no olhar sob o ponto de vista das organizações, onde aparecem tímidas

iniciativas mencionando dificuldades para implantar e manter o Programa de Voluntariado por parte dos gestores, conforme vimos em resultados e análise no capítulo 4.

Talvez este arrebatamento por parte dos voluntários possa ser explicado por envolver o sentimento de compaixão, indo de encontro com valores que classificam o ato de fazer o bem como qualidade de pessoas boas, conceito valorizado pela sociedade, explicação que poderia ser esclarecida pela área de psicologia, o que não é foco deste nosso trabalho. Outro fator que pode ter também influenciado para não aparecerem críticas, pode ser o fato dos entrevistados terem sido indicados pelos gestores e as entrevistas realizadas nas dependências da empresa.

O fascínio das organizações pelos programas de voluntariado, talvez bebam na mesma fonte que alimentam os sentimentos humanitários dos voluntários, trazendo ainda traços de motivações egoístas, como a conquista de resultados positivos para a imagem da organização e o reconhecimento do mercado. E novamente entramos na seara da psicologia, motivo para não nos alongarmos nas considerações.

Somando se a isto, no âmbito da administração, pudemos registrar outras considerações sob o ponto de vista da gestão, por parte dos líderes dos programas, como os efeitos negativos, consequência direta da falta de clareza nas políticas sobre o PVE, e da não existência de uma cultura de voluntariado na organização, que faz com que muitos gestores e funcionários não saibam que o Voluntariado Empresarial é um programa oficial da empresa, e não consigam reconhecer nele importância para ela. O resultando disso é o pouco apoio dos líderes e gestores na divulgação e reconhecimento dos voluntários e da relevância do papel deste trabalho para a organização.

A forma encontrada e prática comum, nas empresas pesquisadas e em outras que têm programas de voluntariado, de reconhecer e valorizar os voluntários, são as reuniões semestrais com a liderança, sendo que a ausência do principal líder e da alta gerência nestas reuniões, passa para o time que este não é um trabalho reconhecido e importante para a organização.

Observa-se no mercado e foi confirmado nas empresas pesquisadas, a cultura informal não oficial, mas voz corrente, de que envolvimento com trabalho voluntário é sinal de pouco trabalho regular, o que é reflexo da falta de prática em relação ao voluntariado na organização e da pouca experiência dos colaboradores com o trabalho voluntário, traço cultural da sociedade brasileira, que não tem o hábito de se envolver com este tipo de atividade, trazendo como consequência uma dificuldade em se conseguir novas adesões e manter o engajamento, e talvez um certo desconforto do grupo dos que não aderem a esta nova modalidade de trabalho, mas que de alguma forma se sentem ameaçados pela eventual visibilidade dos colegas que aderiram.

Esta falta de colaboração dos gestores e diretores em liberar seu funcionário para o trabalho resulta do temor de que ao liberá-lo para a prática do voluntariado, possa ser interpretado como sinal de pouco trabalho, e até mesmo entre os colaboradores que muitas vezes não se engajam no voluntariado pelo mesmo temor, o de ser interpretado pelo superior e pelos colegas como sendo um colaborador ocioso.

Chama a atenção a coincidência de posicionamento da literatura que enaltece as vantagens do trabalho voluntário para a empresa, o que foi apurado nas declarações das organizações nesta pesquisa, mesmo assim observamos com o pouco avanço dos Programas de Voluntariado Empresarial nas organizações.

O que a experiência tem demonstrado é que o discurso nas empresas sobre a importância dos Programas de Voluntariado Empresarial está bem alinhado, mas a prática nem tanto, na realidade ela é bastante diferente, podendo ser um dos fortes fatores que impedem o pleno desenvolvimento dos PVE's, seguido da necessidade de ferramentas e conhecimento para a gestão e reconhecimento dos voluntários e apuração e apresentação de resultado deles para a organização, justificando o investimento.

Talvez um dos obstáculos para o trabalho voluntário se desenvolver e se firmar nas organizações, seja a dificuldade de conciliar o sentimento de compaixão com a busca por resultados. Este parece ser o grande desafio dos tempos atuais.

Por fim, apontamos que a contribuição deste trabalho, está em olhar as questões dos voluntários e dos programas de voluntariado ao mesmo tempo, observando a interação entre estes componentes do processo, enquanto a literatura trabalha ambos, mas separadamente.

Verificaram-se nesta pesquisa algumas limitações, uma delas foi a impossibilidade de escolher aleatoriamente dentro do grupo de voluntários, qual seria entrevistado, pelas restrições da política da empresa, somado ao fato das entrevistas terem sido realizadas nas instalações da empresa. A outra foi a indisponibilidade de tempo de um dos gestores que foi interrompido duas vezes durante a entrevista para resolver problemas da área. E, finalmente, o fato de que todas as organizações pesquisadas se encontram na região sudeste, na cidade de São Paulo, o que pode trazer um recorte regional.

Este estudo se propôs a estudar os programas de voluntariado nas organizações, e como eles modificam ou alteram o padrão de comportamento e o modo de proceder das empresas e dos voluntários, e quais os benefícios para ambos. Considerando que esta pesquisa foi realizada em empresas de grande porte, seria interessante realizar pesquisas futuras em empresas de médio e pequeno porte, para avaliar se o porte da organização interfere na implantação ou manutenção desses programas. Por fim, seria produtivo investigar se a constituição jurídica da

empresa, bem como a organização e a forma como está estruturado o programa de voluntariado, podem influenciar no desempenho dos gestores e dos voluntários. São bem-vindos estudos e pesquisas com objetivo de desenvolver metodologia e ferramentas para que se possa no futuro apurar os resultados do Programa de Voluntariado Empresarial para as organizações e formas mais eficientes de motivar e reconhecer os voluntários. É igualmente desejável, a realização de estudos direcionados a constatar aspectos negativos desse tipo de programa para as empresas, assim como, são bem-vindos estudos para entender qual é o posicionamento dos beneficiários destes programas de voluntariado.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, K.; GALIANO, M.; HAYES, S. **Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo**. Relatório final do projeto de pesquisa sobre voluntariado empresarial global. 2011. Disponível em: <<http://empresas.v2v.net/>>. Acesso em: 23 fev. 2012.
- ATKINS, P. W. B.; PARKER, S. K. Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 524–546, out. 2012.
- BESHAROV, M. L. The relational ecology of identification: how organizational identification emerges when individuals hold divergent values. **Academy Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1485-1512, out. 2014.
- BISPO, M. S.; SOARES, L. C.; CAVALCANTE, E. D. C. Panorama dos estudos sobre “prática” no Brasil: uma análise da produção. In: ENANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR1826.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- BOENIGK, S.; SCHUCHARD, V. Nonprofit collaboration with luxury brands: positive and negative effects for cause-related marketing. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 708-733, ago. 2015.
- BOOTH, J. E.; PARK, K. W.; GLOMB, T. M. Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 227-249, mar./abr. 2009.
- BOWEN, G. A. et al. A comparison of service: learning and employee volunteering programs. **Academy of Educational Leadership Journal**, v.13, n. 3, p.1-17, set. 2009.
- BRASIL. Lei nº 7.596 de 10 de abril de 1987. **Dispõe sobre a Fundação Pública. 1987**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7596.htm>. Acesso em: 05 fev. 2012.
- _____. Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998. **Dispõe sobre o Serviço Voluntário. 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9608compilado.htm>. Acesso em: 05 fev. 2012.
- BROCKNOR, J.; SENIOR, D.; WELCH, W. Corporate volunteerism, the experience of self-integrity, and organizational commitment: evidence from the field. **Social Justice Research**, v. 27, n. 1, p.1-23, mar. 2014.
- BROWN, S. R.; BROWN, M.; PENNER, L. A. **Moving beyond self-interest**. New York: Oxford University Press, 2012.
- BRUNO, B.; FIORILO, D. Why without pay? Intrinsic motivation in the unpaid labour supply. **The Journal of Socio-Economics**, v. 41, n. 5, p. 659-669, out. 2012.

CALDANA, A. C. F.; SOUZA, L. B.; CAMILOTO, C. M. Sentido das ações voluntárias: desafios e limites para a organização do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 24, n.1, p. 170-177, 2012.

CALIGIURI, P.; MENCIN, A.; JIANG, K. Win-win-win: the influence of company sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. **Personnel Psychology**, v. 66, p. 825-860, 2013.

CARVALHO, A. O.; FADUL, E. M. C. Os fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 148-171, abr./jun. 2012.

CBVE - CONSELHO BRASILEIRO de VOLUNTARIADO EMPRESARIAL. **Perfil do voluntariado empresarial no Brasil II**. 2010. Disponível em: <http://www.riovoluntario.org.br/arquivos/Perfil_Vol_Empresarial_II.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2011.

_____. **Perfil do voluntariado empresarial no Brasil III**. 2012. Disponível em: <<http://www.cbve.org.br/wp/>>. Acesso em: 05 dez. 2015.

CLARY, G. E. et. al. Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, n. 6, p. 1516-1530, 1998.

CLARY, G. E.; SNYDER, M. The motivations to volunteer: theoretical and practical consideration. **Current Directions in Psychological Science**, Minnesota, v. 8, n. 5, p. 156-159, Oct. 1999.

CNPV - CONSELHO NACIONAL PARA A PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO. **Seja voluntário**. 2012. Disponível em: <<http://www.voluntariado.pt/>>. Acesso em: 30 out. 2012.

CVSP - CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. **O que é ser voluntário**. 2012. Disponível em: <<http://www.voluntariado.org.br/>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

COVA, B.; PACE, S.; SALÉN, P. Brand volunteering value co-creation with unpaid consumers. **Marketing Theory**, v. 15, n. 4, p. 465-485, dez. 2015.

CORTEZ, R. C.; VAN BELLEN, H. M.; ZARO, E. S. Ferramentas de responsabilidade social: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC. In: ENANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO588.pdf>. Acesso em 13 dez. 2015.

CORULLÓN, M. B. G.; MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ VERMELHA BRASILEIRA FILIAL SÃO PAULO. **Ser Voluntário**. 2013. Disponível em: <<http://www.cvbsp.org.br/media/instituicao.php>>. Acesso em: 20 out. 2013.

DÀVILA, M. C. Benefícios del voluntariado corporativo. **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**, Madrid, n.10, v. 4, n. 1, p. 135-147, abr. 2012.

DEITZ, G. D.; MYERS, S. W.; STAFFORD, M. R. Understanding consumer response to sponsor ship information: a resource-matching approach. **Psychology & Marketing**, v. 29, n. 4, p. 226–239, abr. 2012.

ELLEMERS, N. et al. Feeling included and valued: how perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. **British Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 21–37, mar. 2013.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, L.; SCHAFFER, K. **Older volunteers: a guide to research and practice**. Newbury Park: Sage, 1993.

FLAMMER, C. Corporate social responsibility and shareholder reaction: the environmental awareness of investors. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 3, p. 758-781, jun. 2013

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade: os economistas**. São Paulo: abr. 1984.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA. **Voluntariado**. 2012. Disponível em: <<http://fundacaotelefonica.org.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

GALLARDO-VÁZQUEZ, D.; SANCHEZ-HERMANDEZ, M. I. Information on corporate social responsibility and SME's environmental responsiveness: a regional study. **Economics & Sociology**, v. 5, n. 2, p. 103-115, out. 2012.

GALUNIC, C.; ERTUG, G.; GARGIULO, M. The positive externalities of social capital: benefiting from senior brokers. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 5, p.1213-1231, out. 2012.

GFIE – GRUPO DE INSTITUTOS E FUNDACÕES E EMPRESAS. **Censo GIFE 2014**. 2014. Disponível em: <http://gife.issuelab.org/resource/censo_gife_2014>. Acesso em: 12 jan. 2016.

GHOBIADIAN, A.; MONEY, K.; HILLENBRAND, C. Corporate responsibility research: past-present-future. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 271- 294, jun. 2015.

GIFE - GRUPO DE INVESTIMENTOS E FUNDACÕES E EMPRESAS. **Censo GIFE 2011-2012**. 2013. Disponível em: <http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp>. Acesso em: 05 mai. 2013.

GRANT A. M. Giving time, time after time: work design and sustained employee participation in corporate volunteering. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 589-615, out. 2012.

GRIFFIN, J. J.; BRYANT, A.; KOERBER, C. P. Corporate responsibility and employee relations from external pressure to action. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 378-404, jun. 2015.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAHN, T. et al. Cognitive frames in corporate sustainability: managerial sense making with paradoxical and business case frames. **Academy Management Review**, v. 39, n. 4, p. 463-487, out. 2014.

HAYNES, K. T.; JOSEFY, M.; HITT, M. A. Tipping point managers' self-interest, greed, and altruism. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 22, n. 3, p. 265-279, ago. 2015.

HERNANDEZ SAMPIERI, R. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HENNING, J. B.; JONES, D. A. Volunteer programs in the corporate world. In: OLSON-BUCHANAN, J. B.; BRYAN, L. L. K.; THOMPSON, L. F. (Eds.). **Using industrial-organizational psychology for the greater good: helping those who help others**. New York: Routledge, 2013. p. 110-147.

HONG, S. I.; HOWELL, N. M. Increasing older adults' benefits from institutional capacity of volunteer programs. **Social Work Research**, v.37, n. 2, p. 99-108, jun. 2013.

HUSTINX, L.; CNAAN, R. A.; HANDY, F. Navigating theories of volunteering: a hybrid map for a complex phenomenon. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 40, n. 4, p. 410-434, dez. 2010.

IAVE- INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR VOLUNTEER EFFORT. **Universal Declaration on Volunteering- 2009**. Disponível em: <<http://iave.org/content/universal-declaration-volunteering.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2010. 2010**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Assistencia_Social_Privada_Sem_Fins_Lucrativos/2013/peas2013.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2015.

_____. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2013. 2013**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Assistencia_Social_Privada_Sem_Fins_Lucrativos/2013/peas2013.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial: por que o guarda-chuva ficou pequeno?** 2010. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em: 11 jan. 2011.

_____. **Responsabilidade social empresarial:** como as empresas podem implementar programa de voluntariado. 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2015.

IDIS - INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Notícia/Voluntariado deve promover reflexão sobre participação Cidadã.** 2012. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/acontece/noticias/voluntariado-deve-promover-reflexao-sobre-participacao-cidada>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

IDIS - INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Diferenças entre Associação e Fundação.** 2009. Disponível em: <<http://idis.org.br/category/artigos/page/2/>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A iniciativa privada e o espírito público:** a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília: IPEA, 2006.

IRELAND, R. D. 2014 Presidential address: our academy, our future. **Academy Manage Review**, v. 40, n. 2, p. 151-162, abr. 2015.

JESUS, M. M. N.; BATISTA, T. M. F. A responsabilidade social das empresas no Algarve. **Tourism & Management Studies**, v.10, n. especial, p.111-120, dez. 2014.

JIA, L. et al. A social–structural perspective on employee: organization relationships and team creativity. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 869–891, jun. 2014.

JONES, D. A.; WILLNESS, C. R.; MADEY, S. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 383-404, abr. 2014.

JORGENSEN, H. Does it pay to volunteer? The relationship between volunteer work and paid work. **Center for Economic and Policy Research**, jun. 2013. Disponível em: <<https://cepr.net/documents/publications/volunteer-2013-06.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

KEMPER, J. et al. Competition-motivated corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1954-1963, out. 2013.

KRUSE, A.; SCHMITT, E. Shared responsibility and civic engagement in very old age. **Research in Human Development**, v.12, n. 1-2, p. 133-148, abr. 2015.

LAURENCE, J.; LIM, C. ‘The scars of others should teach us caution’. The long-term effects of job ‘displacement’ on civic participation over the life course: a cross-national comparative study between the GB and US. **Cathie Marsh Institute for Social Research Publications**, v. 2, p. 1-29, 2013.

LEE, K. H.; ALEXANDER, A. C.; KIM, D. Y. Motivational factors affecting volunteer intention in local events in the United States. **Journal of Convention & Event Tourism**, v. 14, n. 4, p. 271-292, out./dez. 2013.

- LUZ, C. A. A. et al. **Voluntariado empresarial como ferramenta de gestão de pessoas**. 2004. 45 f. Monografia (Especialização em Administração para Organizações do Terceiro Setor) - Escola de Administração de Empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/voluntariado_empresarial_final.pdf>. Acesso em 20 dez.2015.
- MADISON, T. F.; WARD, S.; ROYALTY, K. Corporate social responsibility, organizational commitment, and employer: sponsored volunteerism international. **Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 1, jan. 2012.
- MAGALHÃES, M.; FERREIRA, M. R. Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 13, n. 3, p. 48-61, set. 2014.
- MASCARENHAS A. O.; ZAMBALDIF; O.; VARELA; M. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, p. 229-246, jan./jun. 2013.
- MATTILA, A. S.; HANKS, L. Corporate volunteering programs and consumer perceptions: an information processing perspective. **Journal of Services Marketing**, v. 27, n. 7, p. 572-578, 2013.
- MOFULU, G.; PAN, A.; LI, P. Indirect reciprocity: its antecedents and consequences in social entrepreneuring. **Rationality and Society**, out. 2015. Disponível em: <<http://rss.sagepub.com/content/early/2015/10/01/1043463115605484.rss=1>>. Acesso em: 20 dez. 2015.
- MULLER, A. R.; PFARRER, M. D.; LITTLE, L. M. A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 1, p. 1-21, jan. 2014.
- NESBIT, R. The influence of major life cycle events on volunteering. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 1153-1174, dez. 2012.
- PACE, E. S.; OLIVEIRA, A. M.; ALKMIM, W. F. A criação de valor na gestão da mão de obra voluntária no terceiro setor. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.10, n. 3, p. 218-242, set./dez. 2012.
- PAJO, K; LEE, L. Corporate-sponsored volunteering: a work design perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 3, p. 467–482, 2011.
- PELOZA, J.; HASSAY, D. N. Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deeds and good politics. **Journal of Business Ethics**, v. 64, n. 4, p. 357-379, abr. 2006.
- _____ et al. Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality. **Califórnia Management Review**, California, v. 55 n. 1, p.74- 97, 2012.

PENG, A. C. et al. CEO Intellectual stimulation and employee work meaningfulness. The moderating role of organizational context. **Group Organization Management**, jul. 2015. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/content/early/2015/06/24/1059601115592982>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

PERES, T. H. A. Comunidade solidária: a proposta de um outro modelo para as políticas sociais. **Revista de Ciências Sociais**, v. 5, n. 1, p. 118, jan./jun. 2005.

PLEWA, C. et al. The impact of corporate volunteering on csr image: a consumer perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 643-659, mar. 2015.

POINTS OF LIGHT. **Corporate institute**: consulting services. 2016. Disponível em: <<http://www.pointsoflight.org/corporate-institute?>>. Acesso em: 11 jan. 2016.

POZZI, N. et al. The effect of the psychological sense of community on the psychological well-being in older volunteers. **Europe's Journal of Psychology**, v. 10, n. 4, p. 598- 612, nov. 2014.

PRINCIPI, A. et al. The engagement of older people in civil society organizations. **Educational Gerontology**, v. 38, n. 2, p. 83-106, fev. 2012.

RAYTON, B. A.; BRAMMER, S. J.; MILLINGTON, A. I. Corporate social performance and the psychological contract. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 353-377, jun. 2015.

RAFFAELLI, R.; GLYNN, M. A. Turnkey or tailored? Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 541-562, abr. 2014.

REINECKEL, J.; ANSARI, S. When times collide: temporal brokerage at the intersection of markets and developments. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 2, p. 618-648, abr. 2015.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RYNES, S. L. et al. Care and compassion through an organizational lens: opening up new possibilities. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 503-523, out. 2012.

RODELL, J. B. Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1274-1294, jun. 2013.

RODELL J. B. et al. Employee volunteering: a review and framework for future research. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 55-84, Jan. 2016.

RODELL J. B.; LYNCH, J. Perceptions of employee volunteering: is it "credited" or "stigmatized" by colleagues? **Academy of Management Journal**, jul. 2015. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/early/2015/07/17/amj.2013.0566>>. Acesso em: 19 set. 2015.

- RODRIGUES, M. C. P. **Ação social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados**. 2004. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.estrategiasocial.com.br/mariacecilia.php.consulta>>. Acesso em: 30 set. 2012.
- ROSE-ACKERMAN, S. Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm. **Voluntas**, v. 2, n. 8, p. 120-134, 1997.
- SANCHEZ-HERMANDEZ, M. I.; GALLARDO-VÁZQUEZ, D. Approaching corporate Volunteering in Spain. **Corporate Governance**, v. 13, n. 4, p. 397-411, 2013.
- SAMUEL, O.; WOLF, P.; SCHILLING, A. Corporate volunteering benefits and challenges for nonprofits. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 24, p. 163-179, 2013.
- SCHENKELL, M.; ERMANOL, P.; MARIANO, D. Recent trends in the supply and demand of volunteers. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 4, p. 319-331, jun. 2014.
- SERRA, M. F. S. A Tradução financeira nas demonstrações financeiras da economia de recursos obtida por uma entidade sem finalidades lucrativas com a doação do trabalho voluntário. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 2, p. 38-69, 2013.
- SHANTZ A.; SAKSIDA T.; ALFES K. Dedicating time to volunteering: values, engagement, and commitment to beneficiaries. **Applied Psychology**, v. 63, n. 4, p. 671-697, out. 2014.
- SILVA, G. C. et al. Significado do trabalho voluntário empresarial. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 157-169, abr./jun. 2015.
- STEVENS, R. et al. The impact of service-learning curriculum at a local at-risk high school: an examination of preliminary data. **American Journal of Economics and Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 122-132, dez. 2014.
- SON, J.; WILSON, J. Volunteer work and hedonic, eudemonic, and social well-being. **Sociological Forum**, v. 27, n. 3, p. 658-681, set. 2012.
- STUKAS, A. et al. Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 1, p. 112-132, dez. 2014. Disponível em: <<http://nvs.sagepub.com/content/early/2014/12/09/0899764014561122>>. Acesso em: 20 dez. 2015.
- STUDER, S.; VON SCHNURBEIN, G. Organizational factors affecting volunteers: a literature review on volunteer coordination. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 24, n. 2, p. 403-440, abr./jun. 2013.
- TANG, F. Retirement patterns and their relationship to volunteering. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 5, p. 910-930, ago. 2015. Disponível em: <<http://nvs.sagepub.com/content/early/2015/08/26/0899764015602128.rss=1>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

TSUI, A. 2012 presidential address-on compassion in scholarship: why should we care? **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 167-180, abr. 2013.

TURNAUA, A. L. G.; MIGNONACB, K. (Mis)using employee volunteering for public relations: implications for corporate volunteers' organizational commitment. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 7-18, jan. 2015.

VAN DER BYLL, C. A.; SLAWINSKI, N. Embracing tensions in corporate sustainability: a review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. **Organization Environment**, v. 28, n. 1, p. 54-79, mar. 2015.

VOEGTLIN, C. What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. **Leadership**, abr. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Christian_Voegtlin/publication/274707150_Voegtlin_2015_What_does_it_mean_to_be_responsible_unedited_draft/links/552680450cf21e126f9de0eb.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

WICKERA, P.; HALLMANN, K. A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers. **European Sport Management Quarterly**, Special Issue, v. 13, n. 1, p. 110-139, 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. **World Economic Forum - 2003**. 2003. Disponível em: <<http://www.weforum.org/>>. Acesso em: 17 jan. 2012.

APÊNDICE A - Transcrição das entrevistas com os gestores dos programas nas empresas

G.1. GESTOR DA EMPRESA C.S.

Dados Gerais:

Setor: Telecomunicações.

Tipo de empresa: multinacional estrangeira.

Tipo de PVE: na empresa e voluntariado estruturado.

Instituição beneficiada: ONG que atende jovens carentes.

Programa de voluntariado: estágio de trabalho na própria empresa.

Número de empregados: mais de 500 – Empresa de grande porte.

Cargo da pessoa entrevistada: Gerente de Recursos Humanos.

1) Desde quando a empresa tem programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Temos programas de voluntariado desde o ano de 2000.

2) Ela utiliza incentivos fiscais? Por quê?

Resposta Gestor da Empresa C.S. – A empresa não utiliza incentivos fiscais, porque o valor deles é muito pequeno. Outro fator é que nós financiamos 100% do valor do projeto através do clube para funcionários que recebe os recursos da empresa; e como o programa está estruturado dentro de um departamento da organização que é comercial, não tem direito de se beneficiar de incentivos. Para ter direito a incentivos seria preciso o voluntariado funcionar ligado a um CNPJ independente, mesmo que pertencendo ao mesmo grupo, mas em uma instituição sem fins-lucrativos, assim poderia receber doações ou se beneficiar de incentivos.

3) Qual o critério para definir a linha de atividade do voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - A definição da atividade voluntária, em primeira instância, tem que estar alinhada com o perfil de negócio da empresa, ter a ver com as nossas competências e as dos colaboradores e também atender às necessidades da comunidade em que estamos inseridos, ou ainda, a causas humanitárias como atendimento a calamidades ambientais, questões de saúde pública ou desenvolvimento de comunidades, como o projeto de inclusão digital na Amazônia. Procuramos atender também ao desejo de funcionários em patrocinar campanhas de Natal, do agasalho, apoiar campanhas contra enchente, seca e fome,

buscando atender, dentro do possível, ao interesse dos colaboradores que não se identificam com os programas em andamento, mas observando sempre o perfil de negócio da empresa.

4) Quais as principais ações de voluntariado desenvolvidas pela empresa?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Nós temos ações voluntárias em muitas frentes, como, por exemplo, nas áreas de educação, cultura, meio ambiente, assistência social, saúde e esportes; e também fazemos doação em espécie em apoio à determinada instituição e, no passado, já tivemos programas onde doávamos alimentos, mas hoje não fazemos mais isso. As ações na área do esporte estão voltadas para nossos colaboradores, que são, incentivados a participarem de competições internas, através do clube para funcionários e também em academias. Na área de saúde e segurança para os adolescentes envolvidos no projeto jovem parceiro, acompanhamento de terapeuta e, nesta área, ainda fazemos ações voluntárias pontuais como a campanha antifumo e um curso para gestantes, funcionárias e esposas de funcionários, que são realizados duas vezes ao ano. Outra atividade voluntária é a de lazer e recreação no clube para filhos de funcionários. Incentivamos também ações de proteção ao Meio Ambiente, por exemplo, em 2012 apoiamos a Rio + 20. Tenho especial carinho pelo projeto jovem parceiro que alia desenvolvimento da comunidade, ações de cidadania e qualificação profissional, este projeto recebe jovens da comunidade, em situação de risco, com idades entre de 15 a 17 anos. Estes adolescentes vivem situações onde estão expostos à violência, álcool e outras drogas, muitos com problemas familiares são excluídos socialmente e terão poucas chances de reverter este quadro no futuro sem a contribuição do nosso projeto, por terem baixo aproveitamento escolar e frequentarem escolas que não oferecem ensino de qualidade, tornando-os incapazes de acessar o ensino superior. Diante deste quadro, eles estão em situação de desvantagem no mercado e com isto não conseguem independência financeira.

O objetivo do programa é preparar estes adolescentes para que eles consigam ingressar em uma faculdade de engenharia, tecnologia, administração ou outra área que for de sua vocação e, com isto, conquistar um trabalho que lhe traga independência. O programa tem evoluído ao longo dos anos e através dele patrocinamos o desenvolvimento educacional e profissional dos participantes, com aulas diárias que incluem habilidades para a vida, trabalho em equipe, idiomas, fundamentos de TI e também aulas técnicas para suportar o desenvolvimento profissional. Este programa tem a duração de um ano e é realizado nas dependências da empresa, onde os jovens, depois da escola, ficam todos os dias de segunda a sexta-feira das 13h00 até as 16h35, onde estudam sobre comunicação, organização industrial, desenho, matemática, inglês, qualidade de vida, relacionamento, informática, raciocínio lógico,

com suporte e atendimento que são ministrados por nossos colaboradores voluntários do programa, além disto, cada aluno tem um voluntário que é seu mentor e acompanha seu desenvolvimento.

Ao final do treinamento recebem certificado oficial, reconhecido pelo Ministério da Educação, sobre a conclusão do curso, o que lhes dá uma vantagem definitiva na busca por trabalho. Alguns jovens, ao final do curso, podem ser admitidos na empresa, os demais vão para o mercado com uma formação que é um diferencial para quem busca a primeira colocação, pelo conhecimento técnico e vivência no ambiente profissional, de comportamento, relacionamento, até mesmo etiqueta no trabalho, podendo assim conseguir uma colocação que lhes dará condição financeira para custear seus estudos e mudar sua trajetória de vida.

Dos jovens que passaram pelo programa, 85% deles, hoje trabalham em grandes empresas multinacionais, consideradas de tecnologia de ponta no seu setor.

Este programa tem mais de 14 anos de existência e é executado por 491 voluntários, todos colaboradores da empresa, vale registrar que a empresa flexibiliza para que seus funcionários pratiquem o voluntariado durante o horário de trabalho e que os jovens acolhidos neste programa, conforme já mencionei no início da resposta, recebem acompanhamento psicológico.

Temos ainda no Brasil um projeto de inclusão digital que desenvolvemos em parceria com outra empresa e que se enquadra dentro da área de desenvolvimento da comunidade e ação de cidadania, educação e saúde. É o projeto de inclusão digital para a população ribeirinha da Amazônia, levando telefonia celular e conexão de internet de banda larga para a região, que tinha como foco educação e saúde, a fim de proporcionar, por meio de novas tecnologias de comunicação, oportunidades de aprendizado para os jovens e melhorar as condições de promoção da saúde, desenvolvidas a bordo do barco hospital. As transformações que realmente aconteceram e superaram as nossas expectativas foram transformações trazendo desenvolvimento econômico, social e cultural, promovendo o conhecimento permitido pelo acesso ao mundo globalizado, tirando a região Amazônica do isolamento.

Temos também um projeto de voluntários em nível global, que trabalham para restabelecer ou garantir as comunicações em áreas atingidas por catástrofes, são 140 funcionários voluntários em esforços de socorro e ajuda humanitária em 30 países. Nossos voluntários estiveram no Haiti após o terremoto de 2010 e estamos agora apoiando uma missão na África Ocidental na crise do vírus Ebola, trabalhando para manter ativa a comunicação, item crítico para os agentes comunitários de saúde no campo.

5) Qual o número de voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Falando no âmbito de Brasil, em se tratando de voluntários permanentes, só no projeto de iniciação ao mercado de trabalho, denominado “jovens parceiros”, temos 491 voluntários envolvidos em um trabalho contínuo durante o ano, para o qual há um treinamento, com formato e dinâmica específicos, são funcionários de diversas áreas que recebem formação especial para trabalhar com estes grupos de jovens e prepará-los para a vida.

Temos ainda outros grupos de voluntários, como por exemplo, o do projeto que levou telefonia móvel e banda larga para a Amazônia, envolvidos no projeto de saúde, campanhas eventuais de utilidade pública ou humanitárias, onde os voluntários são funcionários patrocinados pela organização que trabalham, aplicando seu conhecimento técnico e profissional, liderados por um também especialista da área, para resolver um problema técnico que afeta uma determinada comunidade em um momento específico, ou os colaboradores que são apoiados pela empresa e estão envolvidos em campanhas de Natal e do agasalho que acontecem todo o ano, que trabalham com a motivação para arrecadar donativos, brinquedos e roupas para um determinado grupo em uma época preestabelecida. São formas, estruturação características e natureza muito diferentes de voluntariados, com motivações e ações muito distintas, não havendo, nestes últimos casos, a mesma natureza e estabilidade do primeiro grupo de voluntários citado, além de serem situações esporádicas e pontuais.

Por este motivo, para ser franca, não tenho o número exato destes últimos voluntários, mas podemos considerar mais de 700 participantes nos projetos voluntários no Brasil.

6) A empresa tem planos para expansão do projeto de voluntários?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Tem sim, inclusive no segmento de voluntariado virtual, abrangendo a região norte do país.

Temos também interesse em incentivar a participação de voluntários na campanha do agasalho e de Natal, para engajar funcionários interessados no voluntariado, mas que se identificam mais com estas atividades voluntárias.

7) Com quem a empresa realiza parcerias para fazer trabalho voluntário (ONG's, governo, sociedade?)

Resposta Gestor da Empresa C.S. – Para as ações sociais realizamos parcerias com outras empresas do setor de comunicação, com ONG's, instituições sem fins lucrativo, na área de educação e saúde, com órgãos governamentais, como a ONU, com universidades, no

desenvolvimento de pesquisa, com instituições de governo na área de saúde, educação e desenvolvimento e com as comunidades beneficiadas pelas ações sociais.

8) Qual o público-alvo das ações desenvolvidas com voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - O público-alvo foi crianças e jovens, mas também atendemos idosos, portadores de necessidades especiais e a comunidade em geral. Além disso, anualmente, patrocinamos em duas ocasiões curso para gestantes, funcionárias e esposas de funcionários, uma campanha de Natal e uma do agasalho que são ações pontuais que acontecem em momentos específicos.

9) Como é feita a divulgação e incentivo ao voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - A divulgação do voluntariado é feita através de campanhas de marketing, internas e externas, publicações de resultados em jornais e revistas e publicação de resultados em periódicos da empresa. Não há muito acompanhamento do resultado das ações, faltam pessoas para fazer este trabalho. Nós temos uma única pessoa para fazer o trabalho, não dá para provocar atividades e, em paralelo, acompanhar as ações com a gerência e apurar os resultados, por este mesmo motivo, não há muito tempo para o trabalho estratégico.

O voluntariado emprega duas pessoas com necessidades especiais, o que requer suporte e demanda acompanhamento especial no treinamento e na gestão destas pessoas e, como eu falei, pelo problema do número reduzido da equipe, não há possibilidade de um trabalho de planejamento e de maior divulgação.

Sentimos falta de planejamento para o desenvolvimento do programa, mas é o melhor que podemos fazer com os recursos que temos disponíveis, sentimos que falta incentivo por parte da empresa. Penso que seria importante divulgar o programa para os gerentes e altos executivos nas reuniões de diretoria, pois acredito que é importante a divulgação interna do programa de voluntariado. Com relação ao incentivo ao voluntário, a empresa flexibiliza para que eles exerçam o voluntariado durante o horário de trabalho e, ainda pela característica de alguns programas, como o desenvolvido na região norte do país, ou no atendimento a calamidades e no trabalho de cunho humanitário, permite ao voluntário viajar e conhecer realidades muito diferentes além da visibilidade que estes programas trazem. Outro incentivo é o leque de opções de atividades voluntárias patrocinado ou apoiado pela empresa, com objetivo de atender o maior número de interessados no trabalho voluntário. Um incentivo visto como importante pelos participantes do programa é o reconhecimento da alta gerência pelo trabalho

dos voluntários e o apoio dado para a realização dos projetos, que é visto pelos integrantes do programa como reconhecimento e valorização do trabalho voluntário pela empresa.

10) Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Não chega a ser uma dificuldade, mas é o processo que temos que realizar no caso de projetos junto à comunidade antes de firmarmos um contrato de parceria, que é de identificar a ONG, avaliar se é um bom projeto, se tem a ver com o negócio da empresa, analisar ainda o histórico desta instituição, o mesmo acontece em parcerias com universidades onde também é necessário avaliar o projeto e ver a aderência dele com os objetivos da empresa. Este processo é um pouco diferente e mais fácil quando se trata de ações para atender causas humanitárias ou às calamidades onde, normalmente, tratamos com órgãos internacionais como a ONU e onde oferecemos ajuda tecnológica.

Uma dificuldade que vejo é a escassez de recursos na empresa destinada a estas atividades, se considerada a demanda.

A divulgação dos projetos junto aos líderes e à alta gerência se transforma em uma dificuldade de gestão o que não facilita o compromisso e a divulgação dos programas, até mesmo em conseguir novos voluntários e mantê-los no programa. Acredito que o comprometimento dos líderes e dos gestores em todos os níveis, ajudaria muito o programa de voluntariado, não que não haja participação deles, mas seria bem-vindo um maior engajamento com a causa.

Não posso afirmar que seja uma dificuldade, mas acredito que se tivéssemos relatórios e dados sobre os resultados poderia ajudar no amadurecimento destes trabalhos na empresa.

11) O que motivou a empresa a realizar ações sociais?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Os principais motivos para as ações sociais foram atender motivos humanitários, aos desejos da comunidade próxima da empresa, participamos também de campanhas públicas para atender população atingida por enchentes, fome e seca. Patrocinamos ainda, ações por motivos que têm a ver mais com questões de gestão, para melhorar o clima da organização e aumentar a satisfação dos funcionários com a organização, também realizamos ações para divulgar a imagem da empresa em relação à sustentabilidade, mas não especificamente ao voluntariado. Foram realizadas, ainda, importantes ações de gestão, visando a inclusão de pessoas com deficiência, mas isto não pode ser considerado ação social da empresa, pois vem atender legislação trabalhista.

Apesar de a empresa fazer divulgação em relação à sustentabilidade, não há grande destaque na divulgação do trabalho voluntário.

12) As ações sociais fazem parte da estratégia da empresa?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Sim. As ações sociais fazem parte da estratégia da organização, exemplo disto é que elas são realizadas em todos os países onde a empresa está presente; e também participações internacionais que a empresa realiza que são custeadas pelo orçamento reservado para estes trabalhos. Mas estes eventos não constam em documento de planejamento estratégico.

13) Quem é o responsável pela ação social?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Nós temos uma área de Responsabilidade Social Corporativa, responsável pela gestão de governança e sustentabilidade, mas a gestão do voluntariado está ligada à área de Recursos Humanos.

14) Qual a percepção da empresa sobre sua atuação na área social e quais os resultados percebidos?

Resposta Gestor da Empresa C.S. – Nós acreditamos que as empresas devam realizar atividades sociais para atender às necessidades das comunidades onde estão instaladas, promovendo o desenvolvimento social e tecnológico destas sociedades ou, até mesmo, para fortalecer ou ampliar o alcance de políticas e programas governamentais e que também é importante a empresa contribuir em causas humanitárias ou de calamidade em qualquer lugar do planeta. Em grande parte do mundo, mais especificamente aqui no Brasil, há grande demanda para realização de atividades sociais em prol da comunidade e provas que o Estado, sozinho, não é capaz de resolver os problemas sociais e as empresas precisam dar sua contribuição.

Não há uma pesquisa que quantifique ou valide isto, mas os resultados percebidos são: a melhora na condição de vida da comunidade, aumento da satisfação pessoal e espiritual dos funcionários, sensação que melhorou a relação da empresa com a comunidade e que a imagem da empresa melhorou e que é hoje mais bem vista pela comunidade.

Como disse, não temos pesquisa, mas há sentimento que aumentou a satisfação e produtividade dos funcionários, que eles estão mais envolvidos e comprometidos com a empresa. Há ainda o sentimento que estas ações contribuíram para atingir os objetivos

estratégicos, aumentou a lucratividade, pois funcionários motivados e envolvidos aumentam a produtividade, mas não há dados levantados.

E talvez, por esta falta de dados e pesquisas, há em alguns casos também o sentimento de que custa mais do que a empresa recebeu em troca.

15) O que levou a empresa a realizar, em caráter voluntário, ações sociais e de voluntariado para a comunidade?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Como já mencionamos anteriormente, a empresa tem compromisso social com a comunidade e o voluntariado faz parte da cultura da organização, ela investe recursos pessoais e financeiros nisto; isto porque acreditamos que podemos fazer a diferença na vida de todos os que são beneficiados por nossas ações voluntárias, como no caso dos jovens do programa que recebem reforço escolar, conhecimento em tecnologia, idiomas, acompanhamento psicológico e vivência na empresa, dando a eles uma oportunidade real de mudar sua trajetória de vida; e das comunidades beneficiadas pelo acesso à telefonia móvel e internet de alta velocidade na Amazônia, dentre outros. Nós acreditamos ainda, que estes trabalhos voluntários melhoram a imagem da empresa na sociedade.

16) Em sua opinião, a prática do voluntariado agregou valor à vida profissional na organização?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Há a percepção de gestores e depoimento de voluntários de que a prática do voluntariado contribui muito para o desenvolvimento de novas habilidades profissional, conhecimento de novas técnicas como planejamento, falar em público, colocar-se no lugar do outro, ver a questão sobre outro ângulo e lidar com situação de conflito, entre outras competências, além de ter melhorado a integração entre departamentos diferentes da empresa, facilitando trabalhos multidisciplinares. Criou noção de unidade no grupo de voluntários, cabendo reafirmar que o voluntariado faz parte da cultura da empresa.

17) A empresa utiliza algum instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Como falamos anteriormente, não temos nenhum instrumento que meça sistematicamente ou pesquisa que nos dê uma dimensão exata dos benefícios do voluntariado. Claro que há falta de estrutura e pessoal, precisaríamos de mais pessoas e colaboradores com conhecimento técnico para apurarmos os resultados. Acho que

uma das dificuldades de medição que existe, não somente na nossa empresa, está na abrangência de áreas envolvidas neste processo de voluntariado; e também da falta de conhecimento de ferramentas que possam aferir esses resultados.

18) Como a prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do papel da organização?

Resposta Gestor Empresa C.S. - A vivência permite avaliar que hoje há maior consciência que a empresa pode ser agente de mudança, que a organização pode contribuir para com a sociedade, tendo um papel transformador na vida dessas pessoas, trazendo, com isto, desenvolvimento econômico, tecnológico e social para a comunidade.

Há um sentimento de que o voluntariado pode fazer a diferença e transformar as pessoas, tanto as da comunidade pelas novas oportunidades que se abre com os novos conhecimentos, vivências e contato com outra realidade, quanto para os voluntários que ganham habilidades pessoais e tornam-se pessoas melhores, conforme temos depoimentos; com isto, ganha também o profissional por desenvolver competências e aprendendo técnicas que podem ser aplicadas no seu trabalho. Em decorrência disto, podemos dizer que ganha também a empresa com profissionais melhores e motivados pelo sentimento de dever cumprido com a sociedade existente entre os voluntários. Mais uma vez repito que não há pesquisa que comprove isto.

19) Qual ou (quais) o maior ganho do programa de voluntariado para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Em reuniões e depoimentos temos declarações de gestores e líderes que registram o crescimento pessoal dos funcionários, pelo aprendizado com a troca de experiência como um ganho que se reflete no profissional, com melhor interação entre os departamentos e desenvolvimento da capacidade de negociação de alguns voluntários no exercício de suas atividades na empresa, até mesmo ganho de habilidades, como planejamento aprendido no desempenho do voluntariado que é trazido para dentro do trabalho e a competência em tratar com as diferenças, que facilita o trabalho em equipes multidisciplinares, trazendo aumento de satisfação para funcionário e melhora do clima na empresa.

Reforço da imagem da empresa junto aos colaboradores; da marca junto ao mercado e à comunidade. Sensação de dever cumprido com a sociedade e consciência de ter feito o bem. É um esforço que, no fundo, é recompensado pelo bem-estar de ter ajudado a outros. O lucro é da causa e não financeiro.

20) Você acredita que o fato de oferecer programas de voluntariado diferencia a empresa dos concorrentes do mercado? Como?

Resposta Gestor da Empresa C.S. – Hoje isto já começa a ser visto como um fator importante, muitas empresas observam o envolvimento em ações sociais na hora de firmar parcerias ou escolher seus fornecedores e este critério tem sido usado como fator de desempate. Até mesmo alguns consumidores mais engajados observam o comprometimento da empresa com a sustentabilidade na hora de comprar seus produtos. O fato de oferecer programa de voluntariado pode influir inclusive no processo de seleção, pois, para muitos candidatos, o trabalho voluntário é um diferencial na hora de escolher a empresa para a qual querem trabalhar.

Acredito que para o mercado uma empresa que tem programa de voluntariado é vista como socialmente responsável, que tem ética nos negócios que não está preocupada apenas com o lucro, mas com o bem-estar da comunidade, que tem respeito pelos seus consumidores, é uma forma inteligente de fidelizar o consumidor e que a empresa contribui para o equilíbrio sustentável da sociedade.

Este diferencial é demonstrado no respeito do consumidor quando decide pela marca na hora da compra, claro que existem outros fatores, mas a literatura e pesquisas de mercado demonstram que este é um item que começa a ser observado pelo consumidor, tanto pessoa física, como empresas, quando fazem seus processos de licitação para escolher fornecedores para seu negócio. Neste último caso é mais fácil perceber, através das licitações de compra, que cada vez mais incluem itens de pontuação relativos à responsabilidade social em seus editais para fornecimento.

21) Você considera importante o programa de voluntariado? Se sim, cite pelo menos dois motivos.

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Considero que o programa de voluntariado é importante tanto para a empresa como para o voluntário, até mesmo para a sociedade. O trabalho voluntário melhora a percepção do funcionário sobre a empresa e também sobre a sociedade por tomar consciência da diversidade social, tornando-o um cidadão mais consciente e participativo na comunidade, desenvolvendo competências pessoais e profissionais com o trabalho voluntário com ganho nas duas esferas.

Traz motivação profissional e sabemos que pessoas motivadas trabalham melhor, têm melhor relacionamento no trabalho, aumenta a produtividade, o que contribui para melhorar o ambiente interno na empresa. Ganha o funcionário e ganha a empresa.

O voluntariado melhora a pessoa que o pratica, desenvolvendo tolerância, senso de justiça e humanidade e transforma quem recebe o benefício do voluntariado pela oportunidade recebida, tornando-o uma pessoa e um cidadão melhor e a sociedade ganha com isto.

22) Outros comentários?

Resposta Gestor da Empresa C.S. - Gostaria que a empresa considerasse a necessidade de fazer pesquisa interna e apurar resultados do programa de voluntariado, pois acredito que isto poderia ajudar na divulgação e crescimento do voluntariado.

O voluntariado é um trabalho fantástico. O voluntário sabe do seu papel para transformação do público e da comunidade e de seu próprio desenvolvimento, acredita na sua capacidade de transformação e tem prazer em contribuir com o outro, mas, muitas vezes, ele busca no voluntariado acolhimento, fazer parte do conjunto, fazer vínculos, motivação para sua vida profissional e até mesmo pessoal.

G.2. GESTOR DA EMPRESA T.I.S.

Dados Gerais: Tecnologia da Informação

Setor: Tipo de empresa: Multinacional Estrangeira

Tipo de PVE: na empresa e voluntariado não estruturado

Instituição beneficiada: Diretamente com a comunidade, sem instituições

Programa de voluntariado: Escola de Inclusão Digital e Cidadania

Número de empregados: mais de 500 – Empresa de grande porte

Cargo da pessoa entrevistada: Gestora do Programa de Voluntariado.

1) Desde quando a empresa tem programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - Desde 2004, iniciamos o projeto de voluntariado de Inclusão digital, patrocinado pela empresa, mas a organização sempre apoiou as iniciativas de voluntariado dos funcionários.

2) Ela utiliza incentivos fiscais? Por quê?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – A ação social realizada não é prevista na legislação porque o programa de voluntariado está dentro da estrutura da empresa, que é uma organização comercial e financia integralmente as ações sociais, logo não se qualifica para receber os benefícios, para poder se beneficiar deles teria que ter CNPJ independente como uma organização sem fins-lucrativos.

3) Qual o critério para definir a linha de atividade do voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - O critério usado para a definição do programa principal de inclusão digital e cidadania é o alinhamento com o negócio da empresa, atendendo ao interesse da sociedade e, de acordo com o perfil profissional de seus funcionários, mas a organização apoia outras iniciativas de funcionários para atender às necessidades da comunidade, como forma de incentivar o voluntariado naqueles funcionários que não se sentem preparados para serem educadores da EIC, ou se identificam mais com outros modos de voluntariado que também estejam alinhados com os valores da organização, como campanhas de Natal, fornecimento de cestas básicas, campanhas do agasalho, de doação de sangue ou outras atividades afins.

4) Quais as principais ações de voluntariado desenvolvidas pela empresa?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – A principal ação voluntária patrocinada pela empresa é o programa de inclusão social e digital através da EIC_ Escola de Informática e Cidadania, que surge para viabilizar um dos objetivos da área de recursos humanos da empresa, que é o de trabalhar as questões de cidadania com seus colaboradores, aproveitando seus conhecimentos profissionais em um projeto alinhado com o negócio da empresa. Ele foi pensado, desenhado e estruturado com o objetivo principal de promover um programa estruturado de voluntariado na área de informática e cidadania, que tem como objetivo o empoderamento do cidadão que participe do curso, que, ao final, terá o conhecimento mínimo sobre informática, necessário para usar o computador em operações básicas com noções sobre o sistema operacional, uso da internet, fazer textos, planilhas simples e apresentações básicas, usando ferramentas do pacote Office, um software, cuja licença é paga e pacote do Linux, as mesmas ferramentas de um sistema aberto, sem necessidade de licença, para não incentivar o uso de software pirata, muito comum neste campo. O curso tem duração de cinco meses, com 63 horas, com uma aula semanal, de três horas diárias e tem como fim o desenvolvimento humano e social de seus beneficiários, os quais denominamos “educandos”. Ao concluir o curso, o participante terá consciência de sua condição de cidadão e que ele é o agente transformador e protagonista de sua vida, a formação trabalhada através das atividades de cidadania, trazidas pelo próprio grupo e exercitadas em atividades lúdicas e com tarefas de classe, utilizando as ferramentas de informática. O público-alvo deste programa são funcionários de baixa renda que prestam serviço na organização, seus filhos e familiares e a comunidade do entorno, com idade a partir de onze anos, jovens, adultos, idosos, normalmente com dificuldade de acesso ao computador por falta de recurso para fazer um curso de informática no mercado, que é o caso de pessoas aposentadas, adultos e alguns jovens. Mas existe um outro contingente que, além da questão financeira, tem um fator social e emocional, formado na maioria por adultos e, inclusive, muitos jovens que têm dificuldade para acompanhar um curso regular, em vista do baixo conhecimento de português e ausência de conceitos matemáticos, esta é uma realidade de muitos que frequentaram, nas últimas décadas, ou frequentam escolas públicas nas periferias da cidade de São Paulo que chegam a cursar a oitava série, mas que, na realidade, são analfabetos funcionais, existem neste grupo, também, pessoas de mais idade, cujos familiares, principalmente, netos não têm paciência para ensinar, constrangidos com a consciência da deficiência e dificuldade de acompanhar, normalmente se afastam e tendem a achar a informática algo inacessível, tornando-se analfabetos digitais, uma condição já reconhecida como uma séria barreira para a inclusão.

Como cada dia o conhecimento de informática se torna mais necessário nas atividades diárias mais básicas, tornam-se excluídos socialmente como cidadão. Daí a importância do curso de Inclusão Digital composto de informática e cidadania.

Todos os educadores deste programa são voluntários e funcionários ou veteranos da empresa, que disponibiliza para que as ações voluntárias sejam desenvolvidas fora ou dentro do expediente regular de trabalho.

Hoje temos três unidades da escola em funcionamento, uma em São Paulo, outra em Belo Horizonte e uma no Rio de Janeiro e contamos, no momento, com 94 educadores; nestes 10 anos de atividades foram dadas mais de 4.800 horas-aula e passaram por nossos cursos mais de 1300 alunos em 95 turmas.

Todo o financiamento do projeto é feito pela empresa, que disponibiliza o local salas de aula, o material didático, os computadores, software, rede de internet, alimentação para os alunos que, ao final do curso, recebem certificado entregue em uma cerimônia oficial com a participação da alta diretoria da empresa, diretores e os educadores, os formandos e seus convidados em uma pequena recepção, onde participam como convidados até três pessoas da família, além dos filhos menores do formando, como uma forma de reconhecer o esforço do educando e incluir os familiares na comemoração e valorização de sua conquista.

Inicialmente, os educadores foram capacitados em parceria com empresas do mercado, mas, depois de cinco anos de experiência, a empresa investiu no desenvolvimento de uma capacitação para seus educadores, com a ajuda de especialistas em treinamento da Universidade corporativa da empresa e, atualmente, ela mesma certifica seus educadores, sendo hoje mais uma atividade de ação voluntária, que eu vejo, como de grande importância, já que o curso de formação para novos educadores é ministrado por funcionários voluntários da empresa, que, além do conhecimento sobre cidadania, ensina técnicas para conduzir uma classe de inclusão digital e cidadania, dentre elas, planejamento de classe, mediação, lidar com diferenças e inclusão de elementos no grupo, etc.

Trabalhamos nesta formação de voluntários um item que acreditamos ser fundamental para o sucesso de qualquer programa de voluntariado que é a ética e a importância da responsabilidade do voluntário com seu compromisso, que é um ato de cidadania, sempre levando em conta que existe alguém ou um grupo de pessoas esperando por você. Lembramos na capacitação uma máxima do trabalho voluntário de que o voluntariado não é uma ação que realizamos quando não temos mais nada para fazer. O educador é incentivado a buscar um substituto em caso de necessidade de se ausentar, pois acreditamos que, além de garantir a continuidade do trabalho sem interrupção, contribui para a interação com o grupo de voluntários

e desenvolve a capacidade de negociação e também dá a ele a noção clara da relevância de seu trabalho e de que ele faz a diferença.

Outra ação voluntária na área de treinamento que está ligada à Escola de Inclusão Digital e Cidadania é a ação voluntária de capacitação de voluntários para replicar o conhecimento, preparam educadores com certa experiência em classe e que tenham interesse em se desenvolver na área de treinamento, para se tornarem voluntários na capacitação, para replicarem o conhecimento na formação de novos educadores voluntários. Considero relevante esta atividade voluntária, pois contribui com a formação pessoal e profissional que desenvolve novas competências na área de treinamento, pois trabalhamos as técnicas de treinamento, de mediação e liderança, planejamento e história do conhecimento com o desenvolvimento das escolas de pensamento e da pedagogia, técnicas de como ministrar treinamento, conhecimento de cidadania, base necessária para os replicadores do conhecimento, que contribui para a formação pessoal e profissional do voluntário e do funcionário. Já temos depoimentos de que estes conhecimentos desenvolvidos no treinamento estão sendo usados no desenvolvimento do trabalho regular na empresa.

Temos ainda outras atividades para apoiar funcionários que se interessem por outras ações voluntárias na empresa, como a iniciativa de funcionários em ações sociais de fornecimento de alimento, onde, por meio do grêmio, os funcionários fazem doação de cestas básicas para famílias em situação de risco na comunidade do entorno da empresa, os voluntários da doação em espécie autoriza, através do grêmio, em parceria com o RH o débito do valor de uma ou mais cestas básicas, que é feito na folha de pagamento e o valor repassado para a grêmio que compra o produto para a doação e, também, é responsável por cadastrar as famílias necessitadas. Esta atividade existe em várias filiais pelo Brasil.

Outra ação apoiada é a iniciativa de funcionários na área da saúde, educação, alfabetização e trabalho pelo desenvolvimento da comunidade com ações de cidadania, ainda temos campanhas pontuais de doação de sangue, fornecimento de produtos de higiene para idosos e campanha de Natal para crianças, com doação de roupas e brinquedos. Estas iniciativas dos funcionários são apoiadas pela empresa com divulgação interna das campanhas, através do e-mail da companhia e a divulgação dos resultados nos relatórios internos. Mas a principal ação voluntária que conta com o incentivo e apoio financeiro da empresa é a escola de inclusão digital e cidadania.

No passado já fizemos doação, em espécie, para instituições beneficentes, mas, já há alguns anos, não fazemos mais.

5) Qual o número de voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Como expliquei anteriormente nós temos vários grupos de voluntários que atuam em projetos de diferentes natureza, então, iniciando pelo grupo de voluntários permanentes, temos 94 voluntários na Escola de Inclusão Digital que recebem treinamento e desempenham papel de educador, contribuindo com o conhecimento e tempo, com turmas com alunos durante todo o ano; contamos, ainda, com voluntários que atuam no programa de doação de cestas básicas que também é contínuo; neste projeto o voluntário participa com doação apenas em espécie para compra de cestas básicas, temos mais 104; perfazendo um total de 194. Consideramos, também, os voluntários pontuais, cujo número varia, dependendo da época e do tema, como nas campanhas de Natal, de doação de sangue, do agasalho, de assistência aos idosos e atendimento a desastres naturais, somamos a este número aproximadamente 325 outros voluntários no ano. Em média, o total no ano, seria de 519 voluntários envolvidos nas várias atividades.

6) A empresa tem planos para expansão do projeto de voluntários?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Sim, temos, estamos tratando da criação de uma unidade em Campo Grande, com previsão de entrar em funcionamento em 2015 e estudando a viabilidade de criar mais duas unidades em data a ser confirmada, uma em Porto Alegre e outra em Brasília.

7) Com quem a empresa realiza parcerias para fazer o trabalho voluntário (ONG's, governo, sociedade)?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Não realizamos parcerias com nenhuma instituição, pois atendemos diretamente alguns prestadores de serviço da empresa, seus familiares e a população do entorno, que nos procuram para se inscreverem nos cursos, que, aliás, tem sempre fila de espera. Alguém que fez o curso conta para amigos e familiares e estes nos procuram é uma divulgação “boca a boca”. Não temos como atender toda a demanda, porque as classes podem ter, no máximo, 15 alunos por uma definição da metodologia de ensino, e para criar mais turmas precisaríamos de mais educadores que só podem ser funcionários ou veteranos, como já disse. Fazemos campanha para aumentar o número de voluntários, mas, mesmo assim, sempre há mais demanda que oferta de vaga.

8) Qual o público-alvo das ações desenvolvidas com voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - O público-alvo das ações voluntárias foi basicamente o mesmo dos anos anteriores, pois as ações já são tradicionais; tivemos, por exemplo, jovens, adultos e adolescentes, prestadores de serviço da comunidade em geral, mas também pessoas da comunidade do entorno com idade a partir de onze anos, sem limite de idade, já tivemos educando até com 82 anos na escola de informática e cidadania. Também foram atendidas neste ano as famílias em situação de risco da comunidade do entorno, cadastradas no programa de doação mensal de cestas básicas, doadas por funcionários da empresa e, como de hábito, fizemos a campanha de Natal, com doações de funcionários, beneficiando 130 crianças de um abrigo cadastrado, onde cada uma recebeu um quite contendo uma roupa, um calçado, produto de higiene e um brinquedo, cada doador tinha as características da criança, como idade, sexo e número de vestuário e calçado e fizemos ainda duas campanhas de doação com 70 quites cada uma com produtos de higiene para idosos de um abrigo cadastrado. Durante o ano fizemos também campanhas para a comunidade, em geral, de doação de sangue, uma campanha do agasalho no inverno, duas ações para atender à comunidade, em geral, do estado e fora dele, atingidas por incêndio, desabamento, seca e enchente.

9) Como é feita a divulgação e incentivo ao voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - A divulgação é pequena e pontual, em periódicos da empresa, onde se noticia início de aula das turmas, capacitação de novos voluntários, formaturas das turmas, com publicação de fotos, iniciativa do gestor do voluntariado e não da organização. Conseguimos com um trabalho junto ao coordenador do programa de estagiários e com o pessoal do RH, responsáveis pela recepção de novos funcionários uma apresentação do programa de voluntariado da EIC. Por iniciativa do coordenador, negociamos e divulgamos o trabalho da EIC e trabalhamos a importância das ações voluntárias, para a empresa e para os empregados, junto à diretoria das áreas, apresentando o programa e, quando algum diretor cede um horário nas reuniões de planejamento ou de resultados semestrais, fazemos uma apresentação sobre o programa de voluntariado e seus resultados. Isto não é fácil de conseguir, pois, em épocas de crise, o tempo é cada vez mais escasso e temos que competir com as demais áreas e, considerando que o voluntariado não tem apoio formal, isto é cada vez mais raro, apesar do apoio do presidente, que é muito importante. Eu acredito que, se a estrutura da hierarquia da empresa fosse horizontal, ligada ao presidente, a sensibilização dos diretores seria maior, mas como ela é

verticalizada por áreas que não responde localmente à ação do presidente local, fica limitada. O incentivo é dado como forma de reconhecimento através de reuniões semestrais dos educadores com a alta gerência para divulgar resultados e planejar o próximo semestre e participação da liderança no evento de encerramento dos cursos e através da flexibilização do horário para a prática do voluntariado durante o horário de trabalho normal.

Temos utilizado outro incentivo que é, através de um programa de reconhecimento global que existe para reconhecer funcionários da empresa com desempenho excepcional, ou por um trabalho relevante que tenha prestado na sua área ou em outra atividade formal da empresa, apesar da ação voluntária não ser oficial e o programa de voluntariado da Escola de Inclusão Digital e Cidadania ser local, temos utilizado com sucesso este modo de reconhecimento, indicando voluntários que tiveram contribuições relevantes para o programa de voluntariado. O reconhecimento consiste em um certificado assinado pelo presidente mundial da empresa, reconhecendo o trabalho realizado, que é entregue em cerimônia oficial da empresa com a presença da alta liderança local, com foto publicada no periódico interno da empresa, além de um valor simbólico em dinheiro.

Mas ainda é preciso maior apoio dos líderes da alta gerência e gestores de nível médio para divulgar e firmar a cultura do voluntariado na organização.

10) Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - A principal dificuldade encontrada é a falta de recursos da empresa destinada ao programa de voluntariado, como não há um orçamento se faz necessário negociar e aprovar cada um dos eventos, isto demanda tempo e é desgastante, não posso reclamar pois sempre tivemos muito apoio da presidência, claro que sempre apresentamos orçamentos conforme a política da empresa, acompanhado de planilhas detalhadas das despesas e comparativos de custo com iguais eventos de períodos anteriores, que tiveram suas contas prestadas ao final de cada exercício. Mas, dependendo do momento econômico e a data do ano é preciso fazer apresentações, esclarecer questionamentos para a diretoria de áreas que têm alguma dúvida ou questão a mais a ser respondida antes de aprovar, isto porque as despesas são rateadas pelas áreas, não há problema no questionamento, a dificuldade é de tempo, pois a gestora do programa é voluntária e tem outras atribuições na empresa e isto causa desgaste e gargalos desnecessários no trabalho. Então a falta de estrutura e de pessoal para a gestão dificulta o planejamento e a implantação de melhorias para desenvolver um bom trabalho.

Outra dificuldade é a falta de apoio e divulgação do programa por parte da alta gerência com suas equipes e o reconhecimento da importância do programa para a empresa, o que cria barreiras para se conseguir novos voluntários. Como resultado desta escassez de voluntários, todo início de semestre é um desafio conseguir voluntários para manter o mesmo número de turmas do semestre anterior, até mesmo a reciclagem dos voluntários já existentes fica prejudicada, assim como a gestão durante o curso que exige acompanhamento e negociação do gestor do programa toda vez que um voluntário é destacado para um projeto fora de sua base, para uma viagem ou tem algum problema pessoal, não temos voluntários necessários para a substituição e, em algumas vezes, é preciso a ação do gestor do programa para negociar a troca do voluntário e, até mesmo, ele próprio substituir o colega, para que não haja prejuízo dos educandos e atraso na finalização do curso.

Acredito que o reconhecimento do voluntariado como um programa oficial da empresa, com um representante forte junto à alta gerência e a criação de uma estrutura com pessoal, facilitaria muito o trabalho, inclusive contribuiria para alavancar o programa de voluntariado dentro da organização. Mais um desafio que encontramos é conseguir apresentar resultados, que justifiquem economicamente o programa de voluntariado. Quando isto for possível, certamente teremos um grande avanço do trabalho voluntariado empresarial.

11) O que motivou a empresa a realizar ações sociais?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - Atender a motivos humanitários, pedidos de outras entidades, comunidade próxima da empresa e apelos de campanhas públicas (enchentes, seca, fome); tivemos a doação mensal de cestas básicas para famílias em situação de risco, doação de materiais de higiene para idosos internados em instituição, realizamos ainda a campanha do agasalho durante o inverno e tivemos no final do ano a campanha de Natal para crianças com doação de roupa, calçados, material de higiene e brinquedos.

Pontualmente, fazemos campanha para atender motivos humanitários, beneficiando os atingidos por desastres naturais e calamidades como, seca, enchente, desabrigados pelo fogo em favelas na cidade de São Paulo e também para satisfazer ao interesse de seus colaboradores e até complementar a ação de governo. Apoiamos algumas campanhas de doação de sangue e duas campanhas para doação de livros usados para a biblioteca da EIC.

12) As ações sociais fazem parte da estratégia da empresa?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Não, não fazem parte da estratégia da empresa, tanto que não constam de documentos e/ou têm orçamentos próprios. Nós estamos iniciando

este movimento de voluntariado, mas não há estrutura formal, estamos ligados informalmente ao departamento de recursos humanos, mas não existe nenhum funcionário do RH designado para cuidar do projeto, até mesmo junto da diretoria pouca gente conhece realmente o programa e, menos ainda, participam; ainda não há cultura de voluntariado na empresa, nem aqui, nem em outros países.

13) Quem é o responsável pela ação social?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - A área de Recursos Humanos é a responsável pelo programa e é a quem prestamos conta das ações. Tem o apoio da presidência, que é com quem tratamos dos projetos e das atividades programadas dentro do projeto, sobre capacitação de novos voluntários, abertura de novas unidades, recepção de formatura, troca de equipamento; que é quem aprova a realização e libera os recursos para financiar estas iniciativas, evento por evento, não há um orçamento anual. Não há uma estrutura, tanto que a coordenação da Escola de Inclusão Digital é feita por um funcionário que desempenha uma função de gestor de uma área e coordena, como voluntário, o programa.

14) Qual a percepção da empresa sobre sua atuação na área social e quais os resultados percebidos?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – A percepção é de que o Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais, por isto, conta com as empresas, que precisam realizar atividades sociais para complementar as ações do governo que não conseguem alcançar todas as camadas da população em situação de risco. Há uma percepção de que houve aumento deste contingente e o sentimento que este crescimento é resultado da grande migração da população do campo para as cidades sem condição de recebê-las dignamente, e população migrante sem a capacitação necessária para o trabalho no novo centro, aumentaram o número de pessoas em situação de risco, agravando a crise social nos dias de hoje.

Para tentar minimizar este problema social, a participação das organizações em atividades sociais é fundamental, auxiliando a reduzir a exclusão e as questões sociais inerentes à ela e também acreditamos que as empresas precisam dar sua contribuição à sociedade pelos recursos naturais que consomem no seu processo produtivo, mas reconhecemos que o Estado precisa gastar melhor seus recursos e, principalmente, fazer planejamento de longo prazo, criar políticas públicas e investir em infraestrutura como saúde e educação, que é seu papel principal, não deixando estes para as empresas que podem, neste campo, apenas remediar.

Não há instrumento de medição dos resultados; as respostas “concordo em parte” é apenas uma percepção, fruto de fatos isolados.

Assim como não há medição, tampouco há indicadores que possam aferir resultado, o que temos é resultado de consultas informais e eventuais quando em conversa perguntamos para beneficiados da comunidade, para os executivos e líderes, sem nenhuma metodologia ou formalidade, assim a satisfação da comunidade, produtividade, satisfação com funcionários, etc., etc., é apenas uma percepção, fruto de observação de fatos isolados. Temos sim, pesquisa informal com os voluntários que apontam que, para eles, melhorou a imagem da empresa e também temos pesquisa com as pessoas beneficiadas pelo programa que declaram que a imagem da empresa melhorou para eles.

15) O que levou a empresa a realizar, em caráter voluntário, ações sociais e de voluntariado para a comunidade?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – O que levou a empresa a realizar ações sociais em caráter voluntário foi a vontade de seus colaboradores interessados nestas ações, inclusive, no caso específico da Escola de Inclusão Digital e Cidadania e também financiar as despesas de realização do voluntariado. Vale registrar que, todas as ações, inclusive a da escola, surgiram por iniciativa de seus colaboradores. A vontade e a participação dos funcionários têm sido o grande propulsor das ações sociais de voluntariado na organização, temos que reconhecer, no entanto, que o compromisso social e princípio de cidadania dos presidentes locais têm sido fator importante para que estas ações de voluntariado ocorressem e levou a empresa a apoiar estas iniciativas.

16) Em sua opinião, a prática do voluntariado agregou valor à vida profissional na organização?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - Acredito que sim, que a prática do voluntariado agregou valor, podemos observar maior facilidade de trânsito dos voluntários em departamentos diferentes dos que trabalham, facilitou a integração de colegas, mesmo de áreas diferentes, em reuniões semestrais com voluntários, tivemos depoimentos que a convivência com colegas, principalmente de áreas muito diferentes, permitiu entender a maneira de pensar e a forma de apresentar suas convicções, muitas vezes, considerada muito metódica, de um colega de uma área técnica muito especializada, por outro com formação profissional na área de humanas que tinha uma visão mais holística e também depoimentos de situação onde este exemplo do problema, que, no primeiro momento, parecia um obstáculo intransponível, mas

que na impossibilidade de remanejamento imediato dos envolvidos e seus compromisso e responsabilidade de compartilhar trabalho voluntário foi resolvido de comum acordo e que isto trouxe ganhos para ambos. Percebemos que entre os voluntários há o sentimento de unidade de grupo, não há estudo e não sou especialista na área, mas talvez isto seja responsável pelo sucesso do trabalho e do alto nível de satisfação com o trabalho individual e do grupo, apesar das dificuldades encontradas. Pudemos, em alguns voluntários, perceber a melhora no desempenho, tanto técnico como de habilidades no desenvolvimento profissional, que também foi reconhecida pelo gestor do colaborador. Como já disse anteriormente não há medição destes fatos, até porque, ainda não temos instrumento de medição, temos apenas relatos de voluntários nas reuniões dando conta disto.

17) A empresa utiliza algum instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Não, não utilizamos nenhum instrumento para medir os benefícios, até porque não temos e, também porque, não temos pessoal dedicado exclusivamente ao voluntariado, eventualmente fazemos pesquisa junto com os voluntários e os beneficiários, mas tudo de maneira informal. Outros levantamento e pesquisa exigiriam capacitação, pessoal e tempo para dedicar ao levantamento de dados e tabulação de resultados e, o mais importante, de recursos para planejar e implantar eventuais melhorias indicadas, porque não faria sentido não utilizar o conhecimento apurado nelas.

18) Como a prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do papel da organização?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - A falta de levantamento de dados em pesquisa, pelos motivos já expostos, só nos possibilita registrar declarações que coletamos junto a líderes e executivos, que estão incluídos no trabalho, dão conta que o projeto de voluntariado reforçou a consciência de que a organização, com seu conhecimento e pessoal, pode contribuir com o desenvolvimento do cidadão e da sociedade e a consciência de que a organização pode fazer a diferença na comunidade e na sociedade.

19) Qual ou (quais) o maior ganho do voluntariado para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Na ausência de pesquisa que documente os ganhos que o voluntariado trouxe utilizaremos para responder esta questão dados de depoimentos de gestores e a percepção de funcionários que chegam ao nosso conhecimento,

dando conta de ganhos no crescimento pessoal dos colaboradores engajados no programa de voluntariado, bem como, de crescimento profissional com o desenvolvimento de novas competências ganhas pela troca de experiência com colegas de outras áreas da empresa, ou mesmo o desenvolvimento de habilidades como resultado da exigência da atividade voluntária em ambiente muito diverso da realidade do voluntário, que reforçou ou agregou conhecimento pessoal, vindo a refletir no papel do profissional. Há sentimento de que a atividade voluntária reforçou a imagem da empresa junto aos funcionários e da marca junto ao mercado. Outro ganho apontado é a consciência de ter feito o bem e o sentimento de bem-estar gerado por ter ajudado a outros.

20) Você acredita que o fato de oferecer programas de voluntariado diferencia a empresa dos concorrentes do mercado? Como?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. - Sim, acredito e até já existe algum consenso sobre isto no mercado sobre empresas que têm ações sociais incluindo voluntariado.

Acredito que a percepção do mercado é de que a empresa é socialmente responsável por se preocupar em desenvolver a cidadania entre seus funcionários, além de compartilhar conhecimento proporcionando o desenvolvimento do cidadão e da comunidade; que tem ética nos negócios, que ela não está preocupada apenas com o lucro, mas também com o bem-estar da comunidade. A empresa é vista como uma organização que respeita o consumidor e contribui para o equilíbrio sustentável da sociedade e, em algum caso, pode até fidelizar o consumidor. Ainda hoje é uma pequena parte do mercado que reconhece e valoriza as ações de responsabilidade social, apesar de já começarmos a ver alguns sinais promissores.

21) Você considera importante o programa de voluntariado? Se sim, cite, pelo menos, dois motivos.

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Sim, considero o programa de voluntariado uma forma muito importante de investir em sustentabilidade, um investimento muito significativo, acredito ser a forma mais completa de responsabilidade social, pois é agente de mudança na sociedade pelas ações recebidas, desenvolvendo o cidadão beneficiado que, com suas ações, transforma sua comunidade, ao mesmo tempo em que desenvolve o colaborador da empresa, que muda para melhor, com a prática do voluntariado e torna-se um cidadão melhor e um profissional motivado e competente, contribui para melhorar o ambiente da empresa e, como consequência, traz melhores resultados para a empresa, além dos eventuais ganhos para a imagem da organização e do reconhecimento da marca pelo mercado, como reflexo da ação.

O programa de voluntariado possibilita, de forma organizada e estruturada, ao funcionário que se interessa a realizar trabalho social, o que é muito pouco difundido em nossa cultura. A troca de experiência e a vivência proporcionada nesta atividade pela diversidade cultural e da realidade, contribui para desenvolver no funcionário competências pessoais e profissionais para lidar com situações adversas, capacitando-o para desempenhar melhor seu papel na empresa e na sociedade. Traz realização pessoal e sentimento de paz para quem pratica o voluntariado.

22) Outros comentários?

Resposta Gestor da Empresa T.I.S. – Há muito para avançar sobre o tema, principalmente quanto ao envolvimento e comprometimento da alta gerência nas empresas como um todo e não de forma esporádica. O discurso está bem alinhado na maioria das empresas, mas a prática nem tanto.

A crise mundial de 2008 e 2009, serviu para mostrar a vulnerabilidade da sustentabilidade no ambiente corporativo, os investimentos sofreram um grande baque, muitas vezes, com extinção ou suspensão temporária das atividades, sentimos que houve um retrocesso que, até hoje, não foi recuperado.

O voluntariado empresarial é um terreno no qual os centros acadêmicos poderão contribuir de maneira significativa com a responsabilidade social corporativa, investindo para desenvolver metodologia de pesquisa que possa demonstrar os ganhos financeiros e de mercado que a sustentabilidade, em particular, o voluntariado pode trazer para a organização. Compreendemos a dificuldade que isto representa por envolver muitas áreas do conhecimento, mas cada dia mais se torna necessário este conhecimento, pois, por motivos que todos nós compreendemos, no universo corporativo, a área que não consegue se justificar economicamente, não recebe investimento e não se desenvolve e, em momentos de crise, é a primeira a ser afetada.

G.3. GESTOR DA EMPRESA F.F.

Dados Gerais:

Setor: Financeiro -Fundação

Tipo de empresa: Multinacional Brasileira

Tipo de PVE: Formal Estruturado

Instituição beneficiada: Creche - atende Crianças

Programa de voluntariado: Contação de história e lazer infantil

Número de empregados: mais de 500 – Empresa de grande porte

Cargo da pessoa entrevistada: Responsável pelo voluntariado.

1) Desde quando a empresa tem programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa F.F. – Temos programa de voluntariado em funcionamento desde o ano de 2002, ele surge para atender ao interesse dos colaboradores da organização em participar de movimentos de solidariedade e contribuir com a transformação social das comunidades, estando em funcionamento até hoje.

2) Ela utiliza incentivos fiscais? Por quê?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Sim, utilizamos os benefícios permitidos pela legislação. Nós os utilizamos por sermos uma Fundação, instituição sem fins-lucrativos, com CNPJ independente da empresa líder e porque são benefícios que a legislação permite utilizar; o valor economizado com a utilização destes benefícios é investido nas atividades fins da Fundação em prol dos programas que trabalhamos.

3) Qual o critério para definir a linha de atividade do voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Na definição da linha de atividade de voluntariado que vamos investir, consideramos, primordialmente, que o projeto e a organização parceira precisam comungar a mesma diretriz, princípios e valores que os nossos; levamos em conta também a competência de nossos colaboradores e que o projeto atenda aos interesses da comunidade onde será realizado e ainda o alinhamento dos voluntários com o investimento social em parcerias com os programas já feitos pela empresa; um outro critério a ser atendido na seleção é que a ação beneficie a região geográfica onde trabalha o funcionário que o indicou.

4) Quais as principais ações de voluntariado desenvolvidas pela empresa?

Resposta Gestor Empresa F.F. – A Fundação atua em diversas frentes, com estas ações, o voluntariado é o elo de ligação com os valores da organização reunindo ética, liderança e responsabilidade; temos ações na área de saúde, educação e alfabetização onde incentivamos a educação de qualidade e desenvolvimento das crianças, através da leitura, com doações de livros infantis a qualquer pessoa que solicitar no site da Fundação, também patrocinamos o lazer e recreação, de forma indireta, através do programa de desenvolvimento completo da criança, com leitura e atividades lúdicas para este público em creches onde os colaboradores capacitados são mediadores dos encontros, como parte do programa cada voluntário tem direito de solicitar uma biblioteca infantil por ano, a ser doada a uma instituição, escolhida por ele, que atenda crianças. No apoio à educação de qualidade e desenvolvimento da criança, a empresa ainda incentiva seus funcionários a doarem parte de seu imposto de renda dentro do previsto pela legislação e dobra os valores recebidos doando os valores ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente. A Fundação também seleciona propostas recebidas do Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente para que instituições recebam recursos provenientes de um percentual do imposto de renda das empresas do grupo que é doado. Desenvolvimento da comunidade, através de ações de cidadania também é nosso foco, investimos em projetos, oferecendo apoio financeiro para organizações de saúde pública, que prestam atendimento gratuito à população e indicada por nossos funcionários para compra de equipamentos ou mesmo ampliação das unidades hospitalares, nas instituições que tenham sedes próprias. A condição para a concessão do benefício aos projetos indicados pelo funcionário é que estejam engajados nele nossos colaboradores que trabalham na região e que a instituição que receberá o benefício tenha valores e princípios em linha com os da Fundação. Ainda na área de desenvolvimento da comunidade oferecemos, através de parcerias com a sociedade local e os órgãos governamentais, qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho, através de qualificação para jovens em situação de risco, patrocinando treinamento em segurança da informação.

Na esfera da cultura, a Fundação patrocina e incentiva exposições de arte, teatro e eventos culturais na cidade. Contamos ainda com ações em meio ambiente, oferecendo treinamento e estágio na área e ainda patrocinamos o desenvolvimento em educação financeira da população, promovendo treinamento no uso consciente do dinheiro com jovens e adultos junto a populações carentes e com jovens e crianças em escolas públicas.

5) Qual o número de voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa F.F. – Temos 13.659 voluntários funcionários colaboradores e clientes, inscritos na rede de ações sociais em todo o país.

6) A empresa tem planos para expansão do projeto de voluntários?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Sim. Temos planos para expandir os trabalhos da Fundação para a América Latina e, em 2015, ampliar o portal na internet, aumentando o uso desta ferramenta para desenvolvimento de voluntariado nas regiões mais distantes e encorajando os colaboradores a praticarem o voluntariado e influenciarem no desenvolvimento de sua região, indicando projetos locais para receberem apoio financeiro da instituição.

7) Com quem a empresa realiza parcerias para fazer o trabalho voluntário (ONG's, governo, sociedade)?

Resposta Gestor da Empresa F.F. – A Fundação realiza parcerias com organizações sem fins-lucrativos, ONG's, empresas privadas e organizações governamentais, instituições de classe e organizações comunitárias beneficentes, isto em todas as regiões onde temos unidades.

8) Qual o público-alvo das ações desenvolvidas com voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Atendemos basicamente os mesmos públicos que são o foco das nossas ações, trabalhamos com crianças, jovens, adolescentes, famílias, pessoas portadoras de doenças graves e, apesar de não ser o foco, atendemos também portadores de necessidades especiais.

9) Como é feita a divulgação e incentivo ao voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - A divulgação é feita através de publicações de resultados em periódicos, campanhas de marketing interno, mas o forte da divulgação é feito mesmo pelos voluntários, são os próprios os maiores divulgadores e garotos-propaganda, dando visibilidade ao voluntariado pelo trabalho realizado.

O reconhecimento é feito por reuniões com a participação da alta gerência para planejar e apurar os resultados, entendida como forma de receptividade da liderança, outra demonstração de aprovação, sentida pelo voluntário, é ver aprovados os projetos indicados por ele para receberem o apoio da empresa e vê-los se concretizando na comunidade. Não há liberação do horário de trabalho para prática do voluntariado.

10) Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa F.F. – As principais dificuldades que encontramos é a falta de qualidade dos projetos sociais apresentados pela comunidade, às vezes, é muito difícil aprová-los, porque muitas instituições têm dificuldade em estruturar um projeto para apresentá-lo. Nós temos o recurso financeiro, mas, às vezes, não podemos atender prontamente à necessidade da comunidade, antes é preciso pedir esclarecimento e entender a ação proposta.

Outra dificuldade que temos é a falta de envolvimento dos líderes das empresas de nossa organização que é onde estão os voluntários, que, muitas vezes, não incentivam e apoiam as atividades de seus colaboradores; e não podemos fazer nada, pois são empresas independentes e nem sempre estão igualmente comprometidas com a causa. Temos bastante colaboradores e apoio, mas, pelo tamanho do grupo, poderíamos ter mais.

11) O que motivou a empresa a realizar ações sociais?

Resposta Gestor da Empresa F.F.– Os motivos que nos levaram a realizar as ações sociais não são diferentes dos que vêm nos motivando através dos anos, que é trabalhar em prol de causas humanitárias e sociais, seja para atender à recomendação de nossos colaboradores e aumentar sua satisfação, contribuindo para melhorar a qualidade do trabalho, ou para atender pedidos de outras entidades ou de comunidade próxima da empresa, ou, ainda, colaborar com entidades governamentais, suprimindo a necessidades da população ou complementando suas ações. Vale citar ainda, atender ao nosso objetivo que é reforçar no colaborador o comprometimento com as ações para a comunidade, a importância da responsabilidade social e incentivar o voluntariado na empresa, além de aumentar a satisfação dos empregados, aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho.

12) As ações sociais fazem parte da estratégia da empresa?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Sim; as ações sociais fazem parte da estratégia da empresa, constam de documento da organização e têm orçamento próprio.

13) Quem é o responsável pela ação social?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - O responsável pela ação social é a Fundação que responde ao presidente da organização.

14) Qual a percepção da empresa sobre sua atuação na área social e quais os resultados percebidos?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - A percepção é de que as empresas precisam, sim, realizar atividades sociais para fortalecer e ampliar o alcance de políticas e programas governamentais, a demanda por recursos é muito grande e temos inúmeras carências sociais, onde as empresas podem contribuir compensando parte do consumo dos recursos naturais que utilizam. Há um consenso que o Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais, portanto, as empresas precisam dar sua contribuição para a sociedade.

Acredito que melhorou a imagem da empresa, contribuiu com os objetivos estratégicos, mas não sei afirmar, como não temos instrumento e pesquisa para avaliar este item não há como mensurar e afirmar se realmente aconteceu; é só um sentimento. Há uma percepção dos benefícios para a empresa em vários aspectos, como, por exemplo, aumento da satisfação e produtividade dos funcionários e, na área pessoal, aumento da satisfação pessoal e espiritual do funcionário, mas aqui, novamente, não há instrumentos para

15) O que levou a empresa a realizar, em caráter voluntário, ações sociais e de voluntariado para a comunidade?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - A motivação para realizar ações de voluntariado na comunidade foi para atender ao desejo de seus colaboradores em participar de movimentos de solidariedade e contribuir com a transformação social das comunidades, desta forma, surgiram as primeiras ações voluntárias, que hoje fazem parte da cultura da empresa, tanto que criou a Fundação para se encarregar de todas as ações sociais; e que o trabalho de voluntariado faça parte do planejamento estratégico. E, também, o compromisso social para compartilhar tecnologias e informações em projetos sociais, buscando aprimorar a gestão, tem sido a motivação para nosso trabalho.

16) Em sua opinião, a prática do voluntariado agregou valor à vida profissional na organização?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Em minha opinião sim, o voluntariado agregou, sim, valor à vida profissional da organização, tenho percebido certo desenvolvimento de técnicas e habilidades no trato com os profissionais, mas, como já falamos anteriormente, não posso afirmar que sejam resultantes da prática do voluntariado, pois não temos pesquisa; pessoalmente, eu acredito que, pelo menos, parte desta melhora vem disto, mas não sei precisar quanto. Em conversas com voluntários, tenho ouvido deles que com o trabalho voluntário

desenvolve capacidades que têm facilitado a interação com outros departamentos e com colegas de trabalho de departamentos diferentes, quando tiveram que atuar em assuntos que envolviam a participação de outras áreas da empresa, não sei precisar, aqui também, até que ponto, mas, pessoalmente, acredito que mesmo que tenha afetado apenas os funcionários que participam do voluntariado, já é uma mudança e que, ao persistir esta prática e envolver mais pessoas, acaba por modificar a organização, você concorda? Como a ação voluntária, que no início, era interesse dos funcionários e com o passar do tempo passou a fazer parte da cultura da organização.

17) A empresa utiliza algum instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa F.F. – Não. Nós não temos pesquisa que meçam o benefício do voluntariado para a empresa, tem, sim, uma pesquisa de percepção sobre a Fundação como um todo, mas não específica sobre voluntariado.

18) Como a prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do papel da organização?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Apesar de, como já informei, não haver pesquisa específica para o voluntariado, há a percepção de que a ação voluntária tenha reforçado a consciência de que a empresa pode ser agente de mudança na sociedade, que o conhecimento da organização pode contribuir para o desenvolvimento social e mais de que o trabalho de uma organização pode transformar e fazer a diferença na comunidade e na sociedade. Desculpe-me repetir, mas é só uma percepção, não há pesquisa para medir isto.

19) Qual ou (quais) o maior ganho do voluntário para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Não há como afirmar que tenha havido ou não crescimento pessoal dos funcionários ou melhora na interação entre departamentos, pois não há estudo que comprove, é muito difícil mensurá-los, acredito que falte uma metodologia para isto, pelo menos, eu não conheço, mas há uma percepção que sim. O mesmo vale para a percepção de que reforçou a imagem da empresa junto aos funcionários e nossa marca junto ao mercado e à comunidade. Alguns voluntários afirmam que o maior ganho para a empresa é a consciência de ter feito o bem e a satisfação de ter ajudado a outros, pois isto gera satisfação pessoal e profissional nos colaboradores e melhora o clima da empresa. Mas enquanto não temos pesquisa para avaliar estes fatores, só podemos registrar estas considerações.

20) Você acredita que o fato de oferecer programas de voluntariado diferencia a empresa dos concorrentes do mercado? Como?

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Sim, creio que sim, sobre o aspecto comercial já podemos perceber isto, algumas empresas e mesmo editais, atribuem pontos de desempate para as empresas que atendam aos itens de responsabilidade social, pois algumas cotações de fornecimento trazem em seus requisitos questões sobre o tema e se o candidato atende a estes itens, isto é perceptível para a empresa porque pode afetar diretamente os negócios. Outros fatores que também começam a ser observados, inclusive com estudos na área acadêmica é que a existência do voluntariado pode ser um fator de retenção de talentos, bem como a atração, demonstrada pelos jovens em início de carreira, pelo trabalho voluntário, que pode ser um fator para que eles escolham a empresa para trabalhar.

O mercado já começa a dar sinais de que passa a perceber as empresas que oferecem programas de voluntariado e estão envolvidas em ações sociais, como uma organização socialmente responsável, que têm ética nos negócios, que não estão preocupadas apenas com o lucro, mas com o bem-estar da comunidade e que contribuem para o equilíbrio sustentável da sociedade. Quem avalia a empresa pelos valores, analisa e leva em conta isto na hora de comprar seus produtos, fazer parcerias ou escolher um fornecedor. A existência de questionamento sobre as ações sociais nas cotações é a parte visível disto.

21) Você considera importante o programa de voluntariado? Se sim, cite pelo menos dois motivos.

Resposta Gestor da Empresa F.F. - Sim, estou convencida da importância do programa de voluntariado para a empresa e para os voluntários. A importância do programa pode ser avaliada e medida pela troca de experiência que proporciona a nível pessoal e profissional; é importante para o colaborador, pelo desenvolvimento de competências que a vivência em universos com realidades tão diversas pode oferecer; e para a empresa que terá colaboradores melhor qualificados e satisfeitos.

É uma oportunidade de desenvolvimento para a comunidade e para sociedade pelo que recebeu em benefícios materiais, em conhecimento e este avanço pode significar progresso cívico e pessoal para as pessoas que ali vivem.

Repercute com um colaborador que se torna mais engajado.

22) Outros comentários?

Resposta Gestor da Empresa F.F. – Achei a pesquisa muito boa, com perguntas muito abrangentes.

G.4. GESTOR DA EMPRESA I.F.

Dados Gerais:

Setor: Tipo de empresa: Financeiro - Instituto

Tipo de PVE: Formal - Estruturado

Instituição beneficiada: Escola pública de ensino médio

Programa de voluntariado: Reforço escolar e orientação profissional

Número de empregados: mais de 500 – Empresa de grande porte

Cargo da pessoa entrevistada: Gerente programa de voluntariado

1) Desde quando a empresa tem programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – O Instituto vem atuando em ações sociais desde sua Fundação, em 1982 e, a partir de 2007, trabalha prioritariamente com educação com foco na melhoria do ensino nas escolas públicas de ensino médio.

2) Ela utiliza incentivos fiscais? Por quê?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Sim, utilizamos os benefícios que a legislação concede às instituições sem fins-lucrativos, que é, no nosso caso, um Instituto. Nós fazemos parte de uma organização e cada empresa tem CNPJ independente e, no nosso caso, uma empresa sem fins-lucrativos.

3) Qual o critério para definir a linha de atividade do voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa I.F. - Como mencionei antes, trabalhamos apenas um projeto de voluntariado no Instituto que é a educação para atender necessidades da comunidade, para melhorar o nível de aprendizado no ensino médio das escolas públicas de alguma maneira e aumentar o alcance de políticas públicas. Este programa, na verdade, pode ser entendido como tendo duas partes, a de melhoria do conhecimento técnico em matemática e língua portuguesa; e a parte de avanço em cidadania com incentivo para o trabalho voluntário dentro da escola, visando crescimento, para redesenhar o futuro, baseado na vivência dos voluntários do projeto de educação, que incentivam os jovens a pensarem o seu amanhã com outras possibilidades, lembrando-os que eles próprios são os agentes de transformação para suas vidas; e, nos dois casos, o critério de definição é o mesmo para atender às necessidades da comunidade.

4) Quais as principais ações de voluntariado desenvolvidas pela empresa?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Nosso trabalho está focado no desenvolvimento dos alunos das escolas públicas do ensino médio, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem e complementam políticas públicas na área da educação, principalmente matemática e desenvolvimento do conhecimento em língua portuguesa. Outras modalidades de ações voluntárias são desenvolvidas por outras empresas do grupo, aqui no Instituto trabalhamos ação voltada ao ensino e educação e preparação para a vida com o projeto de voluntariado, que incentiva o trabalho voluntário dos jovens no ambiente das escolas. Este projeto motiva os jovens a se engajarem em trabalho voluntário, mostrando-lhes que eles podem ter um papel importante no ambiente escolar, como protagonista destas ações, no papel de voluntário, para dar aula de reforço, como tirar dúvidas de alunos com dificuldade em determinada matéria que ele tenha facilidade e boas notas, ou mesmo voluntário no pátio da escola como monitor e orientador de alunos menores das séries anteriores, dando orientação e acompanhamento nos intervalos, o que tem mostrado bons resultados com a redução da violência dentro do ambiente de ensino e o desenvolvimento do senso de responsabilidade pela escola, por parte dos alunos que trabalham os dois dos maiores problemas encontrados nas redes públicas da periferia que é a violência e a baixa autoestima, que dificulta o aprendizado e é responsável pelo alto índice de evasão da escola. No caso, estes alunos declaram que se sentem mais valorizados e se reconhecem como capazes de contribuir e fazer a diferença na comunidade.

A participação voluntária dos alunos também na conservação do ambiente da escola, igualmente tem sido um diferencial importante, percebendo que são responsáveis pelo patrimônio da instituição, contando ainda, com a participação dos pais e familiares nas atividades dentro do colégio, melhorando significativamente o ambiente escolar.

Por outro lado, o projeto “estudar vale a pena”, que contribui para a formação de uma nova visão do futuro para jovens de que se dedicar ao estudo faz a diferença, onde voluntários contribuem em jogos e dinâmicas, compartilham suas experiências pessoais de vida, permitindo aos jovens, através do conhecimento destas trajetórias de vida, construir perspectivas diferentes, trazendo motivação, incentivando a reflexão de que é possível transformar a história, mesmo em ambiente adverso. Nele, os alunos recebem reforço escolar, principalmente, em matemática e de língua portuguesa, de nossos voluntários, que virá a somar ao trabalho que o gestor da instituição, envolvido no projeto, está fazendo para transformá-la em uma escola voltada para resultados. Além de trabalharem as matérias regulares, os voluntários, por meio de jogos e dinâmicas, demonstram a importância de estudar e como isto fará toda a diferença em

seus futuros, fazendo um paralelo com suas trajetórias de vida. Aqui, os exemplos são muito importantes para estes jovens, pela condição de falta de autoestima e confiança, têm sempre muita dificuldade em se ver em uma posição diferente, levando-os a acreditar que os profissionais que são voluntários nunca tiveram no seu histórico de vida nenhum percalço.

Outra parte do projeto de educação é o patrocínio e apoio que o Instituto oferece na capacitação e desenvolvimento dos educadores, através de módulos e avaliação educacional e ciclos de formação de gestor escolar para o resultado, onde participam gestores de escolas públicas e representantes das secretarias de educação, estes encontros são parte do trabalho patrocinado pelo Instituto na formação de gestores, com foco em resultado, que visa melhorar o ensino público e o apoio aos alunos e coletar dados através de avaliações periódicas e acompanhar o aprendizado dos estudantes, tendo como objetivo garantir a qualidade do ensino médio nas escolas públicas.

5) Qual o número de voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Estimo que tenhamos mais de 10.000 voluntários, se contarmos, além dos funcionários da empresa em todas as regiões do Brasil, os jovens voluntários engajados nos programas, mas não tenho esse número exato.

6) A empresa tem planos para expansão do projeto de voluntários?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Sim, temos planos de expandir o projeto para outras regiões do Brasil, aproveitando a experiência positiva dos resultados de melhoria no aprendizado de matemática e língua portuguesa já conseguida com o projeto, desenvolvermos parcerias com o Ministério da Educação para levarmos esta experiência ao maior número possível de localidades. Também investimos constantemente em tecnologia, para disponibilizar estudo online através de nosso site para alunos, educadores e para gestores.

7) Com quem a empresa realiza parcerias para fazer o trabalho voluntário (ONG's, governo, sociedade)?

Resposta Gestor da Empresa I.F.– O Instituto realiza parcerias com as escolas públicas de ensino médio, com os governos municipais, estaduais e federal.

8) Qual o público-alvo das ações desenvolvidas com voluntários na empresa?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Pela característica do foco do nosso projeto ser desenvolvimento da educação nas escolas públicas de ensino médio, o público-alvo foi de crianças e jovens.

9) Como é feita a divulgação e incentivo ao voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa I.F. - A divulgação do trabalho voluntário é feita basicamente através de publicações dos resultados periódicos e em campanhas de marketing interno e externo, no site do Instituto e o reconhecimento dos voluntários e a aprovação da alta gerência é percebida em sua participação nas reuniões programadas para planejamento e apuração dos resultados, a disponibilização de tempo dos altos executivos para participarem destes eventos, significa a importância dada por eles ao projeto e à participação dos colaboradores na ação.

10) Quais as principais dificuldades encontradas para a implantação do programa de voluntariado?

Resposta Gestor da Empresa I.F.– Apesar de termos o Instituto para patrocinar o programa temos alguns desafios como o de aumentar o número de voluntários. Nossos voluntários são funcionários das outras empresas do grupo e falta o apoio dos gestores nestas empresas para que os colaboradores de seus times participem do programa, apesar disto não afetar o trabalho, pois o voluntariado só é liberado para ser praticado fora do horário de expediente. Outro desafio é o convencimento e a aceitação das equipes das escolas ao receberem os voluntários; é uma questão de cultura, há um estranhamento, um certo preconceito e resistência do meio aceitar que pessoas de outra área, que não da educação, possam contribuir para melhorar as escolas; é um elemento novo dentro do ambiente de ensino, isto, às vezes, desmotiva os voluntários, no final, acredito que as duas partes quando conseguem superar acabam ganhando com esta convivência que traz nova experiência para todos, voluntários, professores e funcionários da administração da escola.

Eu, particularmente, vejo como uma dificuldade para que o trabalho voluntário tenha maior apoio e incentivo dos gestores das empresas e a falta de estudos e levantamentos que comprovem os benefícios que esta ação voluntária pode trazer para a organização.

11) O que motivou a empresa a realizar ações sociais?

Resposta Gestor da Empresa I.F. - A motivação para as ações voluntárias, foi para atender ao interesse da comunidade em melhorar o aprendizado nas escolas públicas de ensino médio e aos anseios dos próprios funcionários de se dedicarem ao trabalho de ações voluntárias de educação de nosso projeto. Eu vejo isto como atender um motivo humanitário, mas também cívico, pelos desdobramentos que ele pode trazer com seu resultado, mas acredito que o motivo principal da empresa foi atender os funcionários.

12) As ações sociais fazem parte da estratégia da empresa?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Sim, as ações sociais fazem parte da estratégia da empresa; e a prova disto é a criação do Instituto que tem as ações sociais como seu único objetivo. Como registro vale informar que fazemos o balanço social.

13) Quem é o responsável pela ação social?

Resposta Gestor da Empresa I.F.– O próprio Instituto que é o responsável pela ação social.

14) Qual a percepção da empresa sobre sua atuação na área social e quais os resultados percebidos?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – A percepção da empresa sobre sua atuação social é de que o Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais e precisa que as empresas deem sua contribuição. Além disto, acreditam que a atuação das empresas no campo social, ajuda a ampliar o alcance das políticas públicas, principalmente na área de educação, isto é muito visível na falta de investimento em formação de pessoal, manutenção das instalações e até fornecimento de material básico para o bom funcionamento das escolas.

Nós não fazemos pesquisa para avaliar ou medir o resultado das ações sociais, assim a afirmação de que houve aumento da satisfação pessoal dos funcionários e que melhorou a relação da empresa com a comunidade e que, com isto, melhorou a imagem da empresa é apenas uma percepção. O que temos, sim, é o registro dos resultados dos programas de educação, com índices muito favoráveis de melhoria do aprendizado em matemática e em língua portuguesa e do número de participação de educadores nos eventos de Gestão, com base nestes resultados é que deduzimos que podemos inferir estes resultados apontados em nossa resposta.

15) O que levou a empresa a realizar, em caráter voluntário, ações sociais e de voluntariado para a comunidade?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Os motivos que levaram a empresa a realizar ações em caráter voluntário, foram seu compromisso social, porque é a cultura da organização e também acreditamos que possa melhorar a imagem dela junto ao público e, principalmente, o que nos motivou foi contar com o incentivo e a participação ativa dos funcionários, eles dão o estímulo para a empresa realizar as ações.

16) Em sua opinião, a prática do voluntariado agregou valor à vida profissional na organização?

Resposta Gestor da Empresa I.F.– Eu acredito que sim, que a participação no programa agregou valor à vida profissional na organização, percebo que houve desenvolvimento profissional e pessoal com ganho de habilidades por parte dos funcionários que participam das ações sociais desenvolvidas pelo Instituto. Temos relato disto por parte de gestores, eu atribuo este desenvolvimento à prática do voluntariado, mas, como já disse, não temos estudos que comprovem isto.

17) A empresa utiliza algum instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Não, o Instituto não tem instrumento para medir os benefícios do voluntariado para a organização, mas acredito que isto é uma realidade para todas as empresas que se dedicam às ações sociais de voluntariado. Atributo que esta falta de estudo é consequência da complexidade, do grande número de áreas do conhecimento envolvidas e, por isto, não há ainda metodologia definida. As pesquisas que temos são para apurar os efeitos das ações junto aos beneficiados; como já falei em resposta anteriormente, mas não as temos para os possíveis benefícios para a empresa.

18) Como a prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do papel da organização?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Apenas para que não haja dúvida quanto à resposta, lembro que não temos como comprovar eventuais modificações ou reforço que apontamos em seguida, pois não temos estudo ou levantamento para isto. Acreditamos que reforçou na empresa a consciência que ela pode ser agente de mudança, que o conhecimento da

organização pode contribuir para desenvolver e melhorar a sociedade, pode até ter reforçado a consciência do seu papel no desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

19) Qual ou (quais) o maior ganho do voluntário para a empresa?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Sentimos que houve ganho no desenvolvimento pessoal dos funcionários e uma leve melhoria na interação entre os departamentos, que a troca de experiência do voluntariado contribuiu com o aprendizado, que trouxe um sentimento de bem-estar por ter ajudado outras pessoas a se desenvolverem e realizarem seus sonhos, vencendo desafios, como já disse, é um sentimento, não há estudo.

20) Você acredita que o fato de oferecer programas de voluntariado diferencia a empresa dos concorrentes do mercado? Como?

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Não, não vejo assim esta questão, acredito que para o Instituto não faz sentido esta percepção, talvez faça para outras empresas do conglomerado, o fato do grupo ter criado um Instituto dedicado para ações sociais voltado para o desenvolvimento do trabalho voluntário.

Como disse anteriormente, talvez possa fazer diferença para as outras empresas do grupo, não para o Instituto em si, sabemos que algumas empresas têm levado em conta este item e mesmo só o fato de fazermos balanço social já é sinal da importância que esse item vem ganhando para o mercado, mas, nós aqui no Instituto não podemos responder pelos gestores das outras empresas do grupo.

21) Você considera importante o programa de voluntariado? Se sim, cite pelo menos dois motivos.

Resposta Gestor da Empresa I.F. – Sim, considero muito importante os programas de voluntariado porque amplia o olhar do funcionário sobre as condições sociais da comunidade, ganhando, com isto, maior consciência da diversidade e da realidade social e acredito que a prática do voluntariado pode trazer ganhos pessoais que contribuirão para seu desenvolvimento profissional.

Outra importância que vejo nos programas é a possibilidade de interação entre os participantes que ele propicia; o que pode contribuir com a interação entre departamentos e também contribuir para harmonizar o ambiente na empresa. Vejo que pode trazer ainda ganhos para a organização, pois esta possibilidade de convivência entre funcionários de áreas diferentes

pode resultar em maior e melhor entendimento do negócio da empresa, podendo refletir positivamente nos resultados da empresa.

22) Outros comentários?

Resposta Gestor da Empresa I.F.– Não, nenhum comentário, apenas quero agradecer por ter selecionado nossa empresa para a pesquisa. Muito obrigada.

APÊNDICE B - Transcrição das entrevistas com os voluntários dos programas nas empresas

1. VOLUNTÁRIOS DA EMPRESA C.S.

Entrevista com voluntário 1 da empresa C.S.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. - Meu interesse inicial é pessoal e humanitário e também profissional, outra coisa que me interessa é a possibilidade de compartilhar conhecimento. É uma via de mão-dupla, no exercício do voluntariado aprende-se e ensina-se, trazendo desenvolvimento profissional e pessoal.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. - Eu sinto que sim, trouxe bastante ganho, na verdade, acredito que mais ganhei do que contribuí.

A prática do voluntariado trouxe ganhos para minha vida pessoal. Eu já compreendia as diferenças de realidade social, mas este trabalho me fez ter melhor compreensão deste universo e da diversidade social. Acredito que sou uma pessoa melhor hoje, mas ainda há muito a melhorar. A prática do voluntariado me trouxe autoconfiança, que contribuiu para o desenvolvimento de minhas habilidades como cidadão. Posso, hoje, entender melhor o outro, me permitindo ver as questões sobre pontos de vista diferentes, me sinto melhor preparado para lidar com as diferenças e agora é mais fácil, para mim, compartilhar conhecimento com outros voluntários e com os beneficiários, acredito que, por esta convivência com as diferenças, desenvolvi meu senso crítico e de justiça e, por conta disto, hoje minhas decisões são tomadas com maior sensibilidade dos problemas envolvidos. A maior participação na vida da comunidade aumentou o sentimento de bem-estar pelo trabalho realizado e me deu consciência de que posso fazer a diferença na sociedade. Uma coisa importante que aprendi é a dar mais valor às minhas conquistas pessoais e reconhecer meus talentos. Mas acredito que a principal mudança foi a certeza que não é preciso você ter dinheiro, basta dedicar um pouco de tempo e do conhecimento que temos, para transformar a realidade.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. Sim, acredito que sim.

Modificou sim, a prática do voluntariado estreitou meu contato com a diversidade e ampliou minha percepção de mundo, apesar de eu já ter entendimento da realidade social, este trabalho me fez querer fazer parte da sociedade, influenciar na formação dos jovens, pois, sei, agora, que posso fazer a diferença e que meu conhecimento pode contribuir com a sociedade; é um sentimento bom saber que sou agente de mudança. E mais do que isto me fez ver que todos somos responsáveis e se queremos uma sociedade melhor precisamos contribuir com nossa parte, não só no sentido de ajudar os que estão em situação desfavorável, mas acho que, principalmente, conosco mesmo temos o dever de sermos responsáveis e corretos em nossas ações. Outra coisa que mudou, acho que é a crença nas pessoas e em suas boas intenções. Isto tudo refinou meu conceito de cidadania e o senso comum.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. – Sim, em alguns casos, agregou valor diretamente na vida profissional, em outros, as mudanças são decorrentes do valor agregado pelo voluntariado em minha vida pessoal que teve reflexo aqui.

O voluntariado me deu maior visibilidade na empresa pois, a prática possibilita trabalhar com pessoas de diferentes setores e traz oportunidade de contato com a alta gerência e direção da empresa, ainda que superficial, nos encontros de trabalho. Esta interação com outros departamentos da organização me ajudou a ter uma visão melhor do negócio e reforçou em mim os valores da empresa. Percebi neste grupo o sentido de unidade e parceria que reflete no resultado do trabalho o que, nem sempre, ocorre no time formal. Ajudou-me a tomar consciência da minha capacidade de influenciar nas mudanças e me trouxe maior facilidade no relacionamento profissional, apesar do contato inicial ser com as pessoas do projeto de voluntariado e não no trabalho regular, mas, de alguma forma, isto acaba sendo levado para o relacionamento profissional, talvez até pelo fato do trabalho como voluntário quebrar a rotina preestabelecida.

Tenho tido oportunidade de fazer o planejamento no trabalho voluntário e é uma experiência nova que tenho levado para meu trabalho no departamento.

Acredito que há ganho do crescimento pessoal que melhora o profissional, mas não acredito que facilita o acesso aos níveis hierárquicos mais altos, você se torna apenas conhecido

o que não interfere na vida profissional. Acho, sim, que facilita a interação entre departamentos pelo contato de pessoas no projeto, mas não no trabalho formal, mas, ainda assim, motiva profissionalmente.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. - Acredito que sim, para ser sincero acho que mudei a visão que tinha do papel do profissional na minha vida.

Uma das principais mudanças, acredito que foi a percepção de que meu conhecimento pode ajudar e que sou um impulsor de mudança como profissional, contribuindo para o desenvolvimento da empresa; esta consciência, acredito que só foi possível a partir do momento que passei a acreditar em mim e me valorizar, uma modificação pessoal que influenciou a consciência do papel do profissional e que veio com a prática do voluntariado. Tenho, hoje, noção da importância do papel que desempenho como profissional para melhorar o ambiente de trabalho e da responsabilidade para com o sucesso da empresa que, no final, também me beneficiará. A constatação que meu conhecimento profissional qualifica o voluntário que sou para influir na vida do jovem do programa e que, por causa disto, vai redirecionar seu futuro e de sua família, reforçou em mim a crença que, ainda que seja pequena esta diferença, já é um fator de mudança do futuro que vai transformar a vida de alguns jovens. Mas a principal mudança foi a certeza de que não importa a área de conhecimento do profissional, este pode ser compartilhado e útil para o desenvolvimento da comunidade. Também passei a valorizar as empresas que têm programas de voluntariado, permitindo o trabalho dos voluntários, ainda que isto venha a contribuir para melhorar a imagem da empresa no mercado, trazendo ganho para a organização. Sinto que estou mais motivado com meu trabalho formal.

6) Para você qual o maior ganho do trabalho voluntário?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. - O ganho do voluntário é para a vida toda e não é um só, o crescimento pessoal, acredito que a pessoa se torna um ser humano melhor e, com isto, melhor profissional e cidadão, há um ganho em todos os seus papéis, até no papel familiar. Este crescimento do profissional pode trazer sucesso, recompensa financeira e realização, mas, no terreno pessoal, o maior ganho é a felicidade e o bem-estar proporcionado ao ver a felicidade de um beneficiário de sua ação superar um obstáculo ou realizar um sonho.

Há ainda o ganho pelo autoconhecimento por desenvolver a capacidade de enfrentar as dificuldades e manter a fé, pois a vida de voluntário não é só “glória”; é muito importante

aprender a lidar com a frustração, como a escassez de dinheiro, a falta de reconhecimento e de apoio da empresa; com as situações difíceis da realidade dos beneficiados, são coisas que precisamos aprender a lidar para continuarmos engajados no projeto de voluntariado.

7) Cite dois motivos porque você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. - Eu vejo muitos motivos importantes, mas posso citar a importância de passar conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento do educando. O programa é relevante ainda, porque agrega valor ao voluntário, ao beneficiário e à comunidade como um todo.

O voluntariado tem o poder de influenciar pessoas em benefício da causa, com sua ação, ao fazerem parte do projeto e isto causa mudanças. Outro motivo da importância dos programas de voluntariado é porque eles proporcionam, para os colaboradores que querem, a possibilidade de praticar o voluntariado. Para a empresa os programas contribuem porque ajuda a desenvolver as competências de seus profissionais e ainda pode melhorar a sua imagem na comunidade.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 1 - Empresa C.S. - É importante a empresa incentivar e dar abertura para o projeto de voluntariado, mas é igualmente importante que os gestores apoiem e facilitem a participação de seus funcionários neste projeto. Participar de programas de voluntariado amplia o relacionamento do voluntário, o que, muitas vezes, pode ser um objetivo dele.

É ótimo para a imagem da organização e ajuda nos negócios, penso que a empresa poderia melhorar a propaganda interna do projeto para aumentar a participação, hoje a divulgação é feita através de News e “boca a boca”.

O conceito do projeto é bom e podemos ver os resultados positivos do programa de voluntariado.

Entrevista com voluntário 2 da empresa C.S.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. – Meu interesse é pessoal, motivado por sentimento humanitário, mas também é profissional, pois permite compartilhar conhecimento, me relacionar com pessoal de outras áreas. Une tudo, agrega, principalmente, por eu ser da área técnica, contribui na formação da vida profissional.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. - Sim, penso que a prática do voluntariado trouxe ganhos para minha vida pessoal.

Entre os ganhos na minha vida pessoal posso citar a melhor compreensão da realidade social, desenvolveu minha habilidade de negociação e, com isto, facilitou compartilhar conhecimento, desenvolveu minha capacidade de lidar com diferentes opiniões sobre os fatos, ganhei confiança em expressar meus pensamentos, ficou mais fácil confiar e delegar, prática comum e necessária no trabalho voluntário. Outra diferença que noto é o desenvolvimento do meu senso crítico. Acredito que, hoje, tomo minhas decisões com maior sensibilidade, como resultado da maior exposição às realidades diferentes, que a prática do voluntariado me proporciona. A experiência de classe ao apresentar temas e mediar debates me deu mais segurança e aumentou minha autoconfiança.

O trabalho voluntário também me trouxe um sentimento de bem-estar e, o mais importante, me ajudou a valorizar minhas conquistas pessoais, além de ajudar a reduzir o “stress” da vida profissional, depois do trabalho voluntário me sinto revigorado, mesmo que cansado fisicamente.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. – Sim, acredito que sim.

O aprendizado com o voluntariado me abriu horizontes, o que facilita formar opinião e dá mais segurança para tomar decisão, desenvolve o senso comum. Mudou a consciência de

que posso fazer a diferença e que a sociedade não pode prescindir do trabalho dos voluntários e, ainda, que com a prática do voluntariado sou um agente de mudança. Que com meu trabalho contribuo com a sociedade, que é obrigação de cada um fazer sua parte para tornar o mundo um lugar melhor para se viver; e isto não só como voluntário, mas em todas as áreas, pessoal, profissional e como cidadão. Meu conhecimento de cidadania melhorou bastante. Hoje, sei que se queremos uma sociedade melhor temos que trabalhar no nosso desenvolvimento e contribuir como pudermos para o desenvolvimento do grupo, pois a qualidade da sociedade interfere diretamente em nosso cotidiano, não dá para se ter uma vida à parte.

O governo tem que fazer sua parte, mas, cada um de nós, também tem que fazer a nossa, dar o exemplo e inclusive acompanhar as ações dos governantes, demonstrando que é responsabilidade de cada um desempenhar bem seu papel para que se tenha uma sociedade melhor. A globalização tornou o mundo muito complexo, a ação de um interfere na vida do outro, não se pode viver isolado.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. – Sim, eu acredito que sim, apesar de não ser o que eu buscava. Como disse, eu não buscava, não tinha objetivos profissionais quando decidi pelo voluntariado, mas isto ocorreu de fato, foi uma surpresa agradável os ganhos que sinto que tive na vida profissional. Acredito, no entanto, que os valores agregados na vida profissional aconteceram como reflexo dos ganhos na vida pessoal. Hoje me sinto mais seguro em me relacionar com colegas de trabalho, sinto que melhorou meu relacionamento com eles, me tornei mais desenvolto no trato com pessoas, aprendi a ouvir, antes não tinha paciência para escutar as pessoas que tinham dificuldade de se expressar, queria concluir o pensamento do outro, às vezes, ainda não é fácil, mas agora consigo me controlar e, com isto, acho que faço melhor julgamento. Um outro ganho importante para minha vida profissional foi o desenvolvimento da capacidade de negociação, que considero estar diretamente relacionado à melhora da minha autoestima e da autoconfiança. Melhorei a capacidade de defender meu ponto de vista e interesses com superiores e com colegas.

O voluntariado reforça o sentimento de unidade no grupo, ainda que seja apenas com o grupo de voluntários, fico pensando que seria bom se fosse possível levar isto para os grupos de trabalho formal, todos ganhariam em produtividade e redução de conflito, venho tentando levar isto para meu trabalho. Acredito que, para que isto ocorra, a empresa precisa trabalhar com práticas e políticas para incentivar este sentido de equipe, o que traria muito ganho para

ela, mas acho que não é fácil, pois a motivação dos voluntários é diferente da dos profissionais. A prática do voluntariado dá mais visibilidade na empresa e facilita o acesso com os níveis superiores da organização. Ganhei melhor compreensão dos valores da empresa.

Sinto que a empresa vê com outros olhos os funcionários que colaboram com a prática do voluntariado.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. – Sim, acredito que tenho, hoje, melhor noção de meu papel como profissional.

Como disse, sinto que posso fazer a diferença e, com isto, sou agente de mudança, que meu conhecimento pode contribuir com o grupo de voluntários, que minha atuação como profissional e como voluntário pode melhorar a imagem da empresa na comunidade. A troca de experiência e a convivência com outros voluntários de áreas diferentes e com os beneficiários da ação ajudaram a ampliar meus horizontes, percebo que sou responsável por minha carreira e que o meu papel como profissional é a chave e, para isto, preciso me manter atualizado e conhecer o negócio da companhia. Sinto-me mais motivado com meu trabalho. O conhecimento que ganho com o voluntariado divido com o grupo de trabalho e tenho aplicado este conhecimento no desempenho de minhas funções regulares. Acho que sou um profissional mais responsável.

6) Para você qual o maior ganho do trabalho voluntário?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. - Para mim, o trabalho como voluntário colaborou no crescimento profissional, mas o desenvolvimento pessoal foi o mais importante. Modificou a maneira de eu ver o mundo e me ver em relação a ele. Este trabalho me tornou uma pessoa melhor, mais tolerante, responsável e organizada e o desenvolvimento do profissional foi consequência disso. Alguns colegas valorizam a convivência, a possibilidade de desenvolvimento de amizades, maior segurança na tomada de decisão e aumento da motivação no trabalho.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. - No campo pessoal - No trabalho voluntário aprende-se a lidar com realidades diferentes e entender que a sociedade tem carência de conhecimento. Proporciona ao voluntário exercitar a posição de líder, pois é assim que é visto pelos alunos, para eles o voluntário torna-se referência.

No campo profissional - O programa de voluntariado facilita a prática do voluntariado que proporciona novos aprendizados e as práticas de sala de aula que são incorporadas no trabalho. O voluntariado funciona como laboratório.

No âmbito geral, a importância dos programas de voluntariado empresarial é porque dá formação aos voluntários para o exercício da tarefa, providencia os recursos materiais e financeiros para o desenvolvimento do trabalho, leva em conta suas competências e de seus colaboradores na hora de definir o programa, treina voluntários ou fornece profissionais para a gestão dos programas, orienta o rumo do trabalho, garantindo maiores chances de sucesso e realização do que se o voluntário fosse se aventurar por conta própria.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 2 - Empresa C.S. - Permaneço motivado para continuar, está é a melhor parte.

Entrevista com voluntário 3 da empresa C.S.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. – Meu interesse foi pessoal, humanitário e compartilhar conhecimento. Nunca vi o voluntariado com possível interesse profissional, mas ao participar do grupo de voluntários aumentou meu conhecimento dentro da empresa e me possibilitou conhecer pessoas de outras áreas da organização, apesar de não ser este o objetivo, isto abre oportunidades.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. - Sim, acho que sim.

Entre as mudanças positivas que percebi foi que melhorou minha paciência com as pessoas, acho que porque na convivência com outros voluntários e com os jovens do programa sou exposto a universos culturais muito diversos, condições sociais e familiares muito diferentes e, com isto, aprendi a lidar com a desigualdade, perceber as realidades díspares, isto fica mais fácil quando a gente conhece a realidade do outro. Por isto, acho que tenho agora mais senso crítico e sensibilidade para tomar decisão e que elas são mais justas. Estou aprendendo a ouvir; participar de debates me ajudou a desenvolver a comunicação e compartilhar conhecimento ficou mais fácil.

Hoje, sou mais feliz, menos crítico comigo mesmo, estou aprendendo a planejar para conseguir os objetivos, reconheço e dou mais valor às minhas conquistas pessoais e isto me traz sentimento de bem-estar pelo trabalho que desenvolvo no voluntariado e fora dele.

Já tinha entendimento da realidade social, mas, sem dúvida, a vivência no programa me faz refletir mais sobre a vida e a situação não favorável das pessoas.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. – Sim, posso afirmar com certeza.

Apesar de ter consciência e contato com a realidade, a vivência do voluntariado me mostrou que eu posso fazer a diferença, que meu conhecimento pode contribuir para a sociedade e que sou um agente de mudança, alargou meu conceito sobre cidadania e desenvolveu em mim

senso comum de que não podemos mudar o mundo todo, mas que sempre é possível fazer as mudanças no entorno e, principalmente, melhorarmos nossa visão de mundo.

A convivência com os jovens do programa mostra que, apesar da dificuldade da realidade diária, eles querem aprender e transformá-la; e que nosso conhecimento e a dedicação de parte de nosso tempo é a alavanca que precisava, isto me faz acreditar na possibilidade de uma sociedade melhor e com mais oportunidades. Sinto-me bem, pois sei que sou agente e faço parte desta mudança na vida dos alunos e da comunidade e até mesmo da empresa, sou mais participativo e responsável do meu papel como cidadão e, de quebra, ainda ganho em amadurecimento, desenvolvimento pessoal e profissional.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. - Sim, agregou e tenho que admitir, mais do que eu esperava que acontecesse.

Engraçado! Eu tinha a convicção que o voluntariado nada tinha a ver com minha vida profissional, acho até que por uma questão ética, pois pensar em ganho profissional não me parecia compatível com o sentimento altruísta de voluntariado, mas os ganhos ocorridos no âmbito pessoal não têm como não refletir na vida profissional. Melhorou minha interação e entendimento do negócio da empresa pelo envolvimento com várias áreas, ganhei visibilidade na organização, facilitou a interação entre departamentos pela desenvoltura que adquiri com o trabalho e também pelo contato com voluntários das várias áreas da empresa, com esta convivência, agora, compreendo melhor as necessidades de outro departamento da organização, reforçando os valores da empresa. No trabalho voluntário se tem um sentimento de unidade do grupo, talvez pela motivação que é igual, o que não é fácil de encontrar nos grupos formais de trabalho. As pessoas passam a vê-lo, facilitando o acesso aos níveis hierárquicos mais altos.

Sinto que melhorou meu relacionamento com colegas de trabalho e a capacidade de negociação, não que não haja mais problemas, continuam existindo divergências, mas pelo ganho pessoal da tolerância e a capacidade de perceber o outro, hoje, é possível discutir a discordância quando antes só se via problema. Agora tenho consciência da minha capacidade de influenciar nas mudanças tanto na empresa como na comunidade, sinto também o aumento da responsabilidade, pois o educando ouve a opinião e a considera e nosso comportamento profissional os influencia.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. - Sim.

Está aí uma coisa que eu nunca tinha pensado e esta entrevista trouxe, uma coisa que sempre pensei foi na carreira, nos objetivos, mas a visão do meu papel como profissional; para mim, para a empresa e para a sociedade nunca pensei nisto, a gente vai vivendo e não se dá conta dos papéis que temos que desempenhar na vida. Agora, analisando de perto, percebo as modificações e mudanças que aconteceram com o profissional, hoje sei que este papel, como profissional, no trabalho como voluntário ou mesmo na empresa pode ser observado e muitas vezes servir de inspiração para os jovens do programa, que minha experiência profissional pode contribuir para a mudança de oportunidade de muitos deles, percebo ainda que minha atitude e conhecimento como profissional, a exemplo do que acontece no voluntariado, pode ser um fator de mudança na minha equipe e na empresa. E isto me faz ver minhas ações com maiores responsabilidades e isto dá sentido e fico motivado. Como disse; o sentimento de que sou agente de mudança, que posso fazer a diferença e a confiança que meu conhecimento, ainda que em parte, pode contribuir para o grupo, melhorou meu relacionamento e minha imagem com os colegas de trabalho.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. - Acho que não se pode falar em um ganho; são inúmeros, mas certamente o ganho pessoal de aprender a compartilhar conhecimento, aprender a ouvir, desenvolvimento da autoconfiança, abrir os horizontes e o sentimento de felicidade acabam por trazer ganhos nas outras áreas, trazendo a valorização do papel do profissional, a motivação pelo trabalho, trazendo ainda ganhos para o cidadão que se torna mais participativo e responsável.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. - Os programas de voluntariado são importantes, pois desenvolvem senso de justiça, podem melhorar a vida que pode estar muito ruim lá fora, propicia dividir o que se sabe, dá oportunidade para os beneficiários e sensação de bem-estar para os voluntários que podem, com sua ação, trazer profundas modificações na vida das pessoas da comunidade e trazer a consciência que se pode fazer a diferença.

Desempenhar bem o voluntariado quebra o clima, às vezes, pesado do trabalho; serve como descompressão. Mas para que tudo isto aconteça o trabalho voluntário tem que ser gratuito.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 3 - Empresa C.S. - É uma pena, mas ainda falta estrutura de voluntariado. Faltam ONGs com mais força e melhor preparadas.

A divulgação do trabalho voluntário é ineficiente ou inexistente; é muito pequena e restrita, tanto que alguns funcionários não trabalham por não saber do programa, ficam surpresos quando sabem dele e mais ainda quando sabem da extensão deste trabalho.

Por uma questão cultural, nós brasileiros não temos desenvolvido o sentido do voluntariado na sociedade, acredito que o trabalho de divulgação dentro das empresas poderia render mais voluntários para participar do programa.

2. VOLUNTÁRIOS DA EMPRESA T.I.S.

Entrevista com voluntário 1 da empresa T.I.S.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. – Meu interesse no voluntariado é pessoal, tem a ver com ajudar alguém, dar a minha contribuição para uma causa, para mim é parte da questão humanitária, apoiar e ajudar em alguma causa é nosso dever. Uma outra coisa que me atrai nos programas de voluntariado é a possibilidade de compartilhar conhecimento, aprender coisas novas, conviver com pessoas de realidades diferentes e desenvolver habilidades didáticas, que podem ser úteis no futuro quando me aposentar e for me dedicar a dar aulas.

Diferentemente de alguns colegas voluntários, não vejo neste trabalho nenhum interesse profissional, pois não acredito que isto possa de alguma forma, influenciar na carreira.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. - Sim.

Participar do programa de voluntariado trouxe ganhos para minha vida pessoal, como desenvolver habilidades de lidar com as diferenças, já que o trabalho voluntário se resume nisto, trabalhar com pessoas diferentes de nós com outra realidade social e cultural. Esta vivência me fez compreender melhor a realidade social da qual, às vezes, nos distanciamos e, com isto, aprofundei o entendimento da diversidade em que vivemos e, com isto, melhorei minha capacidade de negociação, tive oportunidade de compartilhar conhecimento e aumentar a minha competência para lidar com as diferenças, valores que sei que são muito considerados no perfil de profissionais, principalmente em empresas multinacionais, onde a capacidade de interagir com pessoas e culturas diferentes pode ser um diferencial. De alguma forma, estas ações me trazem sentimento de bem-estar e, hoje, tenho reconhecimento por minhas conquistas pessoais.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. – Sim. Apesar de não concordar inteiramente, mas, de alguma forma, esta prática reforçou meu sentimento de que posso fazer a diferença, que meu conhecimento pode contribuir com a sociedade e que sou um agente de mudança. Em parte, concorreu para pensar meu conceito de cidadania, que era muito cartesiano, de que cada um é o único responsável por seu futuro, mas hoje compreendo melhor que as pessoas podem e devem cuidar e trabalhar oferecendo seus conhecimentos para a comunidade. Reconheço, ainda, que houve influência do voluntariado no desenvolvimento do meu senso comum por compreender melhor a realidade.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. – Não, como disse anteriormente, não acredito que o trabalho voluntário agregue valor à vida profissional, como falei na resposta anterior, desenvolvi competências pessoais que reconheço são valorizadas no profissional em algumas empresas, como facilidade de negociação, lidar com diferenças, mas, até o momento, não observo reflexo disso na vida profissional na companhia.

Até o momento não observo nenhum valor concreto, não que não tenha agregado nada, isto não posso afirmar, pois, no caso, não analisei sob esta ótica, não explorei possíveis ganhos até por limitação de tempo e por não ser prioridade. Eventuais melhorias que ocorreram na vida profissional, não têm a ver ou não são resultantes do fato de fazer um trabalho voluntário e, sim, como resultado do meu esforço e dedicação no trabalho formal.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. - Não no momento atual.

Para o momento, não, mas pode ter contribuído na preparação de uma carreira profissional de educador no futuro, neste campo reforçou a importância do papel do educador e das competências que preciso trabalhar e, por outro lado, me deu consciência que muitas das competências profissionais e pessoais que tenho hoje com o trabalho que desenvolvo, apesar de ser um trabalho na área técnica, agregarão valor na função profissional do futuro educador.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. – O maior ganho que o voluntariado traz é o crescimento pessoal, são beneficiadas a capacidade de negociação, de trabalhar com pessoas diferentes, facilidade de compartilhar conhecimento e, como educador, somos o orientador do grupo e temos que tomar decisões, isto amadurece e faz desenvolver a autoconfiança. Por ser exposto a diferentes realidades sociais se ganha compreensão da dimensão que isto tem na vida das pessoas e, em consequência disto, aprende-se a tomar decisões mais sensatas. Soma-se a isto a sensação de bem-estar que o trabalho voluntário proporciona e a capacidade de avaliar melhor nossas conquistas.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. - O programa de voluntariado é importante pois é o canal que viabiliza e facilita a prática do voluntariado para seus colaboradores. É uma oportunidade que os voluntários têm de retribuir o que recebeu da sociedade, contribuindo com o desenvolvimento de outras pessoas, promovendo o equilíbrio social e o desenvolvimento daqueles que não tiveram tanto acesso à educação e cultura.

Para a empresa é a oportunidade de retribuir à comunidade e à sociedade, com serviços, os recursos naturais que ela utiliza, além de ser o momento de se aproximar da comunidade, de proporcionar desenvolvimento social e econômico para ela.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 1 - Empresa T.I.S. – Sinto que há uma fragilidade dos programas de voluntariado, acredito que isto ocorre pela dificuldade que ainda hoje se tem de apurar resultados que possam ser apresentados para a empresa.

Outra coisa que sinto é que falta apoio da companhia, propiciando uma estrutura adequada para o voluntariado, com maior participação dos altos níveis e planejamento, dando visão de continuidade, a longo prazo, para os programas.

Entrevista com voluntário 2 - da empresa T.I.S.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. - Meu interesse em trabalhar como voluntário é pessoal, acredito que pode melhorar o ser humano que recebe e quem presta o trabalho voluntário e faz parte de minha convicção espiritual de compartilhar. Também tem o interesse humanitário, pois a doação de tempo e competências para ajudar quem não teve as mesmas oportunidades é um dever do ser humano. E ainda acredito que temos que contribuir com a sociedade, pois o governo sozinho não consegue.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. – Não. Participar do programa de voluntariado não trouxe ganhos pessoais, mas também não procurava. Eu faço este trabalho por convicção pessoal e não para obter algum ganho.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. – Sim. Fazer trabalho voluntário melhorou meu conhecimento sobre cidadania, eu já conhecia o tema que me levou ao voluntariado, mas a prática, digamos assim, refinou meu conceito sobre cidadania, eu não tinha visão da abrangência e a importância que ter acesso ao conhecimento pudesse fazer na vida de pessoas em situação de risco, ou a abrangência das consequências de não o ter, foi transformadora. Este conhecimento me fez rever a dimensão do efeito do trabalho voluntário, de que posso fazer a diferença, ser agente de mudança, que, através de meu conhecimento, posso contribuir para mudar a sociedade e me ajuda a desenvolver o senso comum.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. – Não, não trouxe nenhum ganho. Como falei anteriormente, não buscava nenhum ganho com o voluntariado, não vejo como o trabalho

de voluntário possa agregar valor para a vida profissional, são áreas muito diferentes, nunca pensei desta forma em relação ao voluntariado, a motivação é de outra ordem.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. - Não, pelo menos, até agora.

Não, eu não percebo mudanças na visão que tenho do meu papel como profissional, mas também não as procurava. Talvez esta nossa conversa, me faça pensar o tema voluntariado na minha vida profissional sobre uma nova ótica.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. - O maior ganho que tive com o trabalho voluntário foi melhorar meu conceito de cidadania e a visão do mundo, ajudando a perceber a importância da prática da cidadania em minha vida e a tomada de consciência da importância que isto pode ter para os beneficiários das ações. Confesso que esta nossa conversa me fez pensar sobre os efeitos do voluntariado na minha vida pessoal e profissional, continuo achando que não trouxe ganhos, mas será que dá para separar assim vida pessoal e profissional? Prometo pensar sobre isto.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. - A importância do voluntariado, patrocinado pela empresa, é o retorno que a organização dá à sociedade, sendo um agente de mudança, promovendo melhorias na vida das pessoas, da comunidade e dando sua parte de contribuição pelo uso dos recursos.

O programa é importante, pois é um canal, proporcionando aos seus funcionários que queiram experimentar prestar serviços para a sociedade e não sabem como ou onde fazê-lo. Ou, até pelo fato de existir na empresa, leva pessoas que nunca se interessaram pelo trabalho verem a possibilidade de aplicar seu conhecimento técnico, profissional e até mesmo pessoal em benefício da sociedade.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 2 - Empresa T.I.S. - Nada mais a comentar.

Entrevista com voluntário 3 da empresa T.I.S.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. - Sempre tive interesse em voluntariado e já trabalhava com isto fora da empresa, meu interesse sempre foi pessoal e humanitário o desejo de ajudar outro ser humano. Uma coisa que me motiva no voluntariado é a possibilidade de trocar conhecimento que a convivência com outros voluntários e com as pessoas da comunidade possibilita pelas regras e motivações que alimentam estas relações, que são a espontaneidade, a natureza da estrutura que organiza e que define o trabalho, que apesar de organizado é muito diferente da dinâmica do trabalho formal e só o voluntariado possibilita.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. – Sim, trouxe alguns e significativos.

Dentre os ganhos que a prática do voluntariado trouxe para minha vida pessoal, o mais significativo foi o sentimento de bem-estar que essa ação proporciona, não sei dizer exatamente por que, mas me sinto assim. Outras conquistas não menos importantes, foram a melhor compreensão da realidade e da diversidade existente na sociedade; eu acho que eu nunca fui alienado, mas a dimensão e os desdobramentos destes fatores na vida das pessoas e da comunidade eu só pude entender, um pouco melhor, quando iniciei o trabalho voluntário, mesmo antes de me engajar no programa na empresa. A possibilidade de compartilhar conhecimento contribuiu para desenvolver o senso crítico e ganhei em habilidade de negociação, característica que considero muito importante em todos os aspectos da vida; e, isto vemos com a convivência com as diferenças e necessidade de tomar decisão.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. – Não mudou, mas reforçou e me deu consciência da sua complexidade e perspectiva.

Como eu disse, iniciei no voluntariado empresarial este ano, acho que ainda não avaliei muito bem este aspecto. É uma experiência muito nova para mim, mas, na pouca vivência, já

deu para perceber a diferença de extensão e possibilidade que o voluntariado empresarial pode ter. Eu já tinha a noção que possa fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade, mas no programa isto se amplia, a vivência, ainda que pequena neste programa, me deu a dimensão da diferença e a transformação que meu conhecimento e a dedicação do meu tempo, podem fazer na vida dos beneficiários e que podem vir a ser o fator transformador de suas comunidades e da sociedade.

Mesmo no pouco tempo de vivência já dá para ter noção da diferença e da força transformadora que tem o voluntariado empresarial, se comparado com o voluntariado, digamos cívico ou religioso, todos são importantes e a sociedade não pode abrir mão deles, mas o empresarial tem um papel um pouco diferente, por vários motivos, como, a ética da motivação, nos valores envolvidos, na capacidade de realização pela forma da estrutura e da capacidade de conhecimento e de recursos financeiros.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. – Não; acredito que não. Ainda não senti, talvez porque esta é a minha primeira experiência com trabalho voluntário em empresa, iniciei o trabalho no projeto de voluntariado empresarial este ano, estou muito no início da experiência, mas acredito que os ganhos no âmbito pessoal acabem por trazer mudanças na vida profissional, ainda que não tenha sido este o objetivo. E estes ganhos, se ocorrerem, não acredito que sejam no terreno da empresa, reconhecendo o trabalho profissional do funcionário voluntário, mas, sim, no desempenho do próprio profissional que passa automaticamente a agregar conhecimento e experiência do trabalho voluntário no seu dia a dia profissional, porque são papéis que se comunicam o tempo todo, não tem como separar; o ganho de um afeta o outro.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. - Sim, diria até que modificou o que pensava do meu papel como profissional.

Hoje, já tenho consciência diferente de como posso fazer a diferença, reforçou minha visão que sou um agente de mudança. Percebo que meu conhecimento e meu papel como profissional podem contribuir para o grupo de voluntários e também dos beneficiários que passam a nos ver como parâmetro a ser seguido; vejo que minha atuação pode melhorar a imagem da empresa junto à comunidade. Meu papel como profissional pode, inclusive,

contribuir para conseguir novos voluntários para o grupo e motivar a permanência dos já engajados.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. - Meu crescimento pessoal, pois melhorou minha visão de mundo, da sociedade e o reconhecimento da diversidade na vida das pessoas e as consequências inerentes a elas.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. – Uma grande importância do programa de voluntariado é a possibilidade que ele traz de ajudar o próximo, colaborando para diminuir a desigualdade social.

O programa de voluntariado empresarial é importante, porque possibilita o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, que se tornam pessoas melhores e, com isto, ganha a empresa e a sociedade. E ainda proporciona realização pessoal ao funcionário que ao se doar no trabalho se sente recompensado, ao final, apesar do cansaço, tem-se a sensação de bem-estar de ter dedicado seu tempo e conhecimento para alguém.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 3 - Empresa T.I.S. - Sinto que é preciso haver maior comprometimento e apoio da empresa no voluntariado, penso que o grande responsável pela manutenção do programa é o voluntário e quem merece o maior mérito é ele.

3. VOLUNTÁRIOS DA EMPRESA F.F.

Entrevista com voluntário 1 da empresa F.F.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Meu interesse inicial foi uma forte motivação pessoal, na verdade o que me levou a buscar o voluntariado foi uma questão de foro íntimo, quando perdi minha esposa há dois anos e meio. Depois do falecimento dela, resolvi entrar para o voluntariado da empresa, me inscrevi e me apaixonei pela causa e continuo trabalhando como voluntário até hoje. Eu achava bonito o trabalho, mas, sabe como é, nunca tinha tempo, depois deste acontecimento encontrei a motivação que me faltava e o que me mantém no trabalho é uma busca pessoal, mas a causa humanitária poder fazer alguma coisa, doar meu tempo e conhecimento para alguém que precisa é algo que me motiva, hoje valorizo também a troca de conhecimento que o trabalho voluntário proporciona.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. - Sim, trouxe muitos ganhos.

No primeiro momento, deu sentido à minha vida e tem me ajudado a superar os momentos difíceis. Com o desenvolvimento do projeto fui me envolvendo no trabalho que foi ganhando importância e passei a perceber todos os desdobramentos do voluntariado; comecei a compreender melhor a realidade das pessoas envolvidas na ação e também percebendo as diferenças de interesse e busca; tive ciência dos problemas do grupo; acho que este choque de realidade me ajudou a enfrentar minha perda e valorizar as coisas que tenho; agora consigo me colocar na posição do outro na hora de tomar uma decisão e, isto tem melhorado a qualidade delas; aprendi a trabalhar melhor com as diferenças. A soma destas mudanças de visão sobre as pessoas e a sociedade me tornou mais sensível e hábil na negociação e para compartilhar conhecimento, além disto, aprendi a valorizar as conquistas pessoais e me sinto bem com a prática do voluntariado.

O voluntariado me ajuda a ser mais criativo, principalmente nas atividades de leitura para crianças, atividade difícil, especialmente para nós homens, que não estamos muito

acostumados em desenvolver atividades lúdicas envolvendo questões de sonho. O voluntariado me traz o sentimento de bem-estar pela sensação de contribuir para o futuro de outros, plantar uma semente, principalmente com crianças, é muito gratificante para quem faz, diria que o trabalho voluntário deu novamente sentido à minha vida, naquele momento.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações ou reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Sim, bastante. Modificou a consciência de que posso fazer a diferença, comprovada por declaração de colegas de que, com meu exemplo, ajudei muito a incentivar outros a praticar o voluntariado, reforçou a certeza de que meu conhecimento pode contribuir com a sociedade e que sou agente de mudança, ainda que seja uma formiguinha neste processo de mudança da sociedade. Desenvolveu o senso comum de que é importante contribuir com o outro e ajudou a refinar meu conceito de cidadania; a ação voluntária ajuda a pensar o próximo dentro do conceito de sustentabilidade e do ecossistema.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Sim. O trabalho voluntário me trouxe maior visibilidade dentro da empresa. No desempenho do voluntariado se tem contato com colegas de várias áreas, passando a conhecer melhor o trabalho dos outros setores e, nesta interação, a troca de experiência é muito rica pela convivência com equipes diferentes, adquirindo assim, maior entendimento do negócio. O grupo se une, não há vaidades entre os voluntários, todos estão juntos na mesma causa. É um ambiente onde participam de estagiários a diretores, não há hierarquia, isto facilita o contato com os níveis mais altos da empresa, reforçam os valores da empresa, pois os programas de voluntários estão alinhados com eles, fortalece a crença na capacidade de influenciar nas mudanças, pois nossos exemplos passam a ser seguidos, como no caso onde novos voluntários que aderem ao programa, motivados por nossas ações, desenvolvem a capacidade de negociação, facilita o relacionamento profissional; a competência de trabalhar em equipe é reforçada pelo voluntariado que quebra paradigmas no relacionamento entre grupos e níveis diferentes.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Sim. Vejo estas mudanças na confiança que tenho hoje de que posso fazer a diferença no meu grupo de trabalho regular e no de voluntariado, bem como na sociedade, que meu conhecimento pode ser um diferencial para o grupo de voluntários e, no âmbito profissional, é o agente de mudança para a comunidade. Tenho consciência, hoje, que meu papel como profissional pode melhorar a imagem da empresa junto ao mercado.

Participar deste programa de voluntariado reforçou a consciência de como podemos fazer a diferença, pois estou convencido de que a evolução do voluntariado na empresa tem sido resultado direto da participação dos funcionários.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Na minha ótica, os ganhos são tanto pessoais quanto profissionais, estão ligados, um influencia o outro. O ganho pessoal é representado pela satisfação por ver que minha ajuda pode contribuir de verdade, que meu trabalho é útil, trazendo resultados e satisfação de perceber que com esta ação desenvolvi competências importantes para minha vida, como capacidade de negociação, entendimento da realidade e, por este conjunto, faço escolhas melhores, mais justas e me torna uma pessoa melhor. Mas o maior ganho foi a força que me ajudou a superar um momento difícil e passou a dar sentido na minha vida pessoal.

O ganho profissional é trazido no bojo da confiança profissional, da maior visibilidade na empresa e acesso a níveis hierárquicos mais altos, que são dados pela maturidade profissional, facilidade de interagir com colegas, capacidade de influenciar nas mudanças e capacidade de negociar. Os maiores ganhos são percebidos, principalmente, por aqueles profissionais mais racionais no desenvolvimento do lado emocional, que contribui para compor o perfil de um profissional mais completo e flexível.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Para mim, a importância do programa de voluntariado se dá por que é através dele que muitos têm oportunidade de desenvolver um trabalho voluntário, pois na empresa há divulgação, o programa é estruturado e muitas empresas permitem o trabalho durante o horário de trabalho, o que facilita. Todo o apoio e logística dados

pela organização nos programas de voluntariado otimizam o pouco tempo que o empregado tem para contribuir, sem isto, muitas pessoas que gostariam de ser voluntário, nunca chegaram a realizar este objetivo, por não saberem como fazer. Para aqueles funcionários que querem; que têm vontade de se tornarem voluntários, o programa ajuda e dá o caminho.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 1 - Empresa F.F. – Os treinamentos e capacitações ajudam os voluntários a participarem e contribuírem, a empresa tem o papel de catalisador neste processo.

Mais estudos acadêmicos sobre o voluntariado seriam bem-vindos para trazer tendências e compartilhar o que as empresas já estão fazendo. Acredito que estes estudos ajudariam as empresas na hora de decidirem a investir nos programas de voluntariado.

Entrevista com voluntário 2 da empresa F.F.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. – Meu principal interesse em trabalhar como voluntário sempre foi pessoal, acredito que faz bem a quem se dedica, desenvolve-se qualidades e aprende-se a respeitar as outras pessoas como elas são; o ganho maior é do voluntário; na prática do voluntariado aprende-se a compartilhar vivências e há troca de conhecimento.

A questão humanitária também me motiva; a vontade de proporcionar oportunidade para as pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que nós, eu acredito que, com isto, pode-se transformar a realidade individual e da comunidade, mostrando que é possível mudar, basta ter uma oportunidade. Estas transformações criam pessoas melhores, que construirão uma sociedade melhor e mais próspera e, de novo, ganham as duas partes, quem recebe e quem oferece o voluntariado.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. – Sim, trouxe bastante ganho pessoal.

Foi no trabalho como voluntário que aprendi a lidar com as diferenças de opinião e da maneira de ver a vida, aprendi ouvir as pessoas, às vezes, não somava muito, mas era um ponto de vista a ser observado, mas antes de tudo aprendi a ter humildade e, com isto, ganhei muitas coisas. Neste trabalho, como lidamos com pessoas mais humildes que vivem uma realidade mais difícil, corremos o risco de pensar que só temos a ensinar e perdemos a oportunidade de aprender com vivências que nos trarão grandes oportunidades de melhorar nossa existência e ser mais feliz e realizado. Ganhei por compartilhar meu conhecimento e ver os resultados, tenho, hoje, uma noção melhor do mundo, o que me ajuda a ser mais imparcial quando preciso tomar decisões e, isto, me dá um sentimento de justiça. Perceber estas diferentes realidades me faz um melhor observador do mundo e valorizar minhas realizações, confio mais em mim, antes não conseguia ver assim e isto me traz um sentimento de bem-estar, por isto, hoje, lido melhor com meus desafios e me tornei uma pessoa melhor.

Às vezes penso que esta vontade de ser voluntário e ajudar os outros a realizar seus sonhos, na verdade, é um sentimento egoísta, pois no fundo eu é quem saio ganhando. Acho que não devia confessar isto (risos).

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. – Sim; engraçado sempre pensei que tinha uma visão realista do mundo, mas a prática do voluntariado me ajudou a reforçar muito destes conceitos.

Ganhei a consciência de que posso fazer a diferença no mundo, não tinha esta noção de que a realidade é a soma das ações individuais e que o conhecimento e as ações de cada um podem contribuir para formar a sociedade e, com isto, modificar o mundo. Acredito que estes ganhos de consciência fazem refletir meu conceito sobre cidadania e melhorou minha visão do mundo, vejo, hoje, que todo e qualquer cidadão pode e deve buscar desenvolver suas competências e tem a responsabilidade por trabalhar em prol da sociedade e cuidar dos recursos do planeta.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. - Certamente sim. Acredito que muitos dos ganhos profissionais foram possíveis graças aos ganhos pessoais, hoje, vejo que posso influenciar para as mudanças, também no ambiente formal, negocio melhor as demandas e com isto ganhei visibilidade nos níveis hierárquicos superiores, que passaram a me ver como um fator agregador pela facilidade de trânsito em outros departamentos. A noção de unidade de grupo aprendida no voluntariado, tento trazer para meu grupo de trabalho, acredito que autoconfiança ajudou aqui, como vem me ajudando no trabalho de desenvolver competências de liderança. Estou mais engajado com os objetivos da empresa e isto me dá mais confiança no futuro dentro da organização e no grupo de voluntários.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. – Sim; hoje, tenho mais consciência do meu papel como profissional. Antes da experiência do voluntariado, nunca havia me dado conta do meu papel como profissional dentro do meu grupo de trabalho e da empresa, hoje, tenho

consciência que meu conhecimento profissional pode fazer a diferença para meu grupo na empresa e também para o time de voluntários, mas, principalmente, eu faço toda a diferença para os beneficiários do programa de voluntariado e, por isto, minha postura profissional pode ser um agente de mudança, porque muitas vezes nos esquecemos que podemos ser observados como exemplo a ser seguido. Quando desempenhamos nosso papel como profissional, podemos contribuir para melhorar a imagem da empresa ou para destruí-la, pois, para a sociedade nós a representamos.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. - O maior ganho que o voluntário tem por participar do programa é o crescimento pessoal, ao desenvolver suas competências individuais, como a compaixão no sentido estrito da palavra, também chamada de empatia, consegue se colocar no lugar do outro e consegue entender melhor a posição do interlocutor, ouvir suas razões, seus valores e crenças, ganhando, com isto, conhecimento e também melhor capacidade de negociação, tornando-se uma pessoa melhor e um cidadão mais participativo. Sua capacidade de mediação e de dividir conhecimento contribui para tomar decisões mais justas, o que traz bem-estar e equilíbrio. Eventuais ganhos na esfera profissional são consequências diretas dos ganhos pessoais.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. – Os programas de voluntariado são importantes por contribuir para formar cidadãos mais participativos e responsáveis com seu papel na sociedade. Cria nas pessoas a consciência da importância do trabalho voluntário para a sociedade, valor pouco desenvolvido em nossa cultura brasileira.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 2 - Empresa F.F. - Muito boa a pesquisa; e esta entrevista me fez refletir sobre qual é o alcance que pode ter o trabalho voluntário. Vou sugerir a criação de programação com debates com os voluntários e até mesmo convidados não voluntários, pois avaliar questões e expor pontos de vista é muito esclarecedor, faz pensar sobre o papel e os motivos do voluntário, ajuda a ter uma visão melhor. Muitas vezes, vamos fazendo no automático, sem refletir.

Entrevista com voluntário 3 da empresa F.F.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. – O que me levou a fazer parte do programa de voluntariado foi o interesse pessoal, ser um agente transformador na vida de algumas pessoas através da doação de parte de meu tempo e do meu conhecimento, acredito que quem teve mais oportunidades na vida deve retribuir fazendo alguma coisa pelos menos favorecidos. Sinto-me bem quando posso; de alguma forma, ajudar alguém que está em uma situação desfavorável, acolher, apoiar, pensar o próximo colocando-se no lugar dele é uma questão humanitária. Qualquer ação de voluntariado que participo, me sinto gratificada, me faz bem.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. - Sim, ganhei muito com a prática do voluntariado.

Olha, todo trabalho voluntariado me faz muito bem, acho até que faz mais bem a mim do que a quem recebe, mas além da satisfação, o que já não é pouco, ganhei com a prática do voluntariado melhor compreensão da realidade em que vive grande parte das pessoas, das diferenças sociais e o que isto pode significar em questões de oportunidade para elas, aprendi a compartilhar conhecimento ensinando o pouco que sei e aprendendo com a vivência dos beneficiários; é uma grande escola quando se dispõe a ouvir. Observar e trabalhar com universos tão diferentes me deu mais habilidade de negociação, sensibilidade em tratar com questões, às vezes, bastante difíceis, que envolvem a vida de pessoas que esperam seu apoio e orientação e, quando possível, efetivamente contribuir; isto faz muito bem, melhora nossa autoestima e nos tornamos mais confiantes. Um ganho importante que tive com a prática do voluntariado é o sentimento de bem-estar e a valorização de minhas conquistas pessoais, eu era muito crítico comigo, sempre via o que faltava e não o que já tinha conseguido.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. - Não acredito que modificou; mas, com certeza, reforçou minha visão de mundo.

Eu sempre acreditei que podia ajudar, mas foi a prática do voluntariado que veio reforçar e dar a dimensão de como meu conhecimento pode contribuir e como posso fazer a diferença, hoje, sinto que sou agente de mudança e que evolui no meu conceito de cidadania e percebo quanto o trabalho na comunidade tem efeito transformador na sociedade e em quem pratica o voluntariado.

Uma coisa que percebi ao fazer parte do grupo de voluntários da empresa é a importância da estrutura, a organização do grupo, capacitação dos voluntários para o trabalho e o suporte financeiro são muito importantes para o sucesso do programa e para a realização do voluntário.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. – Na vida profissional também o voluntariado agregou valor.

Tomar consciência de minha capacidade de fazer a diferença e influenciar nas mudanças, inclusive no ambiente corporativo e acreditar que meu conhecimento profissional pode somar no grupo, foram valores que o voluntariado agregou na minha vida profissional, mas não foram só estes, outros também importantes vieram somar, como o sentimento e noção de time que temos no grupo de trabalho dos voluntários, maior facilidade de relacionamento com colegas, inclusive de outros departamentos, ganho de técnicas de negociação, estes dois últimos, acredito que são reflexo dos ganhos pessoais que já mencionei. A melhora do autoestima e confiança em minha capacidade profissional e a convivência com colegas voluntários de diversos departamentos, inclusive da diretoria, contribuiu para aumentar meu conhecimento sobre o negócio da organização e, com isto, ganhei mais visibilidade na empresa. As técnicas de negociação que aprendi e desenvolvi em meu trabalho voluntário aplico hoje no meu trabalho no departamento e tenho obtido sucesso, outro conhecimento que agreguei, também com sucesso em meu trabalho na empresa, foi o planejamento que tenho experimentado no voluntariado, como também tenho exercitado compartilhar conhecimento e ouvir, respeitando as diferenças nos trabalhos de grupos multidisciplinares que são o dia a dia do meu departamento e confesso, com bons resultados.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. – Sim, modificou. Acredito, hoje, que eu posso fazer diferença com meu trabalho e conhecimento; aprendi que meu papel como profissional é importante, pois meu conhecimento pode agregar valor para a empresa e também para a sociedade, com o meu trabalho; que a minha imagem profissional pode refletir positiva ou negativamente para a empresa junto ao mercado, dependendo de como atuo. Que tenho responsabilidade de desempenhar minhas funções profissionais de forma ética e responsável.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. - O voluntário ganha com o crescimento pessoal e profissional, não há como dissociá-los. A experiência do trabalho voluntário acaba por modificar positivamente a visão e atitudes da pessoa e do profissional, pois é uma experiência muito enriquecedora.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. - Os programas de voluntariado contribuem para a revisão de conceitos um pouco distorcidos sobre nossa realidade social, informando os participantes sobre ambiente onde o programa será desenvolvido, qualificando os voluntários para desempenharem seu papel de forma adequada e dão o suporte técnico e financeiro como planejamento, material necessário, permitindo o bom trabalho dos voluntários e os benefícios originalmente programados para as comunidades.

Quando bem planejado e respeitando o interesse da comunidade, os programas de voluntariado trazem os benefícios pretendidos pelo cidadão e pelos profissionais que participam do programa, ao desenvolver nele, o senso de cidadania e a consciência de que todos e cada um podem fazer a diferença, todo conhecimento pode contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 3 - Empresa F.F. - Bom saber que as universidades estão interessadas neste assunto de voluntariado, nunca pensei que isto interessaria a elas.

Acho que as empresas deveriam apoiar mais o voluntariado, dando recursos, reconhecendo o trabalho e, principalmente, divulgando o trabalho feito. Falta reconhecimento

dos níveis de cima, eles nunca se envolvem; maior participação e comprometimento com o trabalho do pessoal do primeiro escalão. O dinheiro fornecido é importante, mas não é tudo, o apoio e reconhecimento facilitariam a vida do voluntário, que, muitas vezes, não tem apoio para participar, isto quando não é impedido.

4. VOLUNTÁRIOS DA EMPRESA I.F.

Entrevista com voluntário 1 da empresa I.F.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. - Para mim as questões pessoais, humanitárias e compartilhar conhecimento foram os interesses que me levaram à prática do voluntariado. Iniciei fazendo pequenas ações, atualmente, dedico mais tempo e estou mais envolvido com o voluntariado, conforme passa o tempo, mais me envolvo e gosto deste trabalho. Através do voluntariado é possível modificar o ambiente e a perspectiva de vida das pessoas, a gente percebe a mudança no cidadão da comunidade; e nós, voluntários, não ficamos imunes a estas transformações e vejo que para melhor. O importante é que, através do trabalho, podemos transformar a sociedade, não só dando o peixe, mas ensinando a pescar, modificando o ambiente e a perspectiva de vida das pessoas da comunidade. É emocionante ver a evolução das pessoas ao longo do processo e a transformação, como elas se agarram à mínima oportunidade e o esforço dedicado; é emocionante, pois, o que oferecemos com nosso trabalho é tão pouco e o que eles fazem com isto é transformador. Quando comparamos os resultados alcançados com nosso esforço em compartilhar conhecimento dentro da empresa, observamos que, mesmo com todas as condições favoráveis, o resultado no aproveitamento do grupo é infinitamente menor, isto me faz pensar que talvez seja porque desanimamos com muito mais facilidade ao primeiro sinal de problema, por isto é que dá gosto o trabalho voluntário, a troca e o resultado são muito superiores.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – Sim, muitos. Um dos ganhos que o trabalho voluntário trouxe, na minha opinião, foi que hoje valorizo mais minhas conquistas pessoais, antes não dava muita importância, mas, agora, reconheço meus méritos e isto me dá uma sensação de realização muito boa. Passei a ver com mais detalhes a realidade social e perceber as diferenças sociais, o que torna as pessoas diferentes umas das outras e, isto tem me ajudado quando sou chamado a opinar ou dar sugestão, pois perceber estas diferenças é que me faz avaliar melhor a realidade antes de opinar, com isto, aprendi a respeitar as diferenças. Toda esta

consciência externa operou mudanças interiores, hoje, sou mais confiante em tomar decisões e expor minha opinião, analiso mais, ouço os colegas e, esta valorização e confiança têm facilitado meu relacionamento com os voluntários; e, no departamento; estou mais seguro para expor minhas opiniões, debater ideias e falar em público.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – Certamente, a prática do voluntariado modificou/reforçou a visão que tinha do mundo, pelos ganhos que trouxe para minha vida pessoal e profissional.

Hoje, acredito que o mundo pode ser transformado e modificado se trabalharmos juntos, voluntários e comunidade, pois podemos, sim, fazer a diferença e nosso conhecimento pode ser compartilhado e contribuir para a melhoria da sociedade e o desenvolvimento da comunidade, pois quando as pessoas tomam conhecimento do que é cidadania, trabalham em conjunto em favor do bem comum. Todos nós somos agentes de mudança e podemos fazer a diferença, a empresa ao criar, disseminar e patrocinar os programas; nós, voluntários, pelo trabalho que levamos à comunidade e esta ao acreditar no trabalho e investir nas mudanças, cada um é igualmente importante neste processo de modificação da visão que temos e da realidade do mundo.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – Agregou. Melhorou o network, aumentou a rede de amigos e colegas de trabalho.

O voluntariado trouxe muitos valores para a vida profissional, sinceramente, não buscava e não esperava isto, mas facilitou a interação com outras áreas, pois existem colegas voluntários de diversos setores da empresa e diferentes níveis, inclusive da diretoria; e, automaticamente, se conhece estas pessoas, isto facilita o acesso a estes níveis mais altos, esta exposição acaba por trazer novos conhecimentos entre eles o melhor entendimento do negócio da empresa, o que reforça, no funcionário, os valores da organização. Outro ganho profissional que esta prática trouxe foi a consciência de que sou fator de mudança e o desenvolvimento da minha capacidade de negociador que me ajuda nisto, em situações que tenho que negociar com o gestor os conflitos de trabalho ou diferentes pontos de vista com colegas, acontecimento muito comum em trabalho em equipes, hoje, já é mais fácil argumentar, antes era muito difícil. Este,

como outros conhecimentos aprendidos com o voluntariado tenho agregado ao meu trabalho profissional.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – Gosto de pensar que sim. O voluntariado modificou minha visão sobre meu papel como profissional, à medida que tomei consciência que posso fazer a diferença, o trabalho deixou de ser apenas um trabalho necessário para meu sustento, antes disso é um dos tantos importantes papéis que temos na vida como cidadão, pai, esposo, torcedor do time de futebol, dentre tantos. Somos responsáveis por permitir que nosso conhecimento seja a diferença para o grupo de voluntários, de colegas, para a empresa e para a sociedade e que, além disso, nossa atuação neste papel pode afetar a imagem da empresa para a qual trabalhamos, a vida de um beneficiário do programa ou de um colega que nos toma como exemplo, como dizia o grande líder Mahatma Gandhi “Seja você a mudança que quer ver no mundo”.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – O maior ganho foi o crescimento pessoal, mas para minha surpresa, aconteceu, também, o que eu não buscava, o crescimento profissional, que está diretamente ligado ao crescimento pessoal.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – Os programas de voluntariado são importantes porque conscientiza, operacionaliza e facilita para as pessoas poderem praticar o voluntariado. É um programa de inclusão ao voluntariado que apresenta o cidadão ao voluntário.

É uma importante porta que se abre para quem quer fazer voluntariado e, muitas vezes, proporciona ao voluntário compartilhar seu conhecimento profissional, o que é duplamente gratificante.

8) Outros comentários.

Resposta Voluntário 1 - Empresa I.F. – A divulgação do programa de voluntariado internamente, reforçando a importância dele para a organização, seria muito bem-vinda e facilitaria a vida dos funcionários que querem participar do programa, pois, mesmo quando o

voluntariado é praticado fora do horário de trabalho, como é o nosso, em alguns projetos pode haver conflito de horário com o gestor, apesar de proporcionar o desenvolvimento de competências de negociação que estas ocasiões propiciam, seria interessante ter o apoio da alta administração, divulgado e expresso sobre a liberalidade de deixar o funcionário participar do voluntariado, isto evitaria o prolongamento da negociação por alguns gestores que não se sentem seguros para definir sobre este tema.

Outro ponto que penso que ajudaria muito a vida profissional, seria a empresa liberar para o voluntariado ser praticado dentro do horário de trabalho, claro, com aprovação clara e expressa pelos gestores, hoje, muitos que gostariam de participar não podem por outros compromissos, principalmente, os funcionários mais jovens que ainda estudam à noite. O voluntariado e a empresa ganhariam com isto.

Acredito que com a flexibilização para o voluntariado ser praticado dentro do horário de trabalho nós teríamos muito mais voluntários, principalmente, os mais jovens, que nesta fase da vida, normalmente estão ainda envolvidos com cursos de profissionalização. Além do aumento do número de voluntários não retardaríamos o contato destes jovens com o voluntariado, principalmente, no caso de nossa sociedade brasileira onde o voluntariado não faz normalmente parte do valor das famílias.

Muito boa a pesquisa; as questões estão em alto nível.

Entrevista com voluntário 2 da empresa I.F.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Sempre tive interesse em participar de trabalho voluntário, mas não sabia como fazer, o programa foi a oportunidade; acredito que para o trabalho voluntário é preciso ter interesse pessoal, convicção que é dever de cada um contribuir para a sociedade, principalmente, os que tiveram mais oportunidades, também sou movida pelo interesse humanitário de dar opção para melhorar as condições de vida para as pessoas e desenvolvimento para a comunidade; acredito também no valor muito forte, intrínseco à natureza do trabalho voluntário, em sua capacidade de transformar quem o pratica, pois mesmo não havendo uma estrutura hierárquica ou uma relação vincular de obrigação no sentido comercial, há, sim, obrigação, compromisso, motivação e doação envolvidos que o torna viável. Acredito ainda que o voluntariado é uma via de mão-dupla, transformando quem o recebe, mas também quem o pratica e até para a empresa e para a sociedade há ganhos com este trabalho.

Soube que interesses profissionais eram objetivos para alguns voluntários, dois anos depois de iniciar meu trabalho como voluntária e, hoje, posso constatar que há ganhos também nessa área.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Sim. A vivência no voluntariado me permitiu ver, de maneira mais clara, a nossa realidade social e avaliar melhor as consequências da grande diversidade social na vida das pessoas e das comunidades; a compreensão destes fatos me deu condições para entender e trabalhar com as diferenças, de maneira mais fácil e com melhores resultados. Esta consciência de mundo abriu canais e aproximou a linguagem e, com isto, temos tido melhores resultados ao compartilhar conhecimento, também melhorei minha habilidade de negociação, por agora entender os motivos dos beneficiários e usar argumentos que façam sentido para eles, com tudo isto, me aproximei das vivências da comunidade o que facilita a comunicação e tem trazido maior resultado. Ganhei confiança em mim e em minha capacidade

de fazer a diferença, ganhei em senso crítico e aprendi a valorizar minhas pequenas conquistas e vibrar quando venço um desafio e isto me faz me sentir bem comigo mesma e me traz paz.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Reforçou, sim. Ganhei a confiança de que, ainda que o pouco que faço é uma gota no oceano, mas pode fazer a diferença no processo de melhoria da vida das pessoas e da comunidade e segurança que meu conhecimento pode auxiliar neste processo de transformação. Reforçou a visão que já tinha que o importante é a iniciativa de fazer alguma coisa para mudar a vida do próximo, por menor que pareça, pode ser o agente de mudança. Ganhei compreensão ao melhorar meu conhecimento de cidadania e ainda o senso crítico para poder avaliar situações mais complexas.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Sim, para minha surpresa, sim.

O voluntariado agregou valor na minha vida profissional ao trazer mais visibilidade na empresa sem eu buscar, veio naturalmente, talvez pelo benefício de ter aumentado a interação com outros departamentos, pois temos voluntários das mais diversas áreas, também temos voluntários que são da diretoria ou da alta gerência, mesmo que este conhecimento tenha sido apenas durante a ação voluntária, não no trabalho formal, você passa a ser conhecido. Tenho melhor entendimento do negócio da organização, o que me ajuda a tomar melhores decisões e fazer melhores sugestões no trabalho e, com isto, influenciar nas mudanças. Ganhei confiança para expor meu pensamento e falar em público o que tem facilitado meu relacionamento profissional. Um outro ganho para a vida profissional, que veio do voluntariado, foi aprender a ouvir atentamente, com isto se conhece a pessoa e o que ela precisa, antes, muitas vezes, que ela mesma se dê conta disto. Outro ganho do voluntariado que incorporei no meu trabalho foi a motivação e alegria, mesmo em projeto que eu não ache ideal. O voluntariado, às vezes, compensa a falta de motivação temporária no trabalho formal, me fez aprender a lidar bem com isto.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Sim, mas não que tivesse noção diferente do profissional que sou. Reforçou a consciência que posso fazer a diferença, pois o fato de eu participar pode ajudar outras pessoas a tomarem a decisão, confirmando o que já pensava, que meu conhecimento é relevante para o grupo de voluntários e, até mesmo, para o grupo de atividade profissional e a experiência com o retorno da comunidade, reforça a ideia de que meu papel como profissional pode melhorar a imagem da empresa na sociedade. Avivou a crença que sou o grande agente responsável pelo meu sucesso profissional e a necessidade de desenvolver as competências para os novos desafios de trabalho como trabalhar em equipes multidisciplinares, lidar bem com as diferenças.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Há ganhos no crescimento pessoal e no crescimento profissional, pessoalmente, acredito que o maior número de ganhos é do crescimento pessoal, pois estes afetam todos os papéis que uma pessoa desempenha em sua vida social, profissional e privada. Outra vantagem que o voluntariado trouxe foi melhor compreender as diferentes realidades, isto evita erro de julgamento e decepção com os resultados obtidos.

Pessoalmente o maior ganho é quando faço uma ação para alguém. É o que me realiza e traz satisfação interior.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. – Existem vários motivos por que considero o programa de voluntariado importante. Do lado pessoal, porque desenvolve outro conceito de mundo e de sociedade. Aprende-se com ele a dar valor às pequenas coisas, ver como estes pequenos detalhes podem fazer a diferença para outras pessoas.

Pelo lado corporativo, a iniciativa da empresa em propiciar esta experiência é uma forma de se valorizar junto ao funcionário, ao ressaltar a importância que ele tem na organização, contribui para melhorar a imagem da empresa.

Ajuda a aprender a desenvolver papéis e valores, o que é bom para a empresa, para o funcionário e para a sociedade.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 2 - Empresa I.F. –Nada mais a comentar.

Entrevista com voluntário 3 da empresa I.F.

Entrevista com os funcionários voluntários das empresas, composta de perguntas abertas e fechadas:

1) Qual seu interesse inicial no programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F.– O interesse humanitário foi o principal motivador para eu vir fazer trabalho voluntário, a preocupação com o próximo e o interesse em ajudar sempre foi muito forte em todo o trabalho que faço e, por isto, compartilhar conhecimento, a meu ver, deve ser a tônica para comunicação de qualquer relacionamento, pois para que a troca de conhecimento aconteça é imprescindível que se esteja aberto para ouvir verdadeiramente o outro lado. Colocar-se no lugar do outro é a chave para poder contribuir com o outro, depois vem o interesse pessoal, me faz bem ajudar e compartilhar com ele, usar meu conhecimento e parte do meu tempo para fazer algum bem para a comunidade me realiza.

As pessoas têm muito receio em declarar outros interesses que possam parecer egoístas, o medo de não parecer bom e o interesse profissional acho que se encaixa nesta qualificação, mas não tem como separar, o benefício nesta área é inevitável. Eu não tinha interesse profissional quando busquei o programa de voluntariado da empresa, mas confesso que acabei tendo ganho pelo desenvolvimento pessoal.

2) A prática do voluntariado trouxe ganho em sua vida pessoal? Se sim, quais foram estes ganhos mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – Acredito que sim, ajudou a ver o mundo como ele é.

Observo o ganho na maneira de perceber as diferenças sociais e a vivência no trabalho me colocou em contato com realidades muito diferentes, não que não soubesse da existência, não podia avaliar as consequências e a real condição da vida das pessoas vivendo sobre estas condições, os desdobramentos e a influência que isto tem sobre as escolhas e oportunidades; ganhei, com isto, a percepção da importância e o valor de compartilhar conhecimento e como isto pode transformar o cotidiano dos envolvidos e a vida das comunidades. Perceber e respeitar as diferenças me dá senso da realidade, me qualifica para sugerir ou apresentar opções para solução de problemas e, com isto, posso contribuir na vida das pessoas; quando isto dá certo tenho uma sensação muito boa de dever cumprido, me faz bem e realiza. Ganhei autoconfiança e sou feliz.

3) A prática do voluntariado modificou/reforçou sua visão de mundo? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – Eu diria que reforçou e, até modificou em alguns casos, pois apesar de ter consciência do mundo, a vivência no voluntariado me deu a profundidade e a extensão desta realidade.

Eu diria que ganhei consciência da extensão e importância dos programas de voluntariado e da decisão pessoal de fazer voluntariado, isto porque pude comprovar, por experiências que vi da transformação e a diferença que uma oportunidade desta pode fazer para um beneficiário do programa como indivíduo e na transformação na sua vida e destino. Por participar desta vivência como voluntário ganhei a confiança que posso fazer a diferença, que meu conhecimento pode contribuir para a empresa e para a sociedade, acho que melhorei meu conceito do que é cidadania e meu senso da realidade. Hoje, tenho convicção que todos podemos ser agente de mudança é só uma questão de decisão.

4) A prática do voluntariado agregou valor em sua vida profissional? Se sim, quais foram estes valores mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – Como falei antes, em parte sim, ainda que não fosse este o interesse, eu penso que não é possível admitir ganhos e melhorais do indivíduo que não venham a afetar sua vida profissional, estas transformações boas ou ruins vão afetar de maior ou menor maneira todos os seus papéis. Nós somos e agimos conforme nossos valores e crenças.

A convivência com os voluntários, que são funcionários de muitas áreas da empresa e de níveis profissionais diferentes, traz ganhos na melhor compreensão do negócio da organização e sinto que facilita a interação entre departamentos, tem-se maior visibilidade na empresa, pois apesar do contato ser apenas no campo do trabalho voluntário, ele permite melhor conhecimento do colega, a aproximação pessoal sempre traz ganhos. Alguns colegas acreditam que a eventual parceria de trabalho com pessoas da alta gerência e diretoria pode facilitar o acesso a níveis hierárquicos mais altos, pessoalmente não acredito, acho que a convivência no trabalho voluntário dá oportunidade de conhecimento pessoal e até avaliação do procedimento do colega no trabalho voluntário, mas não tem ligação com hierarquia. Outros ganhos que, no meu entendimento, vêm dos ganhos pessoais que citei antes são a consciência de minha capacidade de fazer a diferença, pela observação dos resultados alcançados; a facilidade de relacionamento, consequência de prestar verdadeiramente atenção no outro, o que cria empatia e o desenvolvimento da capacidade de negociação, pelo aumento de argumento,

que se ganha por conhecer a realidade dos fatos. Ganhei confiança na minha competência profissional e estou realizado com o curso da minha carreira, não que não busque mais nada, mas acho que aprendi a esperar a maturação de minhas ações e competências, e principalmente valorizar minhas conquistas.

5) A prática do voluntariado modificou/reforçou a visão do seu papel como profissional? Se sim, quais foram estas modificações e reforços mais significativos?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – Não modificou, sempre tive visão do papel de profissional na minha vida, acredito que o voluntariado modificou alguns conceitos que tinha do papel que ele poderia ter para outras pessoas fora da empresa.

– Como disse anteriormente, o voluntariado empresarial, a utilização de meu conhecimento e experiência profissional como atividade de voluntariado não havia me ocorrido, mas ao ter a oportunidade de trabalhar como voluntário na empresa, onde fazemos o papel de orientador e usamos nossa vivência profissional para orientar e motivar os jovens do programa, me abriram uma perspectiva nova, que já tinha no âmbito pessoal, mas não tinha ainda pensado que meu papel como profissional pudesse servir de motivação, operar mudanças na vida e influenciar o destino de jovens de uma realidade tão distante da minha vivência profissional, que meu conhecimento pudesse ser este fator de transformação em uma realidade, em lugar tão distante do meu ambiente profissional. Se considerado que o papel do profissional pode transcender o ambiente da organização, então, eu diria que modificou. E o curioso é que isto só me ocorre agora durante nossa conversa, pois sempre pensei que meu trabalho como voluntário era área restrita da pessoa do cidadão. Não tinha enxergado que, nesta experiência de voluntariado empresarial, o voluntário estava no papel de profissional, não sei se você me entende.

6) Para você qual o maior ganho do voluntário?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – O maior ganho do voluntário é o crescimento pessoal, quando alargamos nosso conhecimento sobre o ser humano, a sociedade e a vida em geral, quase sempre melhoramos como pessoa e isto traz ganhos também para outras áreas da vida, dentre elas, a profissional, pois mesmo que a pessoa não busque, este seu papel é afetado por esta experiência, não dá para tratar como coisas estanques, seria o mesmo dizer que o profissional nada tem a ver com a pessoa.

7) Cite dois motivos por que você considera importante o programa de voluntariado?

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – Os programas de voluntariado são importantes por que dão oportunidade dos funcionários praticarem o voluntariado, eles viabilizam, facilitam e, em alguns tipos de voluntariado, o profissional pode servir-se de seu conhecimento profissional para compartilhar este conhecimento.

É importante para o funcionário, mas também para a empresa, pois ajuda o profissional a ganhar competências pessoais que, poucas vezes, teria oportunidade de desenvolver no trabalho, como conhecer pessoas, trabalhar a empatia, compartilhar conhecimento, que, muitas vezes, não são considerados pelo profissional como parte de seu interesse e que não usa normalmente no trabalho, principalmente, nos profissionais com perfis muito técnicos.

O voluntariado é importante para a comunidade e para o voluntário, mas também vem se tornando importante para as empresas, pois, hoje, o mercado já vem avaliando a participação da empresa na sociedade e nas comunidades onde atua no momento de avaliar seus fornecedores e escolher seus parceiros, sendo que o voluntariado é uma das atividades avaliadas. Atender esta avaliação mercadológica vem se tornando uma necessidade para se manter a saúde da empresa.

8) Outros comentários

Resposta Voluntário 3 - Empresa I.F. – Sinto falta de mais apoio do core da empresa e penso que voluntariado deveria fazer parte do plano estratégico da organização como um todo.