

1120

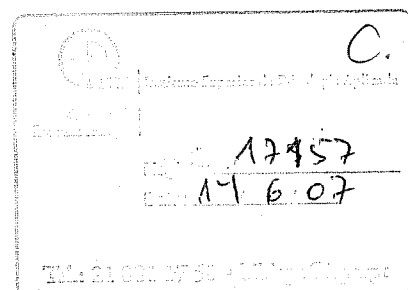
DM  
MORE/R. 1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA  
MESTRADO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A responsabilidade social, o envolvimento de colaboradores em actividades de voluntariado empresarial e os comportamentos de cidadania organizacional: um estudo de caso.**

Rubia Santos Moreira – No. 12828



**ORIENTADOR:** Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha  
*Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa*

**SEMINÁRIO DIRIGIDO POR:** Prof. Doutor Jorge F. S. Gomes  
*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

## Agradecimentos

A cada dia de vida, a cada desafio, a cada conquista, percebo uma verdade maior a ser fortemente arraigada ao meu modo de compreender o mundo à minha volta: essa verdade é a que NUNCA conseguimos algo sozinhos. Somos seres sociais e independentemente da tarefa, do tamanho do desafio ou da vitória, há sempre (sempre!!!) uma grande equipe que deve ser reverenciada.

Abaixo e na próxima página reverencio essa "equipe", protagonista indiscutível para que eu finalizasse esse meu projecto: formas diferentes de auxiliar, no entanto, equivalente contribuição e mérito quanto ao resultado obtido. Foram eles:

### *Minha família:*

Wagner Moreira (pai), Maria das Neves dos Santos (mãe), Iara Moreira (irmã), Wagner Carlos Jr. (irmão).

### *Meus amigos e colegas:*

Adriana Carla Santana, Ana Margarida Bertão, António Carço, António Souza, Cândida Goes, Carla Aguiar, Engrácia Santos, Eliane Pimentel, Elisângela Baylão, Felipe Arruda, Gláucia Ferreira, Guillermo Marques, Jaylton Ferreira, Lays Carvalho, Leila Cloud, Leonardo Brant, Lucio Roberto, Marcelo Righeto, Margarida Bertão, Sandra Regina Koubo, Patrícia Palma, Paulo Sérgio de Oliveira, Sandra Carço, Sérgio Cagno, Sheila Moraes, Simone Marques, Paula Temporim, Regiane Maria Mônaco, Rui Bertão, Vanessa Baldi.

Os 20 voluntários que se submeteram as entrevistas ao longo de 2005, que por questões de confidencialidade não terão seus nomes aqui citados.

Professora Doutora Teresa de Oliveira, Professor Doutor Jorge Gomes, Professora Doutora Regina Bispo.

Ao tutor da tese, Professor Doutor Miguel Pina e Cunha.

### **Agradecimentos Especiais**

Algumas pessoas despenderam enorme tempo nesse projecto e, conseqüentemente, comigo, no período de sua elucubração e execução. Sem a contribuição desses, certamente eu não teria chegado até aqui. Faltam-me palavras para agradecê-los, mas não lhes faltaram palavras assertivas para me encorajar; paciência ilimitada para acolher as minhas angústias e ansiedade; sabedoria para me orientar.

Aos citados abaixo, meu MUITO obrigada e TODO o meu respeito, carinho e admiração:

Professor Doutor João Eduardo Coin de Carvalho – colaborador;

Gestor Maurício Pereira Ignácio;

Mario Rui Alexandre Bertão - meu marido, com quem há 8 anos tenho o prazer de compartilhar os meus melhores momentos.

## RESUMO

O trabalho em questão tem como temática a responsabilidade social, o envolvimento de colaboradores em actividades de voluntariado empresarial e os comportamentos de cidadania organizacional. A pesquisa visou identificar factores intrínsecos e extrínsecos que podem contribuir para a instalação e manutenção de um Programa de Voluntariado, acreditando que esta pode ser uma prática organizacional capaz de favorecer as condições para que se instalem e propaguem os comportamentos de cidadania nos actores organizacionais. O estudo de caso foi realizado em uma empresa, localizada em São Paulo/Brasil. Foram analisados documentos, realizada observação directa e participante e feitas entrevistas com 20 indivíduos, funcionários da empresa escolhida e integrantes de um programa de voluntariado institucional. Os resultados da análise revelaram grande alinhamento à literatura existente sobre responsabilidade social e o voluntariado. No entanto, tornaram evidentes algumas contradições entre as motivações e os interesses revelados pelos voluntários para a adesão e permanência no programa e as motivações e interesses concretos desses. Acerca dos comportamentos de cidadania organizacional, foi possível perceber que o aparecimento do programa foi fomentado pela existência prévia dos comportamentos de cortesia e conscienciosidade e, após a sua criação, verificou-se a intensificação dos comportamentos de altruísmo, cortesia e desportivismo. Embora ambos – responsabilidade social e comportamentos de cidadania organizacional – demonstrem-se como favoráveis à Organização, os resultados do presente estudo revelaram que esses podem ter efeitos contraditórios. As acções sociais podem ser pouco efectivas devido à dificuldade dos actores organizacionais de adoptarem comportamentos em prol da colectividade, em detrimento dos objectivos individuais.

## ABSTRACT

This paper comprises the subject of social responsibility, organizational employees involved in volunteering activities and the organizational citizenship behaviors. The survey had the purpose of identifying internal and external factors that can contribute to the creation and maintenance of a Volunteering Program, believing that this organizational practice is able to provide conditions to implement and disseminate organizational citizenship behaviors within the employees. This survey was carried out in a company located in Sao Paulo/Brasil. Documents were analyzed, direct and participant observation was taken and twenty employees of this company – all volunteers from a volunteering program – were interviewed. The analyses have showed a good alignment with the literature. However, it had some contradictions between the revealed and the concrete motivations. Concerning organizational citizenship behaviors, it was possible to realize that the dawning of the program was fostered by the previous existence of behaviors such as courtesy and conscientiousness, and after its implementation, it could be seen the intensification of behaviors related to altruism, courtesy, sportsmanship. Although social responsibility and organizational citizenship behavior are defined as positive to the organizational, the results of this paper have showed that their effects can be contradictory. Social actions may be low effective due to the difficulties of the organizational actors of adopting behaviors towards collectiveness thinking instead of following individual goals.

## ÍNDICE

	Pág(s)
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Responsabilidade Social.....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Introdução.....	13
2.1.2. Definições para a responsabilidade social.....	14
2.1.3. Histórico da responsabilidade social empresarial (RSE).....	15
2.1.4. O papel das empresas na sociedade.....	17
2.1.5. Responsabilidade social empresarial.....	20
2.1.6. Histórico da responsabilidade social empresarial no Brasil .....	23
2.1.7. Desempenho económico das empresas socialmente responsáveis.....	27
<b>2.2. Voluntariado: Um trabalho social.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Comportamentos de cidadania organizacional.....</b>	<b>39</b>
<b>3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1. Enquadramento do estudo.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2. Método.....</b>	<b>47</b>
3.2.1 Design do estudo.....	47
3.2.2 Participantes e amostra.....	48
3.2.3 Caracterização da Organização.....	51
3.2.4 O Programa de Voluntariado: Amigo Technology.....	52
3.2.5 Caracterização do Lar das Irmãs.....	53

<b>3.3. Instrumentos .....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Procedimentos quanto a aplicação do instrumento .....	54
3.3.2. Análise .....	55
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Categorização das entrevistas.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Introdução às categorias: a macro envolvente.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3. Aspectos da micro envolvente (empresa) favoráveis ao surgimento do programa de voluntariado .....</b>	<b>59</b>
<b>4.4. Factores facilitadores para a adesão dos funcionários ao programa .....</b>	<b>64</b>
<b>4.5. Factores de motivação ao trabalho voluntário: motivações intrínsecas.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6. Factores de motivação ao trabalho voluntário: motivações extrínsecas.....</b>	<b>69</b>
<b>4.7. Aspectos do público-alvo que foi escolhido pelos colaboradores voluntários.....</b>	<b>74</b>
<b>4.8. Aspectos do Programa Amigo Technology: da sua criação pelos funcionários à sua institucionalização.....</b>	<b>76</b>
4.8.1. A quem pertence o programa de voluntariado?.....	77
4.8.2. As oficinas: escolhas e objectivos.....	80
4.8.3. Pontos fortes do programa.....	81
4.8.4. Pontos fracos do programa.....	84
4.8.5. Sugestões de melhoria.....	86
<b>4.9. Os efeitos do programa.....</b>	<b>89</b>
4.9.1. Efeitos do programa para o público-alvo.....	89

4.9.2. Efeitos do programa: a imagem da Technology.....	90
4.9.3. Efeitos do programa na “pessoa” que pratica o trabalho voluntário.....	93
4.9.4 Efeitos do programa sobre o “funcionário” voluntário.....	95
<b>5. CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>5.1. Súmula conclusiva.....</b>	<b>110</b>
<b>5.2. Limitações e sugestões para o futuro.....</b>	<b>111</b>
Referências.....	113
<b>ANEXOS.....</b>	
<b>ANEXO 1- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO 2- Política de Voluntariado.....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

		Pág(s)
<b>Tabela 1</b>	Fundamentos que abrangem o voluntariado e a avaliação desses fundamentos no VFI-Volunteer Functions Inventory.....	32
<b>Tabela 2</b>	Potenciais factores que induzem às práticas de cidadania organizacional.....	42
<b>Tabela 3</b>	Dimensões tradicionais da cidadania organizacional.....	42
<b>Tabela 4</b>	As sete dimensões do comportamento de cidadania .....	44
<b>Tabela 5</b>	As dimensões do comportamento de cidadania organizacional.....	45
<b>Tabela 6</b>	Distribuição do sexo na amostra e na população.....	49
<b>Tabela 7</b>	Distribuição da amostra e população por faixas etárias.....	49
<b>Tabela 8</b>	Distribuição da amostra e população de acordo com o nível de escolaridade.....	50
<b>Tabela 9</b>	Distribuição da amostra e população de acordo com o tempo de serviço.....	50
<b>Tabela 10</b>	Distribuição da amostra e população de acordo com os tipos de cargos ocupados na empresa.....	50
<b>Tabela 11</b>	Representação da Technology Brasil .....	59
<b>Tabela 12</b>	Os funcionários que criaram e/ou participam do programa e os comportamentos de cidadania organizacional.....	65
<b>Tabela 13</b>	As motivações para adesão ao trabalho voluntário segundo Shutt (2004) e as congruentes falas dos entrevistados .....	69
<b>Tabela 14</b>	As motivações extrínsecas para adesão ao trabalho voluntário.....	70
<b>Tabela 15</b>	A representação do Programa Amigo Technology.....	76
<b>Tabela 16</b>	A representação dos efeitos do programa na “pessoa”.....	93
<b>Tabela 17</b>	A representação dos efeitos do programa no “funcionário”.....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág(s)</b>
<b>Figura 1</b> Os processos subjacentes à adesão ao trabalho voluntário e suas etapas.....	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A tese de mestrado em questão consiste em um estudo de caso sobre: “A responsabilidade social, o envolvimento de colaboradores em actividades de voluntariado empresarial e os comportamentos de cidadania organizacional”.

Há uma preocupação permanente, no âmbito do Comportamento Organizacional, com as práticas empresariais capazes de promover a eficiência e eficácia nas Organizações. Dos constructos permanentemente estudados sobre esse tema, é dada grande ênfase aos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), pois investigações realizadas (Podsakoff & Mackenzie, 1997) já confirmaram que esses apresentam correlação positiva com a eficácia nas Organizações.

Uma vez sabido que os comportamentos de cidadania organizacional promovem Organizações mais eficazes, exaustivas são as pesquisas em tomo do que pode, na realidade, fomentar esses comportamentos nos actores organizacionais.

No contexto actual, são crescentes as preocupações dos empresários e gestores com o crescimento sustentável, a responsabilidade social e a qualidade de vida dos trabalhadores, que se apresentam como temas que parecem também contribuir para a eficácia e eficiência nas Organizações.

Diante desse cenário, este estudo apresenta a possibilidade de reflexão do quanto um trabalho relacionado à responsabilidade social, no caso o voluntariado, pode entrelaçar-se aos comportamentos de cidadania organizacional.

Assumindo que tal prática organizacional é capaz de favorecer as condições para que se instalem e propaguem os comportamentos de cidadania organizacional, tão importantes para a eficácia das Organizações, visamos com este estudo de caso compreender o que, de facto, contribui para a criação e manutenção de um programa de voluntariado.

Nesse sentido, a partir da percepção dos colaboradores-voluntários, foram investigadas a história e o *design* de um determinado programa de voluntariado, os

efeitos deste sobre o público interno, externo e para a própria empresa e as motivações intrínsecas e extrínsecas dos envolvidos no programa.

A importância desse estudo também está na sua intenção de atender aos académicos e práticos interessados pela temática, da seguinte forma:

- a. permitindo uma reflexão acerca de uma prática específica que parece favorecer a instalação dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO);
- b. oferecendo argumentos aos gestores em prol das práticas relacionadas à responsabilidade social;
- c. ampliando os conhecimentos das Organizações, consequentemente dos seus actores, acerca dos impactos dos seus comportamentos na envolvente.

O trabalho apresenta-se da seguinte forma:

Uma Introdução que visa expor o propósito da investigação e funciona como um pequeno guião para orientar a leitura.

Um Enquadramento Teórico, resultado da revisão bibliográfica. O capítulo apresenta teorias relacionadas à responsabilidade social, ao voluntariado e aos comportamentos de cidadania organizacional.

O Método contempla a explanação e justificação para a metodologia escolhida para a realização das entrevistas e apresentação das análises.

Os Resultados, nos quais se comparam as informações provenientes: a) das 20 entrevistas realizadas; b) da documentação levantada; c) das observações directas e participantes; com a literatura.

No último capítulo são tratadas as Conclusões Finais, com sumário dos principais achados do trabalho e contribuição teórica.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Responsabilidade Social

*“Como seres humanos competentes, não podemos nos furtar à tarefa de julgar o modo como as coisas são e o que precisa ser feito”.*

*(Sen, 2000, p.321)*

#### 2.1.1. Introdução

Segundo Melo Neto & Brennand (2004), muito se tem escrito sobre o tema responsabilidade social, sua definição e seus conceitos, tais como: responsabilidade ética, ética e responsabilidade social, responsabilidade social corporativa, cidadania corporativa, cidadania empresarial, etc.

O que ocorre é que diante da situação crítica (económica e social) do cenário mundial, no qual a grande massa de marginalizados representa 75% da população global (Vicentino & Scalzaretto, 1997), este tema emergiu e trouxe à tona o conceito do desenvolvimento sustentável.

Desenvolvimento sustentável, segundo Fischer (2002) consiste em uma visão integradora que está acima de fundamentos político-ideológicos, tendo surgido devido à constatação de que os problemas são tão alarmantes que inviabilizam a solução exclusivamente pelos órgãos governamentais: surge a concepção trisectorial – proposta de arranjo das Organizações em três categorias: Estado, Mercado e Terceiro Sector.

Segundo Fischer (2002), o terceiro sector emergiu de um relativo anonimato para uma posição de importância, devido ao destaque que atribuiu à participação de pessoas em torno de actividades, interesses e objectivos comuns a certos segmentos da sociedade.

No mundo empresarial, as Organizações têm se preocupado em resgatar valores éticos e em desenvolver acções voltadas para as questões sociais, com um grande potencial de mudar e melhorar este contexto.

Sendo assim, a responsabilidade social se insere como elemento de relevante interesse empresarial e passa a fazer parte do negócio da empresa. Esse tema tem sido cada vez mais debatido na mídia, faz parte dos discursos dos gestores empresariais, integra os assuntos a serem discutidos em palestras organizacionais, entre outros.

A globalização e as inovações tecnológicas, segundo Rifkin (2001), têm alterado o comportamento das pessoas. Hoje, o consumidor tem consciência dos seus direitos e a sociedade cobra das empresas uma actuação responsável.

Ashley (2002) assegura que as empresas são cada vez mais pressionadas a olharem o impacto das suas operações dentro e fora do ambiente organizacional. Neste contexto de mudanças e transformações pelas quais as Organizações passam, elas precisam estar atentas, não só com suas responsabilidades económicas e legais, em oferecer preços competitivos, mas também com suas responsabilidades e influências na envolvente.

Grajew (2000) ressalta que a conduta ética e responsável que as empresas devem ter com a sociedade, faz com que as mesmas ganhem confiança dos seus clientes, funcionários e governo; melhorem o desempenho dos seus funcionários, conquistando assim, resultados melhores para si próprias.

Resumindo, a responsabilidade social passou a ser uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência das empresas.

### **2.1.2. Definições para a Responsabilidade Social**

De acordo com Melo Neto & Brennand (2004), o termo responsabilidade social é definido por muitos autores como uma postura direccionada para fazer o bem.

Para Ferrel, Fraedrich & Ferrel (2000) a responsabilidade social é a obrigação que a empresa assume com a sociedade, devendo maximizar os efeitos positivos sobre os *stakeholders* e minimizar os danos de suas acções na envolvente.

Para estes autores, a empresa possui quatro tipos de responsabilidades, são eles: económica, legal, filantrópica e ética.

De acordo com Grajew (2000), a responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa com o objectivo de torná-la parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

Melo Neto & Brennand (2004) apontam a definição para o conceito de responsabilidade social apresentado pelo *World Business Council for Sustainable Development*, em 1998, na Holanda:

Responsabilidade social significa o comprometimento constante dos empresários com comportamentos éticos e com o desenvolvimento económico que também englobam a melhoria da qualidade de vida dos empregados e de suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade como um todo.

(p. 6)

Melo Neto & Brennand (2004) sintetizaram as várias definições para o conceito de responsabilidade social da seguinte forma:

Responsabilidade social é uma actividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e na sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidades, à justiça comum e ao fomento da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos e morais. (p. 7)

### **2.1.3. Histórico da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

Segundo Toldo (2002), tornou-se evidente em 1919 a questão da responsabilidade corporativa, com o julgamento na justiça americana do caso de Henry Ford, presidente accionista majoritário da *Ford Motor Company*, e seus accionistas liderados por John e Horace Dodge, que contestavam a ideia de Ford.

Em 1916, argumentando a necessidade de realização de acções sociais, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos aos accionistas e investiu na capacidade de produção, no aumento de salários e em um fundo de reserva para a diminuição esperada de receitas devido à redução dos preços dos carros.

A Suprema Corte decidiu a favor de Dodge, entendendo que as corporações existem para o benefício dos seus accionistas e que os directores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins.

Segundo este autor, a ideia de que a empresa deveria responder apenas aos seus accionistas começou a receber diversas críticas durante a Segunda Guerra Mundial.

Em 1953, outro factor trouxe à tona a discussão sobre a inserção da empresa na sociedade e suas responsabilidades: o caso *A.P. Smith Manufacturing Company* versus seus accionistas, que contestavam a doação de recursos financeiros à Universidade de Princeton. Nesse período, a Justiça estabeleceu a lei da filantropia corporativa, determinando que uma corporação poderia promover o desenvolvimento social.

Segundo Toldo (2002), nos anos 60, autores europeus se destacavam discutindo problemas sociais, e nos Estados Unidos as empresas já se preocupavam com a questão ambiental e com a divulgação das suas actividades no campo social.

De acordo com Melo Neto & Brennand (2004) a popularização da Responsabilidade Social ocorreu a partir dos anos 60 nos Estados Unidos e na Europa, e somente no final dos anos 70 e início dos anos 80 no Brasil.

Na década de 70, a demonstração para a sociedade das acções empresariais tornou-se importante, assim como a preocupação de “como” e “quando” as empresas deveriam responder por suas obrigações sociais.

De acordo com Tinoco (2001), a França foi o primeiro país do mundo a ter uma lei que obriga as empresas que tenham mais de 300 funcionários a elaborar e publicar o Balanço Social, que tem como objectivo principal estabelecer as performances das empresas no domínio social.

Na década de 90, com uma maior participação de autores na questão da responsabilidade social, iniciou-se a discussão sobre os temas “ética e moral nas empresas”, o que contribuiu de modo significativo para o conceito de responsabilidade social.

Segundo Melo Neto & Brennand (2004), uma empresa socialmente responsável pode ser definida da seguinte maneira:

É aquela que respeita seus compromissos com seus empregados, accionistas e parceiros que exercem uma gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Uma empresa socialmente responsável também é aquela que cumpre suas obrigações para com o governo e que atua como agente de desenvolvimento sustentável, de fomento da cidadania e promotora da qualidade de vida e do desenvolvimento individual e colectivo das diversas comunidades com as quais manterá vínculos e com a sociedade como um todo. (p. 8)

#### **2.1.4. O Papel das empresas na sociedade**

De acordo com Katz e Kahn (1987), uma empresa é uma Organização formal criada para uma finalidade específica e, por ser uma Organização social, faz parte de um sistema aberto, com características únicas e directamente dependente do seu meio interno e externo. Isto significa que o funcionamento da empresa está relacionado ao equilíbrio dos ambientes interno e externo, bem como ao cumprimento de uma série de processos e regras que abrangem a complexidade organizacional, considerando que a empresa se encontra em constante interacção com todos os seus ambientes, absorvendo-os e transformando-os em produtos e/ou serviços.

É sabido que alguns autores não enfatizam esta relação de dependência e responsabilidade das empresas em relação à envolvente interna e externa.

Cunha, Rego, Campos & Cunha e Cabral-Cardoso (2003) citam a famosa frase de Friedman: "*business of business is business*", explicando que ao longo das décadas que se seguiram, muitos a interpretaram como "*no negócio vale tudo, desde que gere lucro*", omitindo o que era alegado pelo autor referente à necessidade de evitar as fraudes.

Segundo Friedman (1985):

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus accionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do carácter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a actividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganar ou fraude.

(p.23)

Apesar de considerar a importância de se evitar as fraudes, é indiscutível que esse autor é um crítico das acções e decisões tomadas pelos gestores para a contribuição social em detrimento dos interesses da empresa, e por esta razão não faltam críticas à sua posição.

Um dos autores contrários a Friedman é Grant. Em material publicado no *Journal of Business Ethics*, em 1991, Grant afirmou que “a caracterização dos negócios como o envolvimento da busca do lucro sem compromisso, constitui um retrato inadequado das operações dos negócios como uma actividade económica autónoma, é abstracta e inacreditável como descrição da natureza dos negócios” (Grant, 1991, p.907/914).

Milgrom e Roberts (1992) também criticaram a posição de Friedman (1985), referente ao poder de decisão dos executivos de gerir as Organizações e seus recursos para atender outros interesses, além da maximização dos lucros.

Para estes autores, é preciso considerar que as decisões empresariais envolvem custos e receitas que são incertos e distribuídos ao longo do tempo; os accionistas querem assegurar o valor futuro de seus investimentos e uma variável importante na decisão dos proprietários é o valor de mercado da empresa e não apenas a maximização dos lucros a curto prazo.

Drucker (1992), alinhado a Grant (1991) e Milgran e Roberts (1992), complementou:

Milton Friedman argumenta que é socialmente irresponsável, economicamente prejudicial que a empresa se preocupe com qualquer coisa que não sejam os resultados dos negócios – isto é, com a maximização dos lucros e, por meio desta, a elevação dos padrões de vida, a criação de capital e a geração de mais e melhores empregos amanhã. Entretanto, por mais efêmero, ilógico ou mesmo indesejável que possa ser, o facto é que as empresas e os empresários são percebidos como um grupo de liderança nos países desenvolvidos de hoje. Existe um segundo facto, igualmente importante. Os executivos de empresas são, inevitavelmente, líderes em suas Organizações e vistos, percebidos e julgados como tal. O que os executivos fazem, aquilo em que acreditam e que valorizam, o que premiam e quem, é observado, visto e minuciosamente interpretado por toda a Organização. E nada é percebido mais depressa – e considerado mais significativo – que uma discrepância entre aquilo que os executivos pregam e aquilo que esperam que seus associados pratiquem. (p.73)

Grajew (2005), em entrevista dada à Revista GVExecutivo, respondeu da seguinte forma a uma pergunta referente ao papel das empresas estar limitado à obtenção do lucro:

Minha opinião é que a responsabilidade social empresarial é, hoje, o único caminho para o lucro e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. O maior património das empresas, hoje, é a sua credibilidade. Essa credibilidade pode ser construída, por exemplo, com base em atitudes de respeito aos direitos humanos e trabalhistas; de preservação do meio ambiente; e de preocupação com práticas de boa governança corporativa. Todas as pesquisas, no Brasil e no mundo, mostram que as empresas socialmente

responsáveis são mais lucrativas e mais duradouras. Com a responsabilidade social, as empresas atraem e retêm talentos, motivam funcionários, têm preferência dos consumidores e apoio da comunidade, acesso a mercados, financiamentos e investimentos, e correm menos riscos de acumular passivos sociais, ambientais e éticos. (p.13)

### 2.1.5. Responsabilidade Social Empresarial

Segundo Sen (2000), na condição de criaturas reflexivas, temos a capacidade de observar a vida de outras pessoas. Nosso senso de responsabilidade não precisa relacionar-se apenas às aflições que o nosso próprio comportamento eventualmente tenha causado, mas também pode relacionar-se de um modo mais geral às desgraças que vemos a nossa volta e que temos condições de ajudar a remediar.

Para esse autor, negar a relevância dessa exigência geral seria deixar de lado algo fundamental em nossa existência social. Não é tanto uma questão de ter regras sobre como exactamente devemos agir, e sim de reconhecer a relevância de nossa condição humana comum para fazer as escolhas que nos são apresentadas (liberdade de escolha).

Sen (2000) destaca as seguintes formas de privação de liberdade:

- fome colectivas;
- pessoas com pouco acesso a serviços de saúde, saneamento básico ou água tratada;
- pessoas carentes de educação funcional, emprego remunerado ou segurança económica e social;
- falta de liberdade política e de direitos civis básicos.

Liberdade de um indivíduo, no conceito de desenvolvimento, consiste na expansão das suas capacidades, permitindo que leve o tipo de vida que valoriza. Sendo assim, o êxito de uma sociedade deve ser avaliado segundo as liberdades substantivas que os seus membros desfrutam.

Ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais para o desenvolvimento.

Para Sen (2000), os grandes desafios que o capitalismo enfrenta no mundo contemporâneo incluem problemas de desigualdade.

A solução desses problemas quase certamente requererá instituições que nos levem além da economia de mercado capitalista, embora a própria economia capitalista de mercado possa, de muitos modos, ser ampliada por um desenvolvimento apropriado de uma ética sensível a esses problemas, através da prática da responsabilidade social.

O conceito de responsabilidade social é amplo, exigindo uma reflexão sobre o tema.

Ashley (2002) define a responsabilidade social nos negócios da seguinte forma:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma Organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de actos e atitudes que afectam positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico (...). Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (p. 6 e 7)

A busca para consolidar uma imagem de empresa socialmente responsável, implica em melhorar o seu relacionamento com o meio ambiente e com a sociedade, contribuindo, dessa maneira, para o desenvolvimento social e económico.

Ashley (2002) enfatiza que “o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento (...) Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente correctas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis” (Ashley, 2002, p.8).

A responsabilidade social está inserida nas Organizações e incorpora a missão, os valores e o seu planeamento estratégico.

De acordo com Neto e Froes (2001), a responsabilidade social é muito mais que um conceito, trata-se de um valor pessoal e institucional que reflecte nas atitudes das empresas, dos empresários e de todos os seus funcionários e parceiros.

Percebe-se hoje que a responsabilidade social é fundamental para o desenvolvimento das Organizações.

Segundo Melo Neto & Brennand (2004), Michael Porter foi um dos primeiros a enfatizar a importância da vantagem competitiva com a criação do modelo de estratégia de diferenciação.

Este marco deu origem a uma nova consciência: a necessidade de ir além daquilo que era perseguido nos negócios, tal como lucro, participação no mercado, taxa de retorno, etc. Surge a era da imagem da empresa e junto a ela, a preocupação de como melhorá-la.

Grajew (2000), afirma que a maioria das empresas reconhecem que actividades socialmente responsáveis melhoram suas imagens junto aos consumidores, accionistas, comunidades financeiras e outros públicos relevantes.

Elas descobriram que práticas de responsabilidade social resultam em uma imagem favorável para as empresas, afectando positivamente as decisões de compra do consumidor. O consumidor está mais consciente e procura por produtos de qualidade, com bons preços, e também que geram melhorias na qualidade de vida da sociedade.

Carroll (1999) demonstrou que na literatura actual, o conceito de responsabilidade social é o mesmo desde o passado, mudando apenas as questões enfrentadas pelas empresas e as práticas de responsabilidade social, principalmente devido às mudanças ocorridas nas empresas e na sociedade, e nas relações entre ambas.

O que se verifica é que não há uma divisão entre os problemas que estão dentro e os que estão fora da empresa. As soluções dos problemas devem ser compartilhadas com a sociedade de forma geral.

#### **2.1.6. Histórico da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**

De acordo com informações extraídas do site [www.adcesp.org.br](http://www.adcesp.org.br), em 1960 foi constituída a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), com sede em São Paulo, iniciando uma discussão sobre responsabilidade social entre gestores organizacionais.

Em 1977 a ADCE organizou o 2º Encontro Nacional de Gestores de Empresas, tendo como tema central o “Balanço Social da Empresa”. Em 1979 passou a organizar os seus congressos anuais e o Balanço Social tornou-se objecto de reflexão.

Foi elaborado em 1984, o primeiro trabalho académico do professor João Eduardo Prudêncio Tinoco, uma dissertação de mestrado do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP, com o título: Balanço Social: uma abordagem sócio-económica da contabilidade.

Em 1991, um anteprojecto propondo a publicação do Balanço Social pelas empresas foi encaminhado ao Congresso Nacional, porém não foi aprovado.

Em 1992 foi publicado pelo Banco Brasileiro Banespa, um relatório acerca das suas acções sociais.

Em 1993, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou a “Campanha Nacional da Acção da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), que constitui o marco da aproximação dos empresários com as acções sociais. Em 1997, Betinho lançou um modelo de Balanço Social, estimulando as empresas a divulgarem os seus resultados na participação social.

Em 1998, foi criado pelo empresário Oded Grajew o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que serve de ponte entre os empresários e

as causas sociais. Seu objectivo é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, por meio de publicações, experiências, programas e eventos destinados aos interessados ao tema.

Em 1999, a adesão ao movimento social se reflectiu na publicação do balanço de 68 empresas no Brasil, que desde então vem a crescer significativamente.

Segundo Fischer (2002), apesar dos avanços da modernidade e reconhecimento por sua excelência em algumas áreas, o Brasil ainda se destaca por indicadores de miséria e exclusão social. Há cerca de 13 anos, emergiu a proposta de colaboração entre as Organizações da sociedade civil e as Organizações de mercado como forte estratégia para promover o desenvolvimento social sustentado.

De acordo com Neto & Froes (1999) os factores que têm impulsionado as empresas brasileiras para essa evolução são:

- a. carências sociais do país;
- b. crescente grau de organização da sociedade brasileira;
- c. a acção social das empresas concorrentes;
- d. a popularidade das acções sociais das empresas em geral;
- e. o aumento da expectativa das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social da empresa na qual estão inseridos.

De acordo com Grajew (2000), há no Brasil muitas Organizações que realizam acções junto à comunidade e investem recursos em projectos de educação informal.

As empresas, em função da globalização, da tecnologia da informação e da comunicação de massa, dependem cada vez mais das pessoas. Segundo Grajew (2000), o sucesso das Organizações está cada vez mais dependente do desempenho dos seus colaboradores, consumidores, fornecedores, etc, pessoas que reagem, na maioria dos casos, em função da maneira como são tratadas.

Para esse autor, a responsabilidade social pode ser resumida em tratar bem as pessoas, as quais respondem positivamente, apoiam, colaboram, participam, admiram e são a sustentação da empresa. Se o consumidor percebe que a

empresa é responsável, certamente vai preferir seus produtos.

De acordo com Makray (2000), no Brasil há um número crescente de empresas aprendendo a fazer negócios rentáveis, através do exercício da responsabilidade social e da ética da solidariedade. Para esse autor, quanto mais indivíduos e empresas se engajarem, mais firmes serão os laços que nos unem como humanos e cidadãos numa jornada de vida saudável e digna.

Yazbek (2002) tece comentários sobre o deslocamento, no cenário brasileiro, da questão da pobreza de um lugar politicamente construído para o lugar da não política, onde é figurada como dado a ser administrado pelas práticas da Filantropia:

Encolhem-se as responsabilidades públicas, valorizam-se as virtudes da regulação pelo mercado e desqualificam-se os mecanismos de regulação pública. O que se constata é que nos últimos anos, as intervenções do Estado brasileiro no campo social, sequer vem cumprindo o papel de amenizar as condições de pobreza e as desigualdades da população no país. São acções *ad hoc*, tímidas e incapazes de interferir no cenário de pobreza e exclusão e que, sobretudo não dão conta da imensa fractura entre direitos sociais e possibilidades efectivas de acesso às políticas sociais em geral. O enfrentamento da desigualdade passa a ser tarefa da sociedade ou de uma acção estatal errática e tímida, caracterizada pela defesa de alternativas privatistas, que envolvem a família, as Organizações sociais e a comunidade em geral. (p. 173)

Yazbek (2002) afirma que a filantropia no Brasil traz, em seu bojo, o trabalho voluntário, embora nos últimos anos, além de diversificar em relação às tradicionais práticas solidárias, tem assumido uma crescente relevância no sistema de protecção social do país, confirmando o referido deslocamento de acções públicas estatais para iniciativas privadas.

O terceiro sector no Brasil consiste de Organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, e expandindo seu sentido para outros domínios, graças sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

De acordo com Yazbek (2002), trata-se de um amplo e diversificado conjunto de Organizações e iniciativas privadas, apoiadas por formas institucionais também diversificadas que prestam serviços sociais a indivíduos e grupos em situação de vulnerabilidade económica e/ou social, assumindo finalidades públicas no Brasil e em todo o mundo.

De acordo com essa autora, em 1999 o Brasil possuía aproximadamente 220 mil entidades beneficentes, religiosas ou laicas, associações, institutos, fundações empresariais ou não, Organizações não governamentais (ONGs) e outras instituições diversas sem fins lucrativos que atendem milhões de pessoas, movimentando recursos provenientes de pessoas singulares, doações individuais e do próprio Estado.

Yazbek (2002) salienta que entre as entidades beneficentes destacam-se igrejas (católicas e evangélicas), comunidades espíritas e judaicas. São entidades que cuidam de um vastíssimo conjunto de questões.

Cuidam de famílias carentes, migrantes, desempregados, idosos, crianças e adolescentes, mães solteiras, usuários de drogas, portadores do vírus da SIDA; arrecadam e doam alimentos, alfabetizam adultos, protegem testemunhas, defendem direitos humanos e a cidadania, profissionalizam jovens e adultos, atendem suicidas, adolescentes grávidas, órfãos, combatem a violência, a discriminação e muitas outras.

No âmbito da filantropia empresarial, afirma Yazbek (2002), crescem no país iniciativas de intervenção social de empresas com responsabilidade social, que mobilizam recursos financeiros e humanos consideráveis. Fundações financiam entidades e/ou programas filantrópicos ou executam seus próprios programas.

Alguns sectores empresariais têm buscado se diferenciar de outros mais tradicionais, vinculados a uma imagem de capitalismo selvagem e exploração económica desmedida.

Na construção da imagem social da empresa, vem crescendo a filantropia estratégica, voltada à obtenção do máximo impacto com poucos recursos. Isso faz com que muitas Organizações assumam uma única causa, identificando sua imagem a ela:

É inegável que o avanço do ideário da sociedade solidária vem se colocando como alternativa face à limitada acção social do Estado no neoliberalismo, quer pelo papel de subsidiariedade que cabe ao Estado neste ideário, quer porque a lógica neoliberal confronta-se com o próprio pensamento igualitário na esfera pública. (p. 176)

### **2.1.7. Desempenho económico das empresas socialmente responsáveis**

Alguns estudos têm procurado investigar a relação entre o desempenho económico e o desempenho social das empresas (Wood & Raymond, 1996; Collins, 2000). Muitos destes não demonstraram nenhuma correlação, alguns poucos encontraram correlação positiva e em um deles a correlação encontrada foi negativa.

Resultados tão diversos foram explicados através da forma e interesse que as informações foram transmitidas aos pesquisadores. Em alguns casos, programas foram ocultados devido à preocupação de relatarem os investimentos exorbitantes em projectos sociais; outros casos tiveram a dimensão e o investimento extremamente ampliados, visando obter maior apoio social em áreas politicamente sensíveis.

De acordo com Wood & Raymond (1996), não há uma medida válida e compreensível do desempenho social devido à falta de rigor, o que leva a incertezas quanto à validade, confiabilidade e generalidade destes estudos, no entanto há caminhos que apontam para a existência de correlação positiva entre práticas de responsabilidade social e a saúde financeira das empresas.

Sendo assim, o movimento que tem levado as empresas multinacionais e familiares a se engajarem em trabalhos de responsabilidade social pode parecer algo desvinculado dos propósitos e objectivos dos negócios ou ser percebido como algo que serve para alienar ou manipular os actores organizacionais. No entanto, isto pode vir a tornar-se um eficaz meio de inclusão dos marginalizados e segregados social e economicamente, pois a empresa, como Organização com consciência de cidadania, pode contribuir significativamente, mobilizando os seus colaboradores a se engajarem em programas sociais, o que parece contribuir para o ganho económico, colectivo e individual.

Terminamos este capítulo com uma citação de um texto de Grajew (2000):

No fundo, essa decisão – de agir com responsabilidade social diante das tantas decisões pessoais e profissionais que tomamos a cada dia – faz parte de um processo que não tem volta. É a única saída para a sobrevivência das empresas e factor-chave para a prosperidade de todos. (p. 49)

## 2.2. Voluntariado: Um Trabalho Social

*"O serviço comunitário (...) ao contrário do trabalho escravo, da servidão e do trabalho remunerado, não é coagido nem se reduz ao relacionamento fiduciário. O serviço comunitário é uma acção de ajuda, é estender a mão. É um acto assumido voluntariamente e, muitas vezes, sem a expectativa do ganho material.*

*(Rifkin, 2001, p.266)*

Segundo Shutt (2004), o trabalho voluntário surgiu em 1960, quando o Senador John Kennedy desafiou estudantes da Universidade de Michigan a servirem os Estados Unidos voluntariamente, levando a outros países o ideal americano de paz. Em 1961 Kennedy tornou-se presidente e ajudou a criar o *Peace Corps* – agência federal dedicada a propagação da paz mundial. Segundo esta estudiosa, nos 44 anos seguintes, mais de 170.000 voluntários actuaram em países em desenvolvimento e de 3º. Mundo através do *Peace Corps*.

Mais tarde criou-se o VISTA, conhecido como uma versão doméstica do *Peace Corps*. O VISTA já produziu inúmeros programas dedicados a Organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos.

De acordo com Shutt (2004), "o voluntariado" poder ser formal ou informal. O informal trata-se daquele que ocorre em uma situação de emergência, acidentalmente, favorecido pelas circunstâncias. O formal exige que alguém procure um modo de ajudar outras pessoas, envolvendo Organizações uniformes e estáveis.

Estudos realizados por essa investigadora identificaram que as características-chave para o sucesso das Organizações com foco em acções sociais são:

- liderança carismática;
- sentimento de comunidade;
- práticas padronizadas;
- desenvolvimento de uma hierarquia;
- capacitação das lideranças;
- reforço positivo.

Já no Brasil, de acordo com Goldberg (2001), a prática do voluntariado remonta o período colonial, com manifestações mobilizadas pela fé católica junto às Santas Casas de Misericórdia. No entanto, a mesma autora afirma que estudos recentes demonstram sinais significativos de mudança: a prática do trabalho voluntário já se distancia da religião e é percebida como acto de cidadania, maneira de ajudar a construir uma sociedade melhor.

Segundo Penner (2004), o voluntariado é um comportamento pró-social, ou seja, provê algum benefício para uma outra pessoa ou grupo.

Para esse pesquisador, o voluntariado tem 4 importantes características, o que o difere dos demais comportamentos pró-sociais:

- a. Trata-se de uma acção planeada, ou seja, as pessoas pensam e ponderam acerca das consequências de se tomarem voluntárias antes de fazê-lo;
- b. Trata-se de uma acção contínua. Geralmente os voluntários atuam ao longo de um período de tempo;
- c. Os voluntários não se sentem "obrigados" a ajudar. Geralmente o voluntário e o público-alvo nunca se encontraram antes, ou seja, não houve um pedido pessoal de ajuda;
- d. O voluntariado, na maioria dos casos, ocorre em contexto organizacional, como parte integrante de um serviço ou instituição religiosa.

Penner (2004) constatou que o voluntariado é a mais importante forma de acção pró-social. Segundo esse autor, o número de voluntários tem crescido em detrimento dos comportamentos de simples ajuda em casos de emergência.

É importante, além de entendermos a razão que leva alguém a se tornar voluntário, investigarmos as características da Organização, a troca existente entre voluntário e Organização e as transformações na relação entre estes ao longo do tempo, afirma Penner (2004).

As variáveis demográficas estão relacionadas aos processos psicológicos. Segundo John Wilson (2000) o nível de escolaridade, por exemplo, influencia o voluntariado, pois pessoas com maior grau de instrução tendem a possuir mais conhecimento acerca dos problemas sociais; há também uma explicação que

assegura que pessoas com alto poder aquisitivo e saúde, que superaram suas necessidades básicas, se sentem mais disponíveis e inclinadas a ajudar outras pessoas.

Penner (2004) constatou que atributos pessoais, como crenças, atitudes, necessidades, motivações e características de personalidade são consistentes e relativamente fortes predictoras do voluntariado e comportamentos afins. Em 15 anos de estudo, esse autor buscou identificar diferenças individuais nos comportamentos de ajuda e descobriu que há um conjunto de características comuns entre aqueles que apresentam predisposição para ajudar, o que foi denominado por ele como “personalidade pró-social”.

Descobriu-se que há duas dimensões da personalidade pró-social: empatia orientada para o outro e disposição para ajuda. Os estudos de Penner (2004) revelaram que as duas dimensões da personalidade pró-social estão relacionadas com vários aspectos do comportamento do voluntário.

Penner (2004) apresenta seus argumentos em relação aos críticos do trabalho voluntário, que enfatizam que a atitude mais indicada seria mudar as estruturas sociais e as práticas que estão a causar os problemas. Para ele, há muitas instâncias nas quais a ajuda é imediatamente requerida e que não há tempo para mudanças políticas e estruturais.

Grajew (2000) enfatiza o mesmo tema, afirmando que é preciso estarmos atentos para não “cairmos no assistencialismo”, que é uma forma de manter a dependência, de ajudar alguém numa emergência, mas não lhe dar a oportunidade de sair da situação. Dar assistência é importante em um momento de emergência, mas como atitude permanente é muito danoso, mantém a dependência e não dá oportunidade de escolha para a pessoa.

Clary & Snyder (1999) desenvolveram a seguinte tabela, que categoriza os factores relacionados à prática do trabalho voluntário:

Fundamentos que abrangem o voluntariado e a avaliação desses fundamentos no VFI - <i>Volunteer Functions Inventory</i>		
Fundamentos	Definição Conceitual	Amostra VFI
Valores	O indivíduo torna-se voluntário para expressar-se ou agir de acordo com os valores que para ele são importantes, como o humanitarismo.	Eu acho importante ajudar outras pessoas.
Entendimento	O voluntário está procurando aprender mais sobre o mundo ou visa exercitar habilidades suas que não tem a oportunidade de utilizar em outra situação.	O voluntariado me permite aprender através da experiência prática.
Aprimoramento	O sujeito pode crescer e desenvolver-se psicologicamente através das actividades de voluntariado.	O voluntariado faz com que eu me sinta melhor comigo mesmo.
Carreira	O voluntário tem objectivos de obter ganhos na carreira relacionados à experiência do trabalho voluntário.	O voluntariado pode me ajudar na aproximação do lugar onde desejo chegar profissionalmente.
Social	O voluntariado permite o fortalecimento dos relacionamentos inter-pessoais.	As pessoas que eu conheço compartilham comigo o interesse pelo serviço comunitário.
Protecção	O indivíduo utiliza o voluntariado para reduzir os sentimentos negativos, como a culpa, ou para endereçar problemas pessoais.	O voluntariado é uma boa válvula de escape dos meus problemas.

Tabela 1: construída a partir da tradução do material de Clary & Snyder (1999)

Há boas razões para acreditar, segundo Penner (2004), que os indivíduos que aceitaram se tornar voluntários o fizeram devido a uma pressão social directa ou indirecta. Segundo esse autor, 40% dos voluntários que participaram de um estudo realizado em 2002, nos Estados Unidos, relataram que foram convidados a se tornarem voluntários.

Shutt (2004) investigou a carreira do voluntário, realizando um estudo descritivo acerca do que motiva as pessoas a actuarem como voluntárias, os factores que determinam o nível de envolvimento e comprometimento e as condições que provocam a interrupção do trabalho.

Para Shutt (2004), os eventos do 11 de Setembro desencadearam inúmeras discussões sobre o comportamento heróico de trabalhadores em situações de

emergência; também contribuiu para o aumento do voluntariado e trabalho filantrópico nos Estados Unidos, muitos deles motivados pela convocação realizada pelo então presidente George W. Bush.

Bush criou o *USA Freedom Corps*, uma agência que actua como elo entre os indivíduos e as oportunidades de actuação nas comunidades locais.

Uma constatação curiosa é que após o 11 de Setembro, 9% dos estudantes universitários repensaram suas escolhas de carreira e 78% afirmaram ver o voluntariado como um importante catalisador de mudanças.

Shutt (2004) afirma que além de propagar a paz e o senso de cooperação para com os menos favorecidos, o trabalho voluntário também possui um forte poder sob o ponto de vista financeiro, pois permite que o governo diminua o investimento de dinheiro em serviços públicos.

Apesar de todas as vantagens que o trabalho voluntário proporciona à sociedade, a falta de recompensa financeira, atrelada à necessidade de doação de tempo, dinheiro e serviço, muitas vezes afasta os voluntários.

Shutt (2004) cita um estudo realizado em 2001 que visou identificar estratégias para melhorar o recrutamento e aumentar a retenção dos voluntários. Como resultado dessa pesquisa, ela percebeu que a comunicação transparente dos objectivos das instituições era vital para o recrutamento e a retenção.

Grande parte dos estudos demonstra que os factores de motivação ao trabalho voluntário são:

- Desejo de ajudar outras pessoas;
- Desejo de retribuir o que recebeu da comunidade;
- Vontade de desenvolver novas habilidades ou conhecer pessoas;
- Necessidade de sentir-se bem consigo mesmo;
- Senso de significado dos próprios talentos e dedicação.

A motivação, o comprometimento, o sacrifício e o reconhecimento são componentes-chave para o voluntário, de acordo com Shutt (2004). O reconhecimento está associado à teoria da mudança social e ao seu conceito de que a motivação humana está relacionada ao auto-interesse.

Bem-estar, prestígio e complemento das próprias necessidades emocionais são diferentes formas de recompensa pelo exercício do trabalho voluntário. Se esses factores não estão presentes, torna-se difícil para o voluntário dar continuidade ao trabalho social até então realizado: trata-se de uma balança que precisa estar em constante equilíbrio.

Abaixo segue figura, construída com base em Penner (2002), que apresenta os processos subjacentes à adesão ao trabalho voluntário e suas etapas, até poder ser denominado “voluntariado sustentado” (Figura1). Trata-se de um modelo conceptual das influências directas e indirectas do voluntariado que se mantém ao longo do tempo.

Os factores de forte relação causal são representados pelas linhas inteiras, enquanto que os mais fracos são apresentados em linhas pontilhadas:

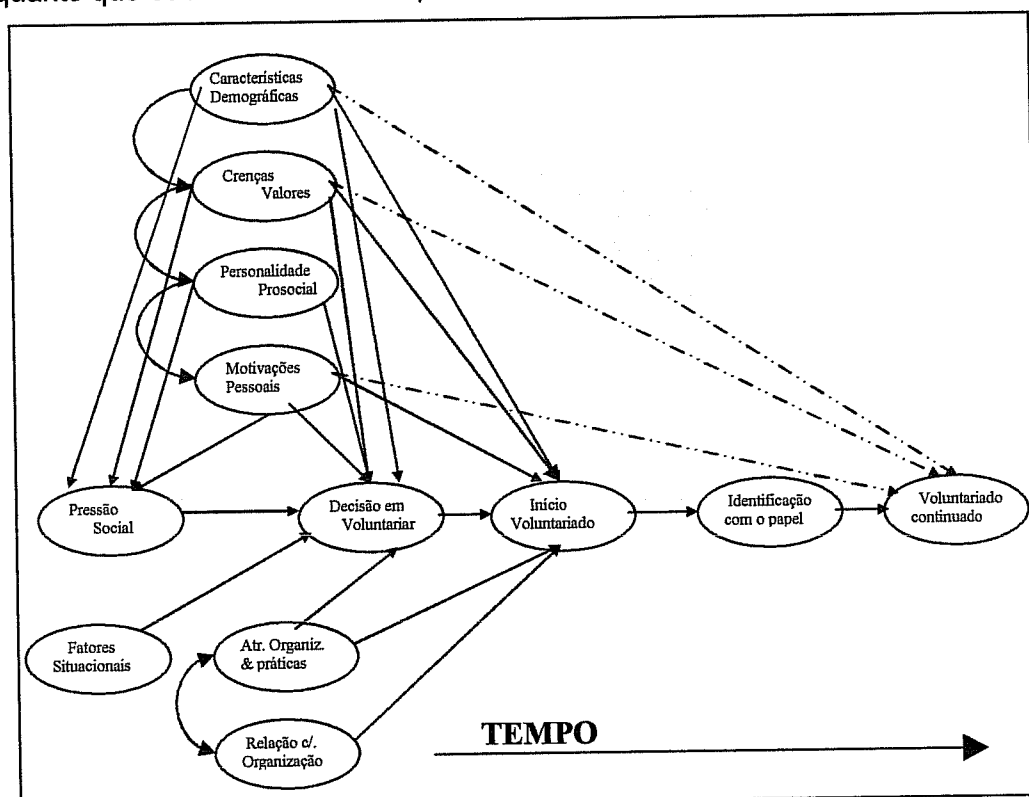


Figura1: os processos subjacentes à adesão ao trabalho voluntário e suas etapas, segundo Penner (2002).

É preciso salientar o que afirma Sen (2000), por tratar-se de algo propício ao contexto do voluntariado:

Há quem afirme que depender de terceiros não só é eticamente problemático, como também derrotista do ponto de vista prático, pois enfraquece a iniciativa e os esforços individuais, e até mesmo o respeito próprio.

Qualquer afirmação de responsabilidade social que substitua a responsabilidade individual só pode ser, em graus variados, contraproducente.

“Não existe substituto para a responsabilidade individual. (...). Assim, o argumento do apoio social para expandir a liberdade das pessoas pode ser considerado um argumento em favor da responsabilidade individual, e não contra ela” (Sen, 2000, p. 321).

O título de empresa-cidadã é atribuído, segundo Fonseca (2002), àquelas Organizações que estabelecem uma ligação sólida com a respectiva comunidade, não só através do apoio financeiro, mas sobretudo do trabalho voluntário dos seus colaboradores junto às instituições sem fins-lucrativos, seja na forma de bens e serviços, seja no acesso às técnicas especializadas.

Fonseca (2002) ressalta os resultados de estudos realizados na União Europeia que revelaram que os cidadãos consideram indispensável um maior envolvimento das empresas em programas sociais, sendo que 76% dos participantes da pesquisa manifestaram interesse em fazer trabalhos voluntários organizados pela entidade patronal. Segundo Grajew (2000), muitos que buscam emprego, desejam saber se a empresa dá oportunidade para que seus empregados desenvolvam trabalhos voluntários na comunidade.

Em um programa de voluntariado organizado pela entidade patronal os colaboradores-voluntários são, sem sombra de dúvida, os recursos mais valiosos, devido aos seus conhecimentos e disponibilidade para colaborarem em iniciativas de desenvolvimento social da comunidade.

O envolvimento de colaboradores em escolas locais para ajudar crianças nas suas tarefas escolares; limpeza de parque e reservas naturais; ajuda em asilos, hospitais e lares para deficientes; apoio a crianças carentes e sem-abrigo; programas de reintegração de desempregados no mercado de trabalho são alguns dos exemplos de práticas voluntárias em países como Reino Unido, Holanda e Alemanha.

Fonseca (2002) elaborou a seguinte relação dos benefícios de um programa de voluntariado organizado pela entidade patronal:

Para a empresa:

- É um factor gerador do desenvolvimento de uma cultura de empresa assente na responsabilidade social;
- Permite eliminar barreiras entre departamentos;
- Contribui para a melhoria da imagem externa;
- Aumenta o grau de relação da empresa com o contexto envolvente;
- Incrementa a motivação dos seus colaboradores;
- Favorece a comunicação interna;
- Permite que as pessoas adquiram uma visão mais ampla do ambiente que rodeia a empresa.

Para a sociedade:

- Facilita o entendimento e a colaboração entre diversos agentes sociais;
- Permite a realização de tarefas que, de outra forma, não seriam executadas;
- Apoia a formação e a profissionalização das Organizações sociais;
- Permite ampliar os recursos de voluntariado existentes;
- Coloca ao serviço dos mais desfavorecidos conhecimentos qualificados.

Para os colaboradores:

- Aumenta e melhora as relações interpessoais;
- Proporciona uma outra perspectiva da função do trabalho quotidiano;
- Permite conhecer novas realidades sociais;
- Gera satisfação pessoal e incrementa a auto-estima e a confiança nas capacidades pessoais;
- Estimula a criatividade;
- Permite desenvolver e colocar em prática novas capacidades;
- Permite desenvolver interesses pessoais.

Segundo Goldberg (2001), fazer a gestão de um programa de voluntariado consiste em administrar e dar suporte às actividades de um conjunto de cidadãos dentro de um contexto – que pode ser uma empresa, clube, escola ou associação – unidos em torno de ideais muito particulares, que falam mais forte ao coração que à razão.

Fisher & Ackerman (1998) realizaram um estudo acerca dos efeitos do reconhecimento e necessidades do grupo que pratica trabalho voluntário. Segundo esses autores, em 1992, 94 milhões de americanos adultos já estavam engajados em alguma forma de voluntariado, sendo que 25 milhões despendiam 5 ou mais horas por semana com alguma actividade desse tipo.

De acordo com Fisher & Ackerman (1998), o trabalho voluntário pode ser visto como uma actividade “*nonmarket*” que provê serviços que não estariam disponíveis na comunidade: sem a participação dos voluntários os serviços que são oferecidos por Organizações, com ou sem fins-lucrativos, não estariam disponíveis ou custariam caro ao público-alvo.

Sen (2000) destaca dois tipos de ajuda ao próximo e suas motivações, são eles:

*Acção de ajuda baseada na simpatia:* a acção é desencadeada para aliviar um mal-estar pessoal, devido ao sofrimento do outro.

*Acção de ajuda baseada no comprometimento:* a acção desencadeia uma necessidade enorme de mudar algo que é percebido como injusto, nesse caso, há sacrifício pessoal.

Nessa direcção, Smith (1981) alega que os voluntários tendem a justificar esta prática a razões altruísticas, deixando em segundo plano os benefícios instrumentais, como o desenvolvimento pessoal, a própria carreira e a aprovação social.

Fisher & Ackerman (1998) afirmam que uma forma de regular a conduta dos membros de um grupo é estabelecer e reforçar suas normas. Normas são definidas como percepções, atitudes e comportamentos que são aprovados pelo grupo e esperados por seus membros. Indivíduos complacentes às normas podem esperar criar uma boa impressão ou receber algum benefício por suas acções. A expectativa de reconhecimento foi identificada como algo que motiva uma gama enorme de comportamentos socialmente desejados, incluindo o de ajuda ao próximo. O reconhecimento proporciona um mecanismo para ampliar a visibilidade dos comportamentos desejados e criar consequências socialmente favoráveis.

Para esses autores, o reconhecimento é definido como uma expressão pública de apreciação dada a um grupo de indivíduos que superou as expectativas de comportamentos desejados. O reconhecimento difere-se das comissões, bônus ou incentivos, por não possuir valor financeiro.

Por essas razões, as Organizações que trabalham com voluntários devem estar sensíveis ao contexto, estabelecer programas de reconhecimento e utilizar apelos promocionais atrelados às necessidades do grupo.

Fischer (2002) assegura que a diversidade e o imprevisto do trabalho voluntário criam condições que revelam talentos e potencialidades dos funcionários, até então desconhecidos pela empresa. O prazer gerado com a participação e o sentimento de "pertencer a um grupo" possibilita que os voluntários criem laços mais fortes de identidade organizacional e tendam a ser cooperativos com a empresa, tanto em situações quotidianas, quanto em momentos de crise.

O voluntariado empresarial agrega valor ao clima organizacional, afirma Fischer (2002), pois é inegável que a participação dos colaboradores nos programas sociais da empresa leva a um ganho de energia do ambiente interno, favorecendo o desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Segundo essa pesquisadora, a educação corporativa vai muito além de ensinar técnicas pontualmente aos funcionários. Ela é uma proposta de formação global e pode representar uma maneira de conduzir o país a uma grande mudança social.

Goldberg (2001) potencializa o discurso de Fischer quando lembra que para muitos brasileiros a empresa é a principal fonte de aprendizado disponível.

Fischer (2002) exemplifica o seu discurso sobre o desenvolvimento obtido em um programa de voluntariado, quando sugere que um colaborador assuma a gestão financeira de uma entidade social clássica, como um infantário, por exemplo. Assegura que diante das dificuldades e escassez de recursos, o colaborador desenvolverá habilidades de trabalho em equipe, comunicação, negociação, articulação, tomada de decisão, raciocínio matemático entre outros: o funcionário incorpora esses conhecimentos e automaticamente os leva para o seu dia a dia na empresa.

Segundo Goldberg (2001) a oportunidade de desenvolver-se, realizar-se como pessoa e vencer desafios impostos no ambiente de trabalho integram hoje a lista de prioridades dos profissionais bem-sucedidos. Salário, benefícios e plano de carreira são importantes, mas não garantem a identificação dos funcionários com a empresa, nem tão pouco a perenidade dessa relação.

### 2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Segundo Rego (2002), comportamentos de cidadania organizacional foram descritos em meados da década de 80, quando Organ enfatizou o conceito de comportamento extra-papel, definido como actividades espontâneas e inovadoras que ultrapassam as actividades requeridas pela função.

Segundo Cunha e colaboradores (2003) os comportamentos de cidadania organizacional correspondem ao constructo mais estudado sob a designação "extra papel". Há diversas definições para "comportamentos de cidadania organizacional", vejamos algumas delas a seguir:

Mowday, Steers & Porter (1979) identificaram comportamentos inovadores e espontâneos no constructo "comprometimento organizacional", que é definido por eles como identificação com os objectivos e valores de uma Organização, sentimentos de lealdade e desejo de esforço em prol da empresa.

Smith, Organ e Near (1983) entendem os comportamentos de cidadania organizacional como uma dimensão tanto individual quanto de grupo, que serve para a manutenção do equilíbrio interno e é produto da Organização informal.

Os autores acima citados referem-se ao comportamento *punctualidade*, que se encontra prescrito no papel como um comportamento de cidadania organizacional.

Brief e Motowidlo (1986) referem-se aos "comportamentos pró-sociais", que são desempenhados por membros de uma Organização, dirigidos a outras pessoas com a intenção de promover o bem-estar destes, dos demais envolvidos ou da Organização.

De acordo com Organ & Konovsky (1989) o conceito cidadania organizacional consiste em comportamentos que representam gestos cooperativos que não são prescritos no papel, nem directamente retribuídos pelo sistema de recompensa formal da Organização.

Pearce e Gregersen (1991) apresentam o termo “comportamento extra-papel” para se referirem as actividades pró-activas que contribuem para o bem-estar organizacional.

Graham (1991) ampliou a definição, quando propôs o termo *cidadania cívica*, definido como constructo que inclui todos os comportamentos positivos relevantes para a comunidade, sendo eles comportamentos previstos ou não no papel, e comportamentos políticos diversos, como por exemplo, a participação responsável na Organização.

George e Brief (1992) propõem o termo “espontaneidade organizacional”, que pode ser definido por comportamentos extra-papel desempenhados voluntariamente e que contribuem para a efectividade da Organização.

Siqueira (1995) sugere a expressão “civismo nas Organizações”, pois para ele o termo cidadania é inadequado para o referido conceito. A definição para a palavra cidadania pressupõe a existência de direitos e deveres, o que parece inconsistente com as definições que têm sido exaustivamente utilizadas na literatura para a expressão “cidadania organizacional”.

Para Van Dyne & Lepine (1996) os comportamentos do papel são aqueles requeridos e esperados; se o empregado não apresenta tais comportamentos, não é reconhecido pela Organização e perde o emprego. Os comportamentos extra-papel são positivos e discricionários: 1) não são especificados no papel; 2) não são reconhecidos pelo sistema oficial de reconhecimento da Organização; 3) a sua ausência não apresenta a punição como consequência.

Em 1997, Organ reconceptualizou o constructo, pois reconheceu que comportamentos não prescritos no papel são, algumas vezes, considerados parte integrante do cargo pelos superiores e até pelos próprios colaboradores (Rego, 2000), ou seja, é uma percepção que varia de pessoa para pessoa e em muitos casos sofre influência do tempo, de acordo com o período da avaliação. Outra

constatação de Organ, foi que devido aos superiores considerarem os comportamentos como parte integrante da função, muitas vezes estes são passíveis de reconhecimento formal.

Com base na reavaliação realizada por Organ (1997), a definição de comportamento de cidadania organizacional que prevaleceu considera um conjunto de acções não directamente relacionadas às principais funções dos actores organizacionais, mas reconhecidas como importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico e serve como referência para as actividades e processos de tarefa.

De acordo com estudos de Podsakoff e Mackenzie (1997) onde os comportamentos de cidadania organizacional são mais vinculados há comprovadamente melhores indicadores de eficácia.

Cunha et al (2003) justificam isso com a explicação de que contextos de mercados turbulentos e incertos exigem respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas para que as Organizações rapidamente possam adaptar-se à envolvente. Sendo assim, contextos que não favorecem esses comportamentos tornam-se pouco efectivos diante das exigências do mercado.

Cunha e colaboradores (2003) lançam a seguinte pergunta: se estes comportamentos contribuem para a eficácia organizacional, o que induz as pessoas a adoptarem-nos, e o que podem os gestores e Organizações fazer para fomentá-los?". Hoje já é sabido que atitudes, estilos de personalidade, comportamentos adoptados pelos líderes e tipos de Organizações fomentam tais comportamentos em seus actores organizacionais.

A tabela a seguir, construída por Matias (2005), indica os vários potenciais factores que induzem às práticas de cidadania organizacional:

Variáveis atitudinais	Características de Personalidade	Outras variáveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justiça</li> <li>- Satisfação</li> <li>- Confiança</li> <li>- Empenhamento</li> <li>- Alienação</li> <li>- Apoio organizacional percebido</li> <li>- SPCT - sentido psicológico da comunidade de trabalho</li> <li>- Quebra do contrato psicológico</li> <li>- Envolvimento no trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivo afiliativo</li> <li>- Propensão para a confiança</li> <li>- Orientação para os relacionamentos</li> <li>- Agradabilidade</li> <li>- Conscienciosidade</li> <li>- Afectividade positiva</li> <li>- Afectividade negativa</li> <li>- Locus de controlo interno</li> <li>- Auto-estima</li> <li>- Orientação para o colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança transformacional</li> <li>- Comportamentos de liderança</li> <li>- Coesão grupal</li> <li>- Stress</li> <li>- Congruência pessoa - Organização</li> <li>- Participação</li> <li>- Características do trabalho</li> <li>- Indiferença relativa às recompensas</li> <li>- Relação líder/ subordinado</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Clima de trabalho existente no grupo</li> <li>- Práticas de gestão de recursos humanos</li> </ul>

Tabela 2: potenciais factores que induzem às práticas de cidadania organizacional, construída por Matias (2005).

Somech e Drach-Zahavy (2004) constataram que existe uma relação positiva entre as “*learning organizations*” e os comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados encontrados enfatizam a importância do contexto e das características da Organização para fomentar os comportamentos de cidadania.

Cunha e colaboradores (2003) sintetizaram as dimensões tradicionais da cidadania organizacional identificadas em vários estudos, são elas:

<b>Conscienciosidade</b>	acto de ultrapassar os requisitos mínimos requeridos no cargo;
<b>Desportivismo</b>	evitamento de queixas excessivas diante dos problemas;
<b>Virtude cívica</b>	acto de envolver-se e participar ativamente na vida política da Organização;
<b>Altruísmo</b>	disponibilidade para ajudar os colegas de trabalho;
<b>Cortesia</b>	habilidade nas relações inter-pessoais, prevenindo a ocorrência de desentendimentos.

Tabela 3: dimensões tradicionais da cidadania organizacional, sintetizada por Cunha et al (2003)

Segundo Robinson & Morrison (1995) muitos estudos encontraram relação positiva entre os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação dos empregados. Essa relação positiva é primariamente cognitiva, pois os empregados adotam comportamentos de cidadania organizacional quando reconhecem que a empresa os trata de maneira justa.

Robinson & Morrison (1995) pesquisaram a relação entre a violação do contrato psicológico do empregado com o comportamento "virtude cívica". Entende-se por contrato psicológico um conjunto de crenças em torno de uma obrigação mútua entre empregado e empregador. Os contratos psicológicos são desenvolvidos e executados através da interação entre um empregado e agentes específicos de uma Organização, como selecionadores, gestores e a equipe de recursos humanos. No entanto, para o empregado, o contrato existe entre ele e a Organização, ou seja, ocorre a personificação dessa.

De acordo com Robinson & Morrison (1995) a literatura acerca do contrato psicológico sugere que acordos informais entre empregados e empregadores são muito importantes e afetam significativamente as atitudes e comportamentos dos empregados. Sendo assim, essas pesquisadoras salientam que para compreender os comportamentos de cidadania organizacional faz-se necessário considerarmos não somente os comportamentos que excedem o requerido pelo contrato formal, mas também compreendermos os que excedem o contrato informal.

A relação entre o contrato psicológico e os comportamentos de cidadania organizacional se dá da seguinte forma: se o empregado percebe que a Organização violou o contrato, ele agirá de maneira recíproca, reduzindo a sua contribuição à Organização e diminuindo os seus comportamentos de cidadania.

Konovsky & Organ (1996) pesquisaram a relação entre a disposição e as atitudes no trabalho, investigando se essa pode influenciar os comportamentos de cidadania organizacional; uma vez que as dimensões de personalidade apresentam forte correlação com os comportamentos de cidadania organizacional, então talvez a disposição devesse demandar maior atenção na explicação desses comportamentos.

Esses autores pesquisaram se alguns factores de disposição (concordância, conscienciosidade e percepção de equidade) poderiam provocar alguma relação entre as atitudes em contexto de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, mas os resultados do estudo não apontaram para isso. A satisfação não apresentou relação com os comportamentos de cidadania, por outro lado, a conscienciosidade apresentou relação com algumas formas de comportamentos de cidadania. Nem a concordância, nem a percepção de equidade demonstraram afetar os comportamentos de cidadania organizacional.

Podsakoff *et al.* (2000) constaram que são sete as dimensões do comportamento de cidadania organizacional mais abordadas, como segue:

<b>Comportamentos de ajuda</b>	São actos destinados a ajudar os colaboradores (substituir alguém que falta ao trabalho, ajudar o supervisor, solucionar problemas, encorajar os colaboradores, ser educado, etc.)
<b>Desportivismo</b>	Reflecte a tolerância dos indivíduos diante das dificuldades e problemas (manter uma atitude positiva perante as dificuldades, sacrificar os próprios interesses em benefício do grupo, evitar reclamações, etc).
<b>Lealdade</b>	Sentimento de sinceridade e benevolência para com a Organização (promover e proteger a imagem da Organização, defender os objectivos organizacionais, etc.)
<b>Obediência organizacional</b>	Reflecte o zelo extremo no cumprimento do quadro normativo em vigor, qualquer que seja a situação (agir em conformidade com as normas e regulamentos em vigor, por exemplo).
<b>Iniciativa individual</b>	Inclui os actos espontâneos e criativos destinados a melhorar a execução das próprias tarefas (criação de novas formas de realizar o trabalho, por exemplo).
<b>Virtude cívica</b>	Representa a participação ativa nos eventos organizacionais.
<b>Autodesenvolvimento</b>	São as ações promovidas com o intuito de melhorar o conjunto de conhecimentos, competências e aptidões (actualizar voluntariamente o nível de conhecimentos, participando de cursos de formação, etc.).

Tabela 4: as sete as dimensões do comportamento de cidadania, de acordo com Podsakoff et al. (2000).

Em outro estudo, realizado em Portugal, Rego (1999) identificou 4 dimensões do comportamento de cidadania organizacional, são elas:

<b>Harmonia interpessoal</b>	Todos os comportamentos que contribuem para um bom relacionamento interpessoal.
<b>Conscienciosidade</b>	Sintonia com a regulamentação em vigor, a determinação em preservar o patrimônio da empresa e em executar as actividades de modo a ultrapassar os requisitos mínimos esperados.
<b>Espírito de iniciativa</b>	Disponibilidade dos indivíduos para resolver os problemas e procurar soluções alternativas, assim como fazer sugestões constructivas de melhoria dos métodos de trabalho, etc.
<b>Identificação com a Organização</b>	Dedicação e lealdade das pessoas para com a Organização, ao recorrer a esforços extras mesmo que em detrimento dos interesses pessoais.

Tabela 5: As 4 dimensões do comportamento de cidadania organizacional, segundo Rego (1999)

Podsakoff *et al.* (2000) identificaram através de estudos que os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para:

- o aumento da produtividade;
- a melhor coordenação do trabalho em equipe;
- a retenção dos talentos humanos;
- o reforço da capacidade da Organização em enfrentar as incertezas e desafios;
- a estabilidade na performance organizacional.

As considerações apresentadas neste enquadramento teórico apontam para possíveis relações entre os comportamentos de cidadania organizacional e aquilo que mobiliza e sustenta as ações de voluntariado no contexto empresarial. Como foi visto, o desenvolvimento de conceitos e práticas referentes à responsabilidade social na realidade brasileira oferece um pano de fundo que permite localizar possíveis processos de instalação e manutenção dos comportamentos de cidadania organizacional. Nesse sentido, o estudo de um programa de voluntariado e do

envolvimento de funcionários nessas actividades permitirá localizar as relações entre as características dos funcionários, as características da Organização e as características da envolvente que fomentariam os comportamentos de cidadania em contexto organizacional.

### 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO

#### 3.1. Enquadramento do estudo

Este estudo visa identificar as condições que favorecem a criação e manutenção de um programa de voluntariado, mediado pela Organização, e as facilidades que este pode propiciar para que se estabeleçam e propaguem os comportamentos de cidadania organizacional.

Em suma, nossa hipótese é de que um programa de voluntariado contínuo, que conta com a participação dos colaboradores organizacionais a actuar como voluntários, venha a acarretar benefícios à empresa, favorecendo a eficácia organizacional através da transformação na forma como esses actores organizacionais interagem entre si, percebem a Organização e as relações de trabalho.

Investigar as características de instalação e manutenção deste programa de voluntariado proporcionará a compreensão de um processo sobre o qual se poderá interferir, na direcção de uma maior eficácia organizacional.

#### 3.2. Método

##### 3.2.1. Design do estudo

Para proceder à investigação descrita anteriormente, escolheu-se uma abordagem qualitativa: estudo de documentos, observação directa e participante, entrevistas semi-estruturadas, a qual prioriza as informações recolhidas através dos relactos dos participantes, no ambiente simbólico, ímpar, constituído nesta Organização (*naturalistic*).

A pesquisa foi realizada no âmbito de uma única empresa, aqui denominada como Technology Brasil<sup>1</sup>. Procedeu-se a colecta dos dados e o material foi posteriormente submetido à análise de conteúdo, na qual se valorizam os aspectos subjectivos, relacionais e grupais na tradição da pesquisa social de referência não positivista.

---

<sup>1</sup> Por motivos de confidencialidade, o nome da empresa aqui utilizado é fictício.

De acordo com Yin (2005), estudos de caso são utilizados na investigação de fenómenos sociais complexos, como por exemplo os processos organizacionais, dentre os quais se encontra este estudo. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p.32).

Nesta investigação, buscamos recursos não apenas para a descrição, mas também para a explanação dos acontecimentos estudados, e para isso utilizamos diferentes fontes de evidências (conforme já anteriormente citado), procurando seguir os três princípios para colecta de dados, sugeridos por este autor: utilizar várias fontes de evidências; criar um banco de dados para o estudo de caso; manter encadeamento de evidências.

A escolha deste caso – Programa de Voluntariado Amigo Technology – como objecto de estudo, foi realizada por conveniência, por se tratar de um programa de voluntariado desenvolvido na empresa onde a investigadora trabalha e tem, portanto, acesso às informações acerca do programa e da empresa e facilidade de comunicação junto aos colaboradores-voluntários.

A observação directa e participante complementou os dados dos discursos, obtidos através dos relactos, pois a investigadora, na condição de funcionária da empresa, teve condições de comparar informações provenientes das entrevistas com aquilo que ela observa e interaje no dia a dia, a partir do seu relacionamento com os actores organizacionais em situações reais de trabalho.

Este *design* permite aceder a conhecimentos, informações, percepções e interpretações sobre um objecto - o programa de voluntariado - que se encontra em processo, de tal forma a justificar a escolha de uma metodologia qualitativa (Lincoln & Guba, 1985).

### **3.2.2 Participantes e amostra**

A amostra constituiu-se de forma não probabilística intencional, por 20 indivíduos (homens e mulheres), colaboradores da empresa Technology e voluntários no Programa Amigo Technology. Os dados foram recolhidos nas salas de reuniões da Organização, em seus escritórios da Região Metropolitana de São Paulo.

Relativamente ao tamanho da amostra, de um total de 30 voluntários foram entrevistados 20 sujeitos. Utilizou-se como critério para sua dimensão, o alcance de um “ponto de redundância” a partir do qual novos dados tornaram-se escassos (Lincoln & Guba, 1985).

Aos participantes foi apresentado o termo de consentimento (anexo) no qual se documenta o carácter de confidencialidade e o compromisso ético por parte da pesquisadora. Informou-se que apesar da investigadora fazer parte do quadro de funcionários da empresa, nenhuma informação seria veiculada ou utilizada em prejuízo dos entrevistados.

As tabelas a seguir apresentam as características demográficas da população (todos os colaboradores da Technology Brasil) comparadas às da amostra (participantes do estudo):

<b>Sexo</b>			
<b>Dado</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra (%)</b>	<b>População (%)</b>
Masculino	5	25%	81%
Feminino	15	75%	19%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 6: Distribuição do sexo na amostra e na população

<b>Idade</b>			
<b>Dado</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra (%)</b>	<b>População (%)</b>
18 - 25	3	15%	10%
26 - 35	10	50%	51%
36 - 45	7	35%	34%
Acima de 45	0	0%	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 7: Distribuição da amostra e população por faixas etárias

<b>Escolaridade</b>			
<b>Dado</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra (%)</b>	<b>População (%)</b>
Até ao 12º. ano	2	10%	46%
Licenciatura	9	45%	39%
Pós-Graduação	9	45%	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 8: Distribuição da amostra e população de acordo com o nível de escolaridade

<b>Antiguidade</b>			
<b>Dado</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra (%)</b>	<b>População (%)</b>
0 - 2 anos	4	20%	25%
3 - 5 anos	5	25%	33%
6 - 10 anos	9	45%	25%
11 - 15 anos	1	5%	10%
+ 16 anos	1	5%	7%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 9: Distribuição da amostra e população de acordo com o tempo de serviço

<b>Cargos</b>			
<b>Dado</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra (%)</b>	<b>População (%)</b>
Gestão	7	35%	13%
Operacional	4	20%	11%
Técnico	0	0%	61%
Administrativo	9	45%	14%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 10: Distribuição da amostra e população de acordo com os tipos de cargos ocupados na empresa

Percebe-se com a análise das tabelas 6, 7, 8, 9 e 10 que a amostra apresenta alguns desvios em relação à população.

No que diz respeito ao género sexual, verifica-se que a amostra é predominantemente feminina, enquanto que o quadro de funcionários da Technology Brasil é constituído por 81% de colaboradores do sexo masculino.

Em relação à escolaridade, enquanto que na população a maior frequência é de colaboradores que possuem até o 12º. ano, na amostra 45% possuem curso de licenciatura e 45% além de licenciados são pós-graduados.

Outro dado que merece destaque refere-se aos cargos, pois enquanto a população apresenta 61% de colaboradores a ocupar funções técnicas, na amostra as maiores concentrações referem-se aos voluntários que ocupam cargos administrativos e nível de gestão, sendo que apesar da empresa apresentar 61% de funcionários que desempenham funções técnicas, não há na amostra um voluntário sequer pertencente a tal grupo.

Sobre as características demográficas relacionadas à antiguidade e faixas etárias, não observamos variações significativas entre a amostra e a população.

O que pode ser ressaltado com tal leitura é que independentemente das características predominantes dos colaboradores da empresa, há um padrão entre aqueles que decidiram se tornar voluntários do Amigo Technology: o grupo é predominantemente constituído por mulheres, licenciadas (pós-graduadas ou não), entre 26 e 45 anos, que ocupam funções administrativas ou de gestão e estão na empresa há mais de 3 anos.

É importante salientar que embora haja desvios entre as características da amostra e da população de colaboradores da empresa, o mesmo não ocorre entre a amostra e a população de voluntários (30 voluntários), ou seja, a amostra utilizada para realização da investigação e a população de voluntários do Amigo Technology apresentam características demográficas extremamente semelhantes, o que possibilita afirmarmos que se trata de uma amostra representativa da população de voluntários.

### **3.2.3. Caracterização das Organização**

A Technology é uma multinacional norte-americana que actua no segmento de jogos on-line, tendo aproximadamente 5.000 funcionários.

A Technology Brasil é a subsidiária brasileira que conta actualmente com 305 colaboradores e possui facturamento médio líquido anual de R\$270.000.000,00 (em torno de 100 milhões de euros).

No Brasil, a Technology oferece também prestação de serviços financeiros, pois devido à enorme extensão do país, cidades com poucos habitantes não

possuem bancos, e as casas de jogos de sorte funcionam como mini-agências, oferecendo transacções similares às das agências bancárias.

A TECHNOLOGY BRASIL é uma empresa que almeja consolidar sua posição de empresa cidadã no cenário brasileiro, e para isso investe recursos financeiros e humanos no desenvolvimento de uma série de acções sociais e programas de recursos humanos com ênfase na qualidade de vida dos seus colaboradores (fez parte do Guia Exame “100 Melhores Empresas para Trabalhar” nos anos 2002 e 2003).

A Technology é líder em seu segmento de actuação e está presente em aproximadamente 50 países, totalizando 49% de abrangência no mercado mundial de loterias.

#### **3.2.4. O Programa de Voluntariado: Amigo Technology**

O Amigo Technology foi criado em 2000, a partir da mobilização espontânea de alguns funcionários que, fora do horário de trabalho, se organizaram para desenvolver actividades de voluntariado no Lar das Irmãs<sup>2</sup>, instituição que abriga crianças e adolescentes sob protecção judicial.

Progressivamente, os gestores da empresa passaram a apoiar o programa, institucionalizando-o e reforçando a sua importância através dos canais internos de comunicação.

O objectivo do trabalho foi, desde o início:

- desenvolver Oficinas Lúdicas com crianças (actividades de recreação, jogos, expressão corporal, musical e plástica, além de passeios culturais a exposições, teatros e cinema, entre outros);
- ensinar o idioma Inglês (três turmas com média de 20 crianças em cada uma);
- realizar um processo de inclusão digital (digitação, aulas de Windows, manutenção de computadores e uso da Internet).

---

<sup>2</sup> Por motivos de confidencialidade, o nome da instituição aqui utilizado é fictício.

As acções são desenvolvidas três sábados por mês. Em 2003, houve actividades desenvolvidas algumas noites durante a semana (digitação, inglês e manutenção de computadores). Em 2004, foram mantidas apenas as actividades aos sábados e foi contratada uma funcionária para actuar como monitora nas aulas de informática.

A meta da empresa é que até fevereiro de 2006 o quadro de voluntários seja composto por 15% dos funcionários.

### **3.2.5. Caracterização do Lar das Irmãs**

A Associação Lar das Irmãs tem existência legal, como pessoa colectiva, desde 25 de agosto de 1923, mas existe desde 1914, quando deu-se início à assistência material e espiritual aos doentes de lepra segregados em um antigo hospital designado para este fim.

Acompanhando a evolução da ciência e considerando os conceitos sobre a lepra, a Associação, em 1970, reformou os seus estatutos para atender outras crianças em situação de risco médico social, isto é, crianças provenientes de famílias portadoras de outras moléstias transmissíveis, tais como tuberculose, SIDA, e outras doenças compreendidas como "problemas médicos sociais", como o alcoolismo, os distúrbios mentais e as dependências orgânicas.

Em 1978, sob a direcção das irmãs de uma importante congregação religiosa, a abrangência de apoio ao Lar concretizou-se e o foco passou a ser saúde e educação. Com o atendimento às crianças e adolescentes abrigados, a Associação visa propiciar condições para o desenvolvimento de cada um deles, para que possam alcançar autonomia, desenvolver auto-estima, ampliar o conhecimento e capacidades pessoais. Para isso a instituição conta com aproximadamente 100 funcionários.

Os princípios de acção do Lar são norteados pelo respeito à criança e ao adolescente, enquanto ser humano, agente de sua progressão e dotados de potencialidades intelectuais, psicomotoras, afectivas, espirituais, éticas e sociais.

A instituição possui dois infantários e um núcleo infantil e desenvolve uma série de programas para seu público-alvo, tais como:

- Reforço escolar;
- Oficinas diversas (bordado, coral, dança, inglês, tapeçaria, culinária, entre outras);
- Esporte e Lazer;
- Ensino Religioso;
- Profissionalização em informática.

### **3.3. Instrumentos**

Com o objectivo de identificar as opiniões e percepções acerca de um programa de voluntariado mediado pela Organização, as motivações e interesses dos colaboradores-voluntários, assim como os factores críticos de sucesso para a criação e manutenção de um programa dessa natureza, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, utilizando o seguinte guião de entrevista:

- Comente acerca do programa de voluntariado Amigo Technology;
- O que o(a) motivou a participar do programa?
- Depois que aderiu ao programa, a sua percepção sobre a empresa sofreu alguma alteração?
- Quais os pontos fracos e fortes do programa?
- Em sua opinião, actuar nesse tipo de programa proporciona alguma vantagem para os voluntários?
- E em relação à empresa?
- Gostaria de falar algo adicional sobre o assunto?

Aos entrevistados foi solicitado também o preenchimento de uma ficha, contendo os seguintes dados: nome completo; cargo; tempo de empresa; data de nascimento e idade; escolaridade/formação.

#### **3.3.1. Procedimentos quanto à aplicação do instrumento**

A escolha da Organização para a realização deste estudo baseou-se no critério de conveniência, pois trata-se da Organização onde a autora do estudo tem

vínculo de trabalho, e por conseguinte tem mais facilidade em aceder aos voluntários, às informações acerca da empresa e do programa em si. Os resultados obtidos na investigação poderão ser futuramente utilizados pelos voluntários e responsáveis pela gestão do programa Amigo Technology.

Este trabalho foi desenvolvido em salas de reuniões da Technology Brasil, em seus escritórios da Região Metropolitana de São Paulo.

### **3.3.2. Análise**

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e submetidas à análise de categorias, tendo como referência o método proposto por Giorgi (1985).

Em linhas gerais o método consiste em um trabalho de “desconstrução” das entrevistas e de sua reorganização em torno de categorias que dizem respeito ao problema que está a ser investigado. Este método pode ser dividido em 4 passos, são eles:

- leitura geral da descrição/entrevistas;
- discriminação das unidades de sentido (categorização);
- expressão do conteúdo das unidades de sentido de forma directa, focalizando o problema estudado;
- sintetização das unidades de sentido em uma apresentação consistente com a experiência do sujeito.

A construção das categorias utilizadas na análise do presente estudo têm como objectivo facilitar a identificação:

- dos factores que influenciam a adesão a um programa de voluntariado;
- dos factores que influenciam a perenidade da actuação dos voluntários no programa;
- os comportamentos de cidadania organizacional;
- possíveis relações entre a responsabilidade social e o voluntariado com os comportamentos de cidadania organizacional.

O guião de análise utilizado foi o de Yin (2005), que recomenda:

- Basear-se em proposições teóricas (no caso, as teorias principais utilizadas foram: Cunha e colaboradores, 2003; Penner, 2002; Penner, 2004; Shutt, 2004);
- Desenvolver uma descrição do caso a fim de organizar o estudo de caso e “ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas” (Yin, 2005, p. 143).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Categorização das entrevistas

Categoria, segundo Minayo (1994), é um conceito que engloba elementos ou aspectos com características comuns ou que estão relacionados entre si. De acordo com essa definição, a partir das 20 entrevistas realizadas, agrupamos informações, ideias, definições, percepções e expressões em 4 grandes categorias.

Apresentamos a seguir a categorização das entrevistas, segundo o procedimento de análise baseado em Giorgi (1985). As categorias apresentam informações provenientes das entrevistas, incluindo algumas transcrições literais das falas dos sujeitos e comentários da investigadora, considerados necessários para facilitar a compreensão do estudo de caso.

As unidades de significado que seguem foram definidas a posteriori, ou seja, emergiram do conteúdo das respostas a partir da leitura cuidadosa das entrevistas. O processo de validação das mesmas deu-se com o envolvimento de um juiz que questionou e discutiu amplamente com a investigadora os conteúdos levantados e categorizados. As categorias principais identificadas foram:

- Categoria I: Aspectos da micro envolvente (empresa) favoráveis ao surgimento do programa de voluntariado;
- Categoria II: Factores facilitadores para a adesão dos funcionários ao programa;
- Categoria III: Factores de motivação ao trabalho voluntário: motivações intrínsecas;
- Categoria IV: Factores de motivação ao trabalho voluntário: motivações extrínsecas;
- Categoria V: Aspectos do público-alvo que foi escolhido pelos colaboradores voluntários;
- Categoria VI: Aspectos do Programa Amigo Technology: da sua criação pelos funcionários à sua institucionalização;
- Categoria VII: Os efeitos do programa.

Estes resultados foram ainda associados àqueles provindos da observação directa e participante, assim como do material institucional produzido pela própria

empresa. Nas secções seguintes, esta informação é apresentada e cotejada com a literatura, tendo em vista os objectivos deste trabalho.

#### **4.2. Introdução às categorias: a macro envolvente**

O estudo de caso ora analisado transcorre em São Paulo, Brasil, em um momento histórico de muita reflexão acerca dos problemas sociais, não só em contexto nacional, mas em todo o mundo.

Um entrevistado comentou:

Todas as empresas de sucesso que a gente vê aí no mercado tem um programa de voluntário ou de responsabilidade social, ou alguma coisa parecida com isso, então eu diria que isso é praticamente uma unanimidade, todas as empresas que têm destaque, têm um programa dessa natureza, inclusive têm algumas normas que já estão certificando empresas, com reconhecimento internacional, já existem segmentos de mercado onde a responsabilidade social é obrigatória para fornecimento de determinado serviço e produto. (A.C., 39)

Para uma entrevistada, ocorreu uma significativa mudança de foco das pessoas do século XXI: "Há muita gente valorizando mais a qualidade de vida, a satisfação pessoal, e nem tanto esse lado de ambição, de conseguir tudo a qualquer preço" (C.S., 31).

É neste contexto que se desenrola o caso em questão: funcionários de uma mesma empresa se mobilizaram e criaram um programa de voluntariado, visando proporcionar mais qualidade de vida e melhores expectativas de futuro ao público-alvo, formado por crianças e adolescentes carentes, afastados judicialmente dos pais, assistidos por uma mesma instituição.

As páginas que seguem apresentam informações sobre a história do relacionamento de três importantes actores: a empresa, onde surgiu a iniciativa do trabalho voluntário; os funcionários que criaram e/ou tornaram-se voluntários do

programa; e o público-alvo, crianças e adolescentes beneficiados pelo Amigo Technology.

Em relação à criação do Programa de Voluntariado, há muitas questões a serem aqui exploradas, dentre elas: as motivações dos funcionários para criarem e manterem o programa; os efeitos do programa (para os voluntários, público-alvo e comunidade), sejam eles idealizados ou reais; os objectivos dos gestores que deram apoio à causa e o quanto esta acção pode fomentar a conscienciosidade, o altruísmo, a cortesia, o desportivismo e a virtude cívica nos actores organizacionais.

Essas questões serão abordadas nas categorias que se seguem, sem a pretensão de esgotá-las. A discussão dos resultados será concomitante à sua apresentação, sendo realizada a comparação destes com as informações disponibilizadas nas secções anteriores, acrescidas das observações e comentários da investigadora.

#### 4.3. Aspectos da micro envolvente (empresa) favoráveis ao surgimento do programa de voluntariado

A tabela 11 apresenta as sub-categorias utilizadas pelos colaboradores-voluntários para representar a empresa Technology Brasil.

SUB-CATEGORIAS	FALAS DOS ENTREVISTADOS
Identidade Organizacional	a Technology é uma empresa que sabe o que quer, tem a sua missão e objectivos bem definidos". (C.S.,31)
Responsabilidade social interna	a Technology é uma boa empresa por se preocupar com a qualidade de vida dos seus funcionários". (F.L., 28)
Empresa percebida como "benchmark", quanto às acções sociais	se a Technology realizasse uma pesquisa, comparando seus programas sociais aos de outras empresas, se constataria sua posição de liderança no ranking". (C.S., 31)

Tabela 11: Representação da Technology Brasil

A empresa foi definida por alguns entrevistados da seguinte forma: um organismo sistémico e organizado, que possui definição de processos, ferramentas

para mensuração de resultados, hierarquias, sistema de distribuição de tarefas, programas de reconhecimento e turnos de trabalho.

Uma entrevistada afirma que “a Technology é uma empresa que sabe o que quer, tem a sua missão e objectivos bem definidos” (C.S.,31).

Paralelamente, pode-se indicar que a missão da Technology no Brasil, divulgada em seus documentos institucionais, é:

Ser a melhor integradora de soluções e prestadora de serviços de captação, transmissão e processamento de dados, viabilizando múltiplas transações on-line e real-time em pontos de captura seleccionados. Universalizar acesso rápido, seguro e económico a múltiplas transações, proporcionando às pessoas conveniência e economia de tempo, através de serviços de alta qualidade.

Neste sentido, são valores da Technology Brasil, divulgados nos canais de comunicação interna: Inovação, Desempenho e Integridade.

Muitos depoimentos confirmam, assim, as informações apresentadas nos documentos institucionais. Há comentários diversos que referem-se à alta performance e qualificação dos colaboradores, ao desejo de inovação desses e à seriedade e profissionalismo na forma de conduzirem os negócios da empresa.

Uma voluntária relatou “a Technology é uma boa empresa por se preocupar com a qualidade de vida dos seus funcionários e devido à seriedade na condução de seus negócios” (F.L., 28).

A Technology mantém um programa de qualidade de vida para seus funcionários, chamado Vida Ativa. São variadas as actividades promovidas por este programa, que abrangem as vertentes bio-física, cultural e social, tais como: caminhadas ecológicas, exames médicos anuais, idas ao teatro e cinema, eventos aos finais de semana extensivos aos familiares.

Para uma entrevistada, o facto da Technology investir nestes tipos de acções se explica, “ são acções que demonstram a preocupação com as pessoas de uma forma geral” (R.Q., 29).

Tal iniciativa organizacional é um dos factores avaliados para se considerar uma empresa socialmente responsável, pois segundo Melo Neto & Brennand (2004), a melhoria da qualidade de vida dos empregados é um importante item quando o tema é responsabilidade social.

Porém, vale aqui salientar que preocupar-se com a qualidade de vida dos funcionários é importante, mas por si só não caracteriza uma empresa como “socialmente responsável”. Muitas outras iniciativas são requeridas para que uma Organização possua tal título.

Segundo Neto & Brennand (2004), o conceito “responsabilidade social” compreende as dimensões da responsabilidade corporativa, ambiental e social. Segundo sua definição, cuidar adequadamente dos funcionários e dos seus dependentes trata-se apenas de uma dimensão: “responsabilidade social interna”.

O clima organizacional da Technology foi apontado, por vários entrevistados, como bom e mais calmo do que o de outras empresas. Cabe aqui uma reflexão:

- Não seria possível afirmar que o bom clima organizacional e a característica de bom lugar para se trabalhar se devem à presença dos comportamentos de cidadania nos actores organizacionais? Seria possível afirmarmos que estes comportamentos favoreceram as condições para que se instalasse o programa de voluntariado em questão?

Segundo Cunha e colaboradores (2003), muitos factores já foram identificados por pesquisas diversas como facilitadores para que se instalem os comportamentos de cidadania organizacional.

Embora haja uma pretensão de apontar, com este estudo de caso, que um programa de voluntariado pode fomentar os comportamentos de cidadania organizacional, identificamos, ao longo das entrevistas, que provavelmente a recíproca também seja verdadeira, ou seja, a presença de funcionários com alguns desses comportamentos parece ter facilitado a implantação e manutenção do

programa Amigo Technology. As características dos funcionários da Technology serão detalhadamente apresentadas no capítulo que segue.

Além dessa constatação, é indiscutível que o contexto organizacional e a envolvente externa contribuem para o surgimento e a manutenção de programas dessa natureza (favorecendo ou não).

Em 2002, por exemplo, aconteceu uma alteração organizacional significativa que pareceu ter abalado o andamento do Programa de Voluntariado.

O Presidente da Technology Brasil foi desligado da empresa e o novo CEO que assumiu temporariamente a posição, um brasileiro que já trabalhava para o grupo, na matriz lotada nos Estados Unidos, deu ordens claras da importância do foco nos negócios e da necessidade de abolição de qualquer prática que não estivesse alinhada a eles.

Tal atitude criou grande mal estar na Organização, principalmente nos colaboradores-voluntários, que passaram a questionar se poderiam ser punidos por estarem desempenhando trabalhos que passavam ao lado do “*business*” da empresa. Alguns voluntários desligaram-se do programa nessa ocasião.

Cerca de 6 meses depois, um novo presidente foi contratado, sendo que este demonstrou-se favorável às ações sociais da Technology e ao envolvimento dos colaboradores nessas actividades.

Hoje, cerca de 2/3 dos entrevistados enfatizam que a empresa é vista como diferenciada, devido ao seu apoio e investimento em causas sociais.

Segundo uma entrevistada “se a Technology realizasse uma pesquisa, comparando seus programas sociais aos de outras empresas, se constataria sua posição de liderança no ranking” (C.S., 31).

A coordenadora do programa citou que a Technology foi classificada entre as “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, nos anos de 2002 e 2003.

Segundo a sua percepção, o orgulho dos colaboradores acerca das ações sociais da empresa pareceu ter contribuído para isso, pois funcionários que foram

entrevistados por jornalistas da Revista Exame, durante o processo de avaliação das empresas inscritas, demonstraram grande satisfação em relação à empresa e atribuíram isso aos seus trabalhos na área social.

A pesquisa “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” é conduzida anualmente pelo *Great Place to Work Institute Brasil* e seu resultado é divulgado através da Revista Exame, da Editora Abril. O processo é composto por várias fases, são elas:

- a. os funcionários preenchem questionários acerca da empresa;
- b. o RH elabora material sobre as práticas e políticas organizacionais;
- c. alguns funcionários são aleatoriamente seleccionados e participam de entrevistas em grupo com jornalistas da Revista Exame (sem a presença de membros do RH ou do corpo directivo da empresa).

O *Great Place to Work Institute* avalia os seguintes itens em seu processo: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Embora a coordenadora do programa (MM, 44) saliente que o orgulho dos colaboradores acerca das acções sociais da empresa tenha contribuído para a obtenção do título “Melhor lugar para se trabalhar”, é preciso salientar que outros factores foram também considerados.

O processo em questão avalia as acções socialmente responsáveis, alinhado ao cenário mundial, conforme descrito no capítulo “Introdução às categorias”. No entanto, itens gerais são igualmente avaliados, tais como: políticas salariais, de promoções e programas de reconhecimento, processos transparentes de avaliação, acções de qualidade de vida, estilo das lideranças, entre outros.

Em suma, em relação à Technology Brasil é possível afirmar que há congruência entre as falas dos sujeitos, as informações provenientes dos documentos institucionais e a percepção geral da investigadora.

Algumas práticas organizacionais estão alinhadas ao que defende a literatura, no que tange a temática responsabilidade social (Melo Neto & Brennand, 2004).

A empresa parece já “colher frutos” do seu apoio aos programa de voluntariado, afinal os colaboradores demonstram externamente a satisfação com essas acções, inclusive em situação em que as práticas da empresa estão em processo de avaliação.

No próximo tópico serão os factores que, segundo os entrevistados, facilitaram a adesão ao Amigo Technology, ajudando a complementar as informações acerca dos factores que sustentam o programa de voluntariado e os possíveis comportamentos de cidadania organizacional.

#### **4.4. Factores facilitadores para a adesão dos funcionários ao programa**

Os factores “facilitadores” são aqueles que independente dos interesses e/ou motivações dos funcionários parecem ter contribuído para a adesão ao programa, segundo os funcionários.

Foram detectadas duas categorias de facilitadores: as externas e as internas.

Entre as externas, o facto do Programa pertencer à empresa aparece, com frequência, como facilitador para a adesão, pois faz com que o mesmo seja percebido como mais estruturado (do que as demais opções de trabalho voluntário) e de fácil acesso, favorecendo inclusive a comunicação e a troca de experiência entre seus participantes. Parece mais conveniente se tornar voluntário de um programa de voluntariado organizacional.

Uma voluntária citou: “você não tem desculpa de não ter instituição para fazer, porque ela está ali, com a porta aberta, é só você entrar” (D.C., 36).

Um outro factor externo citado pela maioria dos funcionários-voluntários diz respeito à adesão ao programa ter ocorrido em resposta ao convite de um outro voluntário, na maioria dos casos, a coordenadora geral do programa, o que confirma o apresentado pela literatura (Penner, 2004).

Embora grande parte dos voluntários tenham citado que já possuíam vontade de tornarem-se voluntários em uma causa social, todos revelaram que foi preciso que alguém viesse e lhes pegasse a mão para que concretizassem esse desejo, ou seja, o candidato a voluntário demonstra-se passivo e a adesão geralmente ocorre

de forma reactiva. Tal facto faz com que os convites dos voluntários para angariar novos participantes sejam muito importantes para o processo de manutenção do programa.

O facto da sociedade brasileira valorizar a prática do trabalho social também aparece como forte facilitador externo na opinião de alguns voluntários.

Segundo informação de pesquisa divulgada na Revista Época (Lima, 2005), acerca do perfil do povo brasileiro, a solidariedade é realmente uma de suas características marcantes. Segundo resultados de pesquisa divulgada, 84% dos brasileiros concordam com a frase: “as pessoas deveriam ajudar mais a resolver os problemas sociais”.

Quanto aos facilitadores internos, parece possível afirmar que alguns comportamentos de cidadania organizacional já estavam fortemente presentes nos funcionários que criaram e/ou aderiram ao programa Amigo Technology. A tabela abaixo apresenta esta ideia:

CCO	DEFINIÇÃO	COMPORTAMENTOS PESSOAIS
<i>Conscienciosidade</i>	acto de ultrapassar os requisitos mínimos requeridos no cargo;	“decidimos criar um programa de voluntariado aqui dentro da empresa devido à carência de muitas instituições, e isso traz benefícios à empresa, à imagem organizacional”.
<i>Altruismo</i>	disponibilidade para ajudar os colegas de trabalho;	“quando aderi ao programa eu já havia sido voluntária em um asilo, sempre gostei de ajudar as outras pessoas”. (C.V., 26)

Tabela 12: Os funcionários que criaram e/ou participam do Programa Amigo Technology e os comportamentos de cidadania organizacional.

Os colaboradores que criaram o programa Amigo Technology demonstram possuir o comportamento pró-social, descrito por Penner (2004).

Uma entrevistada afirmou: “aqui dentro da empresa tem várias pessoas que parecem ter nascido para o trabalho voluntário” (R.F., 31).

Muitos afirmam ter sido motivados ao trabalho voluntário por acreditar que precisaria ser realizado algo pela comunidade, assim escolheram uma instituição para desenvolver o trabalho.

Subjacente à ideia acima, que parece ter desencadeado o programa, está o conceito de desenvolvimento sustentável de Fischer (2002), que alega a necessidade da união de diferentes grupos na busca de soluções para a grande desigualdade social existente.

Os funcionários envolvidos no Amigo Technology acreditam no que é defendido por Fischer (2002), pois alegam que o envolvimento das pessoas é essencial e pode mobilizar mudanças significativas, minimizando a desigualdade social e todos os outros problemas que essa desencadeia.

Segundo a coordenadora geral do Amigo Technology, as pessoas que aderiram logo no início foram aquelas que já haviam realizado algum trabalho de cunho social. No entanto, no decorrer do processo, pessoas que nunca haviam sido voluntárias antes também aderiram. Percebeu-se também que muitos dos voluntários praticavam, anteriormente à adesão ao programa, acções meramente filantrópicas.

Este comportamento parece explicado por Yazbek (2002) que afirma que a filantropia no Brasil traz, em seu bojo, o trabalho voluntário.

Para descrevermos um pouco melhor os funcionários da Technology e compreendermos o envolvimento desses no programa, apresentaremos a seguir, factores de motivação ao trabalho voluntário apresentadas por esses indivíduos para a adesão ao Programa Amigo Technology.

#### **4.5. Factores de motivação ao trabalho voluntário: motivações intrínsecas**

Foram muitas as justificações para a adesão e permanência no programa. Agrupamos aqui as que percebemos como “motivações intrínsecas”.

A definição para motivação intrínseca aqui utilizada é a de Marques (1996), que refere-se aos comportamentos estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita.

Como primeira das motivações intrínsecas, muitos entrevistados citaram sentir satisfação no acto voluntário, sustentada pela crença que realizar um trabalho dessa natureza é importante, pois pode salvar vidas quando proporciona ao público-alvo melhores perspectivas de futuro e conseqüente melhora do ambiente social.

Um entrevistado relatou que “o principal papel do voluntário é dar uma base de sustentação para que os assistidos possam evoluir no próprio potencial, pois após a intervenção do voluntário, essas crianças ganham nova orientação na vida” (A.C., 44).

Uma entrevistada citou que o voluntário deve contribuir para uma maior “conscientização”, ampliando a visão de mundo dos assistidos, ensinando-os a reivindicar os seus direitos.

Estes depoimentos parecem alinhados ao que defende Sen (2000), quanto à necessidade de que acções sociais visem sempre a promoção da liberdade dos indivíduos, ou seja, a expansão das suas capacidades, permitindo que levem o tipo de vida que desejam e tornem-se capazes de agir sobre a envolvente.

De acordo com Shutt (2004), muitas pessoas aderem ao voluntariado devido a um desejo de retribuírem o que receberam da comunidade.

Alinhados a isso, muitos entrevistados citaram que aderiram ao programa devido ao desejo de retribuir “o que a vida lhes deu de bom”. Subjacente a esse discurso, parece possível identificar um compromisso moral, cristão, associado à importância da gratidão e da caridade.

É possível perceber que assim como a literatura (Neto & Froes, 1999; Mello e Brennand, 2004) aponta uma evolução das empresas da filantropia para as acções sociais, quando falamos em pessoa singular, parece existir uma evolução nesse sentido também visível nas falas dos sujeitos. Uma das entrevistadas citou: “sempre gostei de ajudar financeiramente outras pessoas e este prazer me motivou a me tornar uma voluntária” (F.L., 28).

A prática da filantropia ao longo do tempo parece deixar de ser suficiente para muitos indivíduos e surge então a necessidade de praticarem trabalhos sociais que possam contribuir para que os menos favorecidos tenham mais qualidade de vida.

Outro factor que apareceu do decorrer das entrevistas, diz respeito ao prazer de poder mostrar para outras pessoas algo que teve a oportunidade de aprender.

Uma entrevistada citou que ensinar o que sabe e, ao mesmo tempo, falar das próprias experiências aos menos favorecidos, lhe proporciona grande satisfação (R.Q., 29).

Houve um voluntário que citou: “sinto uma enorme satisfação em poder praticar algo que para mim é um prazer e, ao mesmo tempo, um gesto solidário” (E.B., 31).

Outro factor de motivação à adesão ao programa está relacionado à vontade de conhecer o público-alvo. Uma das voluntárias comentou que membros da sua família (mãe, avó, sobrinha e irmã) aderiram ao programa porque queriam conhecer as crianças do Lar das Irmãs. Assim também a busca de auto-desenvolvimento, através do aprendizado proporcionado pelo trabalho voluntário, aparece constantemente como motivação intrínseca para esta prática.

Por fim, é possível ainda identificar como motivação intrínseca a necessidade de sentir-se bem consigo próprio, que pode ser relacionada a todas as motivações intrínsecas até aqui apresentadas. Ou seja, ajudar outras pessoas, retribuir à comunidade, utilizar os próprios talentos, adquirir novas habilidades e conhecer outras pessoas, tudo isto dentro do contexto do trabalho voluntário, aparece como forma de promover uma maior satisfação consigo próprio. Uma entrevistada relatou: “você faz o trabalho e sai se sentindo hiper bem” (F.L., 28).

Desta forma, as motivações mais frequentes para a adesão ao trabalho voluntário que apareceram neste estudo de caso, estão conforme o descrito por Shutt (2004), conforme pode ser visto na tabela a seguir:

<b>Motivações para o Trabalho Voluntário</b>	
Shutt (2004)	Depoimentos do Estudo de Caso
Desejo de ajudar outras pessoas	"a ideia do voluntário é receber de volta um obrigado, um agradecimento por você de alguma forma estar ajudando alguém" (E.B., 31)
Desejo de retribuir à comunidade o que recebeu	"acho que eu tinha um vazio também de definição religiosa, espiritual e tinha a necessidade de mostrar também a minha gratidão por outras coisas, aplicando na prática o retorno para alguém" (S.V., 37)
Senso de significado dos próprios talentos e dedicação.	"eu passei a mostrar o que eu sei para as crianças" (M.S., 36)
Vontade de desenvolver novas habilidades ou conhecer pessoas	"eu acho muito legal conviver com outras pessoas, até pra conhecer a história de vida das pessoas, culturalmente isso é muito bom" (C.V., 26)
Necessidade de sentir-se bem consigo próprio	"você faz o trabalho e sai se sentindo hiper bem" (F.L., 28)

Tabela 13: As motivações para adesão ao trabalho voluntário, segundo Shutt (2004) e as congruentes falas dos entrevistados do presente estudo de caso.

É possível perceber que os voluntários consideram o trabalho que realizam extremamente importante. Vale fazer um paralelo com as teorias associadas à satisfação do trabalhadores no exercício de suas funções. De acordo com Cunha e Colaboradores (2003), os afectos face ao trabalho desempenhado podem influenciar a forma como este é percebido e interpretado. Outro factor a avaliar é que a gratificação com o trabalho pode ser alterada por influência social e contextual, e, conforme já apresentado, o contexto é de grande valorização às práticas relacionadas à responsabilidade social.

#### **4.6. Factores de motivação ao trabalho voluntário: motivações extrínsecas**

A definição para motivação extrínseca aqui utilizada é a de Marques (1996), que refere-se aos comportamentos estimulados pela finalidade de obter recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

Na tabela abaixo são apresentadas as principais motivações extrínsecas, segundo os entrevistados:

SUB-CATEGORIAS	FALAS DOS ENTREVISTADOS
Pressão Social	"aqueles que não aderem ao programa não são vistos como excluídos, mas como não integrantes daquele grupo, o que gera uma conotação negativa". (V.B., 28)
Identidade Positiva	"ao status de falar que estavam participando do projecto". (S.V., 37)
Expectativa de Recompensa	"minha expectativa é receber um obrigado, um agradecimento". (E.B., 31)
Reconhecimento Profissional	Até no aspecto profissional é importante. No caderno de empregos da Folha de São Paulo <sup>3</sup> saiu uma matéria dizendo que através do trabalho voluntário, de alguma forma você mostra até o seu carácter e valorizam isso hoje em dia na hora da contratação". (C.S, 31)

Tabela 14: As motivações extrínsecas para adesão ao trabalho voluntário.

É nítida uma pressão social para adesão ao programa de voluntariado. Segundo uma entrevistada: "aqueles que não aderem ao programa não são vistos como excluídos, mas como não integrantes daquele grupo, o que gera uma conotação negativa" (V.B., 28).

Para uma outra entrevistada, algumas adesões ocorreram devido "ao status de falar que estavam participando do projecto" (S.V., 37).

Esta última afirmação parece sustentada por dois motivos: a) o grupo de voluntariado é composto, na sua maioria, por um grupo de elite, pessoas que ocupam postos elevados na pirâmide hierárquica da empresa; b) os voluntários sentem-se "melhores" do que os não voluntários, descritos como menos sensíveis, conscientes, participativos, etc.; sendo assim, tornar-se um participante do programa lhes parece uma forma de poder transmitir a ideia de possuir tais características de personalidade.

<sup>3</sup> Jornal brasileiro diário de alta circulação, distribuído nacionalmente.

Imbuído de ensinamentos cristãos, relacionados ao “fazer sem esperar coisa alguma em troca”, um voluntário comentou: “não devemos fazer trabalho voluntário esperando algo em troca” (E.B., 31).

Contraditoriamente, o mesmo entrevistado relatou: “minha expectativa é receber um obrigado, um agradecimento” (E.B., 31).

Uma outra entrevistada afirmou: “é muito bom quando dão valor ao trabalho realizado por nós” (M.S., 36).

É possível perceber que o reconhecimento surge como forma de motivação ao trabalho voluntário. Uma entrevistada comentou:

Até no aspecto profissional é importante. No caderno de empregos da Folha de São Paulo saiu uma matéria dizendo que através do trabalho voluntário, de alguma forma você mostra até o seu carácter e valorizam isso hoje em dia na hora da contratação (C.S, 31).

Analisando os comentários anteriores, é possível perceber que a adesão ao trabalho voluntário pode ser motivada pelo interesse de transmitir aos outros, a ideia de ser portador de uma personalidade ideal, no caso da cultura ocidental, uma “personalidade “cristã”.

Essa expectativa parece sustentada pelo resultado de um estudo publicado na Revista Época<sup>4</sup>, sobre o perfil do povo brasileiro. De acordo com pesquisas recentes, esse grupo enquadra-se entre os mais religiosos do mundo, inclusive como praticantes.

Outra constatação é que assim como as actividades socialmente responsáveis melhoram a imagem das Organizações, proporcionando benefícios concretos (Rifkin, 2001; Kanuk e Schiffman, 2001; Grajew, 2000), a adesão ao trabalho voluntário também parece transmitir “melhoria de imagem” e conseqüentemente proporciona recompensas sociais e, indirectamente, recompensas também materiais para quem a pratica.

---

<sup>4</sup> Revista Época – número 367 – maio/2005.

É possível afirmarmos, através da análise das entrevistas, que a maioria dos funcionários que aderem ao trabalho voluntário buscam, conscientemente ou não, obter ganhos de ordem pessoal e/ou profissional, embora não afirmem isso directamente.

Ao compararmos as motivações intrínsecas e extrínsecas apresentadas pelos entrevistados, verificamos que as motivações intrínsecas são mais frequentemente relatadas. No entanto, as motivações extrínsecas aparecem e merecem destaque, uma vez que contrariam à adesão ao trabalho social por razões meramente altruísticas.

Uma das voluntárias, por exemplo, citou: "havia o objectivo com as actividades que as crianças e adolescentes ficassem à vontade com as voluntárias, que revelassem seus anseios e sentimentos e vissem as actividades como algo prazeroso e não como uma obrigação" (V.B., 28).

A mesma entrevistada comentou que sentiu-se triste quando as crianças da Oficina de Inglês sugeriram o cancelamento das aulas durante o período de férias escolares. Ela revelou certa insegurança: "será que as crianças não gostam de mim?"

Analisando este comentário, é possível perceber que na realidade, a maior expectativa dessa voluntária é sentir-se amada pelas crianças.

Tais relatos tornam evidente que as expectativas reveladas pelos funcionários da Technology durante as entrevistas, nem sempre correspondem às suas reais expectativas e objectivos.

Um voluntário citou "as crianças sabem quem são os voluntários que realmente querem ajudar e os diferenciam daqueles que apenas estão interessados em fazer marketing pessoal" (A.C., 44).

Percebe-se que o comentário tem conotação crítica, uma vez que o discurso politicamente correcto tende sempre a se sobrepor à adesão ao trabalho voluntário provocada por interesses pessoais.

Houve uma crítica, por parte de alguns entrevistados, aos voluntários que somente atuam “em dia de foto”<sup>5</sup>. Tal atitude foi apontada como “factor que diminui a motivação” dos voluntários que se comprometem com a causa.

O estudo de caso em questão torna evidente o que afirma Smith (1981) sobre as justificações explícitas em relação à adesão ao trabalho voluntário: tal prática é predominantemente justificada por razões altruísticas. Nota-se nas entrevistas que qualquer justificação que sugere benefícios instrumentais de outra natureza é fortemente criticada pelo grupo.

Parece inaceitável, no entendimento dos entrevistados, que os voluntários possam atender às demandas do público-alvo e, ao mesmo tempo, saciarem necessidades pessoais e/ou profissionais.

Embora sustentem o discurso de que os voluntários não podem ganhar nada em troca do trabalho executado, nem fazerem marketing em causa própria devido à participação no programa, muitos desses mesmos entrevistados afirmaram que esperam que a empresa divulgue externamente suas acções sociais e obtenha ganhos através disso.

Na opinião deles, os consumidores valorizam os produtos e serviços provenientes das empresas cidadãs, o que gera os seguintes efeitos: melhoria dos resultados da empresa (reflexo nas vendas, associado à imagem institucional) e melhorias de médio prazo na situação social do país.

Há aqui um interessante paradoxo: não é aceitável que os voluntários “tirem vantagens” da actuação enquanto voluntários, mas é esperado que a empresa obtenha vantagens através da divulgação das suas acções sociais.

---

<sup>5</sup> A Technology Brasil possui canais internos de comunicação (painéis, Intranet, Jornal Mensal, etc). No processo de confecção das matérias a serem divulgadas, fotos são tiradas para ilustrá-las e prestigiar os profissionais envolvidos. Há um jargão usado para se referir de maneira pejorativa, àqueles funcionários que mais aparecem nas fotos do que realmente concretizam acções relevantes ao contexto organizacional, este jargão é: “profissional do dia de foto”.

#### **4.7. Aspectos do público-alvo que foi escolhido pelos colaboradores voluntários**

O Lar das Irmãs, palco do Programa Amigo Technology, é formado por crianças e adolescentes afastados judicialmente dos pais. Quando estes recuperam a guarda dos filhos, muitos retornam aos seus lares. Os jovens também deixam a instituição quando completam 18 anos de idade.

Como já foi referido, a instituição foi escolhida pela Technology devido à proximidade física do escritório que contém o maior número de funcionários, facilitando assim, o acesso para os voluntários.

Os entrevistados que falaram sobre o Lar das Irmãs salientaram sua beleza, devido à área livre e muito verde, ao facto do mesmo atender 400 crianças e adolescentes muito carentes e à seriedade e organização dos trabalhos executados pelo Lar.

Os entrevistados falaram com entusiasmo acerca das crianças do Lar das Irmãs. Ressaltaram que elas somente querem a atenção dos voluntários, nada mais além de um pouco de tempo, sendo que em troca oferecem muito amor e carinho.

Caberia aqui uma reflexão: se o público-alvo apenas deseja atenção e um pouco de tempo dos colaboradores da Technology, não estariam os voluntários desalinhados das suas expectativas quando preocupam-se com actividades relacionadas ao desenvolvimento profissional dessas crianças e jovens (informática, manutenção de computadores e oficina de inglês)? Parece possível afirmarmos que há uma discrepância entre a demanda do público-alvo e o que está a ser oferecido pelos voluntários.

Alguns entrevistados citaram que as crianças apresentavam grau de interesse diferenciado: umas muito empenhadas nas actividades, outras nem tanto.

Segundo um entrevistado, este "nível de interesse" se diferencia devido ao momento de vida de cada criança, segundo ele:

Um está preocupado se vai ver a mãe no final de semana, o outro está preocupado com o pai que está na prisão e o outro está querendo de facto aprender com o treinamento. (A.C., 39)

Acerca das crianças do infantário, uma voluntária comentou:

Em uma ocasião eu fui ao infantário, e quando cheguei lá, as crianças todas ficaram em volta de mim, eu parei para dar atenção para uma em especial, que havia caído, chegou um momento que eu não conseguia me mexer, porque eram catorze penduradas (...); eu pude perceber que por mais que fossem bem tratadas na instituição, não tinham o afecto mínimo necessário. (S.V., 37)

Isso sugere que este afecto, não disponível para as crianças do infantário, também não deve estar disponível para as demais crianças e jovens do Lar.

Colaboradores-voluntários da Oficina de Inglês citaram informações mais detalhadas acerca das actividades desenvolvidas por eles. Informaram que o grupo dos participantes da Oficina de Inglês é constituído por pessoas do sexo feminino, cuja idade varia entre 12 e 18 anos. Segundo esses voluntários, avaliando o perfil do comportamento das alunas, elas são descritas como "*super dispersas*" (V.B., 28): muitas não faziam a lição de casa e não prestavam atenção nas aulas.

De acordo com voluntários da Oficina de Inglês, os alunos tinham uma expectativa grande em relação às aulas e demonstravam maior interesse pelas actividades recreativas do que pelas gramaticais. Eles possuem conhecimento praticamente nulo da língua inglesa<sup>6</sup> e, na opinião de uma das voluntárias, não demonstram grande interesse em aprender.

Isto está novamente relacionado com a discrepância entre as expectativas dos voluntários e as expectativas das crianças. Enquanto estas parecem estar interessadas na interacção, no contacto com os voluntários, estes parecem impor

---

<sup>6</sup> É preciso esclarecer que embora o ensino da língua inglesa faça parte da grade curricular obrigatória do ensino médio das escolas públicas brasileiras, muito pouco se aprende devido à carência do ensino.

actividades que vão ao encontro dos seus próprios interesses como voluntários, como exemplo disso, segue depoimento abaixo:

“Um dos motivos que me levou a aceitar me tornar uma voluntária da Oficina de Inglês foi a oportunidade de utilizar o inglês que eu sei e não tenho praticado aqui na empresa (R.F, 31)”.

Em suma, é possível afirmar que o público-alvo é constituído por crianças e adolescentes carentes, cuja expectativa e necessidade percebida pelos funcionários pode ser resumida em: preocupações familiares e desejo de regressar à casa, somado a busca incessante de afecto, carinho e atenção.

#### 4.8. Aspectos do Programa Amigo Technology: da sua criação pelos funcionários à sua institucionalização

O Programa Amigo Technology foi apresentado de acordo com as sub-categorias listadas na tabela abaixo, que emergiram, predominantemente, a partir da pergunta: “comente sobre o programa de voluntariado amigo Technology”.

SUB-CATEGORIAS	CONTEÚDOS
A quem pertence o programa	Há alguma divergência de opinião acerca do surgimento do programa, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento e a importância da Technology nesse processo.
As oficinas	Segundo os entrevistados as oficinas escolhidas foram priorizadas em detrimento de outras devido ao <i>expertise</i> da empresa e perfil dos funcionários.
Pontos fortes do programa;	<i>Estruturais</i> equipe de voluntários ser composta por funcionários de uma mesma empresa; a estruturação e solidez do programa; seu objectivo de preparar as pessoas para o mercado de trabalho, além da usual oferta de carinho e atenção; o facto de não exigir grande dedicação dos voluntários (sistema de escalas).

	<p><i>Motivacionais</i></p> <p>pelo facto de estarem ao lado de colegas de trabalho;</p> <p>é “confortante” saber como o trabalho vai começar e terminar;</p> <p>O comprometimento e envolvimento da maioria dos voluntários;</p> <p>o papel actuante da coordenadora do programa.</p>
Pontos fracos do programa;	<p><i>Estruturais</i></p> <p>Falta de familiaridade com a clientela;</p> <p>Falta de estrutura da instituição;</p> <p>Pequeno número de voluntários;</p> <p>Falta de planeamento do programa;</p> <p>Falta de integração entre a empresa e a Instituição.</p> <p><i>Motivacionais</i></p> <p>Falta de comprometimento dos envolvidos;</p> <p>Interesses pessoais;</p> <p>Desinteresse da empresa.</p>
Sugestões de melhorias	<p>Comunicação;</p> <p>Abrangência do programa;</p> <p>Formação dos voluntários;</p> <p>Desenvolvimento de acções que possam favorecer a adesão e permanência dos voluntários no programa.</p>

Tabela 15: A representação do Programa Amigo Technology

#### 4.8.1. A quem pertence o programa de voluntariado?

Embora as empresas busquem estruturar programas de voluntariado e, em um segundo momento, convidem os funcionários para tomarem-se voluntários, o Amigo Technology nasceu da iniciativa dos funcionários. Apenas no decorrer da sua implantação, teve aceitação e apoio da empresa. Apesar disto, grande parte dos voluntários entrevistados, principalmente aqueles que ingressaram no programa quando este já estava estruturado, o enxerga como uma das actividades dos Recursos Humanos e declararam sua existência há aproximadamente três anos.

Os coordenadores do programa informaram que inicialmente a divulgação interna se deu de maneira informal (boca-a-boca) e através do espaço dos painéis

internos destinados aos colaboradores. Neste momento o objectivo era angariar voluntários.

Aos poucos, os gestores da empresa começaram a colaborar com o programa. Esta mudança de atitude, segundo os coordenadores, foi bastante favorável, pois o programa passou a ganhar novos adeptos e mais força. Por outro lado, desencadeou também, em alguns funcionários, certa desconfiança: a esta altura, muitos dos voluntários começaram a se perguntar: “qual o real interesse dos gestores da empresa pelo programa de voluntariado”?

Segundo os idealizadores do programa, após a escolha da instituição que seria alvo do trabalho voluntário, os funcionários buscaram uma consultoria externa para auxiliá-los no processo de concepção do programa.

Conforme foi possível apurar, embora a iniciativa da criação do programa tenha sido dos funcionários, a Technology assumiu as despesas com a contratação de uma consultoria especializada em estruturação de programas dessa natureza. O principal trabalho conduzido com essa parceria, foi de identificação das competências que os candidatos a voluntários gostariam de colocar a serviço do público-alvo. A contratação da consultoria parece ter marcado o início da influência directa da Technology no programa.

Os fundadores do programa comentaram que a intenção inicial foi de elaborar projectos alinhados ao “Estatuto da Criança e do Adolescente”<sup>7</sup> e realizar um projecto-piloto para perceber se o mesmo daria certo. Este projecto durou 2 meses e gerou resultados: os funcionários da Technology - fundadores do programa - começaram a percebê-lo melhor e a “formatar” o trabalho que estava por vir. Criou-se a identificação do programa, o uniforme das crianças e dos voluntários e quatro oficinas de actividades.

Neste momento surgiu a Política de Voluntariado, e com o apoio de uma consultoria especializada contratada pela Organização, definiu-se uma maneira formal de reconhecer o empenho dos colaboradores-voluntários.

---

<sup>7</sup> disponível no site [www.unicef.org/brazil](http://www.unicef.org/brazil)

A iniciativa da Technology de instituir mecanismos formais de reconhecimento dos colaboradores-voluntários está bastante alinhada às teorias de manutenção dos programas de voluntariado (Shutt, 2004; Fisher & Ackerman, 1998).

Para os criadores do programa, a Technology não se envolveu no processo de concepção do Amigo Technology, no entanto, para a maioria dos voluntários que se juntaram posteriormente, o apoio da empresa é visível e importante.

É possível perceber através dos relatos, que há alguma divergência de opinião acerca do surgimento do programa, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento e à importância da Technology neste processo.

Embora criado pelos funcionários, a interacção da Technology permeia todo o programa, um exemplo disso é o facto do uniforme das crianças, criado pelos voluntários, conter o logotipo da Technology Brasil, e também o próprio nome do programa, AMIGO TECHNOLOGY.

Houve uma relação complementar entre a empresa e os voluntários que desejaram iniciar o trabalho voluntário: a Technology se apropriou do programa, institucionalizando-o, e os funcionários que decidiram criá-lo foram beneficiados através das facilidades propiciadas pelo suporte dado pela empresa, suporte esse que foi aumentando de forma gradual, segundo os relatos.

A institucionalização do programa demonstra-se importante, pois para alguns voluntários, garante a sua existência, independentemente da continuidade dos fundadores no Amigo Technology.

Grande parte do envolvidos citou que as actividades são desempenhadas com qualidade e compromisso, devido ao comprometimento das pessoas envolvidas e ao papel exercido pela coordenadora geral do programa.

Uma entrevistada afirmou "o programa é sério e acima de tudo, profissional e isso é de alguma maneira garantido pela empresa" (F.L.,28).

Esta percepção da profissionalização dos trabalhos sociais, devido à parceria com empresas privadas é sustentada por Fischer (2002).

De acordo com esta estudiosa, o terceiro sector vem sendo beneficiado pelas parcerias cada vez mais frequentes com empresas privadas, que agregam enorme valor devido à disponibilização de recursos financeiros e mão de obra qualificada.

Um dos colaboradores-voluntários afirmou “em minha opinião, o programa só existe devido a um grupo selecto de pessoas” (M.B., 39).

Este voluntário assegurou explicitamente que o facto da empresa patrocinar os recursos é algo marginal para o sucesso do trabalho.

Mais uma vez é possível notar que há divergência de opinião em relação aos verdadeiros responsáveis pela existência do programa de voluntariado. Para alguns – os voluntários que se juntaram posteriormente ao grupo de trabalho - o mérito é da empresa; para outros – os fundadores - o programa não teria surgido nem se sustentaria ao longo do tempo se não contasse com um grupo de funcionários actuates, engajados com a causa; segundo estes voluntários, mesmo sem o apoio da empresa, o programa tem condições de se manter e se tornar consistente.

Consideramos seguro analisar que tanto a Organização quanto os funcionários envolvidos no programa são responsáveis por seu surgimento e manutenção.

A empresa, com suas políticas, práticas e bom clima organizacional, permitiu que emergisse a ideia da criação de um programa de voluntariado e deu suporte para tal.

Os funcionários, por sua vez, devido às características de personalidade, necessidades pessoais e crenças, tiveram a ideia inicial e tomaram a iniciativa e providências para que o programa idealizado pudesse se tornar realidade.

#### **4.8.2. As oficinas: escolhas e objectivos**

Os entrevistados explicaram que as oficinas de actividades escolhidas foram priorizadas em detrimento de outras devido ao expertise da empresa e perfil dos funcionários. Consideramos importante nova reflexão: qual a real prioridade ? a dos voluntários ou do público-alvo?

Os objectivos dessas oficinas, segundo a maioria dos entrevistados, era: a) preparar essas pessoas para o mercado de trabalho, para o que elas enfrentarão quando deixarem a instituição; b) mostrar às crianças que sofreram algum tipo de abuso ou agressão que vale a pena se preparar, investir nelas próprias e acreditar em um futuro melhor.

Muitos voluntários demonstraram, ao longo das entrevistas, que tinham a expectativa de transmitir conceitos (“certo e errado”) às crianças através de actividades educativas.

Para uma colaboradora-voluntária, ser voluntário “é dar algo que vai ser importante na vida dos assistidos” (R.S., 26).

Muitos voluntários enfatizaram que para praticar um trabalho voluntário não é necessário ser especialista em nada, tem que ter vontade e superar a barreira do medo.

#### **4.8.3. Pontos fortes do programa**

No decorrer da análise dos pontos fortes e fracos do programa, segundo os entrevistados, identificamos dois grupos distintos: os estruturais e os motivacionais. Abaixo apresentamos os pontos fortes relacionados aos factores estruturais.

Com frequência, o facto da equipe de voluntários ser composta por funcionários de uma mesma empresa aparece como força guia, afinal, esta característica parece proporcionar integração, facilidade de comunicação e de execução das reuniões para definição das actividades.

Alguns voluntários afirmaram que devido ao porte da Technology, o número de voluntários é bom e adequado, sendo que uns vão contagiando os outros para aderirem ao programa.

Algumas forças guia frequentemente apontadas durante as entrevistas foram:

- a estruturação e solidez do programa;

- seu objectivo de preparar as pessoas para o mercado de trabalho, além da usual oferta de carinho e atenção;
- o facto de não exigir grande dedicação dos voluntários (sistema de escalas);

Uma entrevistada comentou: “os funcionários não podem ser obrigados a aderir aos programas sociais da empresa, esse gesto deve ser sempre espontâneo” (D.C., 36).

Alguns voluntários também apontaram como ponto forte, o facto do programa apoiar apenas uma instituição, focalizando esforços para um único sítio, e oferecer uma diversidade de actividades, pois dessa forma, permite que os colaboradores actuem nas oficinas com as quais mais se identificam (direito de escolha).

A seguir apresentamos os pontos fortes relacionados aos factores motivacionais.

Alguns voluntários citaram sentir coragem de tornarem-se voluntários, pelo facto de estarem ao lado de colegas de trabalho; asseguraram também ser “confortante” saber como o trabalho vai começar e terminar.

Certos voluntários temem o contacto com a instituição e com as crianças e adolescentes carentes, sendo assim, o facto de estarem na presença de colegas parece transmitir segurança. Além disso, é possível notar que a frase “saber como o trabalho vai começar e terminar” transmite a sensação de provisoriedade da actuação no programa.

O comprometimento e envolvimento da maioria dos voluntários, que estão sempre a incentivar e querer criar algo novo, também foi citado como ponto forte do Amigo Technology.

A dedicação e a iniciativa das pessoas envolvidas, a preocupação com a qualidade das tarefas a serem executados pelos voluntários, o comprometimento dos envolvidos com a causa social, a mobilização das pessoas e o papel actuante da coordenadora do programa também foram apontados com enorme frequência como pontos fortes.

Para cerca de 1/3 dos voluntários entrevistados, o ponto forte do programa está relacionado ao reconhecimento:

“Quando elas” - as crianças - “nos agradecem com uma festa ou evento diferentes, onde somos parabenizados, somos aplaudidos e recebemos aqueles abraços gostosos” (M.S., 36).

Outros factores motivacionais apresentados foram:

- o facto do programa ter surgido da iniciativa dos funcionários;
- a seriedade (o facto da Technology “*levá-lo a sério*”);
- o facto da participação não ser obrigatória;
- A proximidade física entre o Lar das Irmãs e a morada dos voluntários;
- o apoio dos gestores da empresa.

Quanto ao apoio que é dado pelos gestores da empresa, vale salientar que ocorre através de apoios financeiros (os valores são pagos pela empresa, de acordo com suas alçadas), no entanto, os gestores não actuam como voluntários.

Julgamos pertinentes algumas reflexões:

- por quais motivos os directores não actuam como voluntários?
- não estaria este “apoio da empresa” muito próximo dos gestos meramente filantrópicos?
- não seriam as opções de trabalho (oficinas escolhidas) limitadores da actuação de outros colaboradores que, devido ao perfil pessoal e profissional, possam preferir actuar como voluntários de uma outra maneira ?
- se os gestores actuassem como voluntários, não contribuiriam, através do exemplo, para incentivar a adesão de novos participantes ao programa?

É possível afirmar que o apoio da Technology é superficial e limita-se aos apoios financeiros pontuais, quando solicitados pelos voluntários.

Por outro lado, as evidências mostram que a forma como o programa foi estruturado limitou a participação de funcionários que poderiam se interessar por outro tipo de actividade voluntária.

Tal fenómeno parece impedir a adesão de novos voluntários ao programa, inclusive a participação de membros da directoria.

É importante salientarmos que alguns factores apresentados até aqui como forças guia, foram considerados pontos fracos para outros voluntários, como por exemplo: segundo um grupo de voluntários, o facto do programa apoiar apenas uma instituição é um ponto forte, já para outro, isso é percebido como ponto fraco, pois restringe o público-alvo. Tal fenómeno poderá ser constatado nas páginas seguintes.

#### **4.8.4. Pontos fracos do programa**

Como pontos fracos de natureza estrutural do Amigo Technology, foram apontados os seguintes pontos.

Uma entrevistada citou como ponto fraco, que em sua opinião os funcionários da Technology devem ser melhor preparados para as actividades, pois muitas vezes “não sabem como efectuar um link entre mundos tão diferentes” (D.C., 36).

Esta colaboradora-voluntária se referiu a uma aula onde comentou que seu prato de comida preferido era lasanha, sentiu-se constrangida e insuficientemente preparada para o trabalho voluntário quando descobriu que as crianças nem sequer sabiam o que é um prato de lasanha.

Devido a grande diferença sócio-económica entre os voluntários e o público-alvo, parece haver alguma dificuldade para se estabelecer uma comunicação efectiva entre estes dois grupos.

Um dos voluntários da Oficina de Informática comentou: “em determinado momento havia Oficina Lúdica simultaneamente à Oficina de Informática, o que dificultava a concentração das crianças de ambos os grupos” (E.B., 31).

Outro voluntário da Oficina de Informática citou que em relação à sala de informática, já havia uma infra-estrutura no Lar das Irmãs quando do início do Programa, no entanto os computadores não funcionavam de forma satisfatória e os adolescentes não conseguiam aceder à Internet.

O número pequeno de funcionários participando do programa também foi apontado como ponto fraco.

Em relação à oficina lúdica especificamente, a flexibilidade demasiada dos instrutores voluntários para com o público assistido foi citada por alguns voluntários como ponto fraco, pois na opinião desses, deveria haver maior rigidez e cobrança.

O depoimento a seguir demonstra isso: “nem todos os voluntários têm a disciplina de anotar o que foi dado em aula e o material muitas vezes é entregue muito próximo à data da aula” (R.F., 31).

Uma voluntária relatou que “a Instituição Lar das Irmãs não actuou de maneira efectiva para que as crianças e jovens participassem com afinco das actividades propostas pelos voluntários” (M.S., 36).

Um voluntário citou: “o Lar das Irmãs descarregou todo o peso dos cursos nas costas da Technology, simplesmente delegou a responsabilidade e não deu o suporte necessário para a realização dos trabalhos” (A.C.,39).

Uma das muitas entrevistadas que apontou os problemas em relação à comunicação como ponto fraco, complementou seu comentário afirmando que: “as pessoas não conseguem transmitir fielmente a grandeza do acto voluntário” (E.N., 36).

Para a voluntária acima, a dificuldade de mensurar e demonstrar o quanto a prática do trabalho voluntário agrega ao ser humano é um ponto falho, que dificulta a adesão de novos voluntários ao programa.

Outros pontos fracos apresentadas por grande parte dos entrevistados foram:

- devido às diferenças e interesses individuais, os voluntários apresentaram dificuldade em definir, de forma consensual, as tarefas a serem desenvolvidas;
- não houve integração entre a Technology e o Lar das Irmãs.

Como pontos fracos de natureza motivacional do Amigo Technology, foram apontados os seguintes pontos.

A falta de comprometimento de alguns envolvidos, o que provocou o cancelamento de algumas aulas e as vezes a improvisação das actividades realizadas e a consequente falta de motivação dos professores voluntários que vieram leccionar na sequência.

Alguns colaboradores-voluntários apontaram como ponto fraco, a postura de certos voluntários que pareciam desejar, através da participação no programa, obter ganhos indirectos, tais como, chamar a atenção de gestores, por exemplo.

A mudança do corpo de gestão da Technology e a orientação de que o foco "*era o business*" também foram citados.

Uma voluntária apontou como ponto fraco que "os voluntários não se sentem à vontade para pedirem recursos à empresa e sentem que, em momentos de dificuldades, a primeira actividade a ser extirpada será o programa de voluntariado" (R.Q., 29).

Para uma voluntária, o envolvimento do RH foi muito pequeno; segundo ela, se os profissionais dessa área tivessem dado uma contribuição maior, o resultado do trabalho teria sido melhor.

#### **4.8.5. Sugestões de melhoria**

Como sugestões de melhorias relacionadas à estrutura do Amigo Technology, foram apontados muitos aspectos relacionados à comunicação, abrangência do programa, formação dos voluntários e acções que podem favorecer a adesão e permanência dos voluntários no programa.

##### **a. Comunicação**

Sobre o envolvimento da empresa, alguns entrevistados citaram a necessidade de que a Technology melhore o processo de comunicação acerca do programa e que algo mais seja feito; que descubra-se uma maneira mais efectiva de convidar outros funcionários, ampliando o engajamento das pessoas e o número

de colaboradores-voluntários. Para estes entrevistados, a empresa deve tornar evidente que dá apoio à causa.

Esta sugestão está conforme defendido por Fisher & Ackerman (1998), que alegam que condutas esperadas pelo grupo - percepções, atitudes e comportamentos – são mais frequentes, devido ao objectivo de se causar uma boa impressão ou receber algum benefício.

Para a coordenadora geral do programa, a política de voluntariado, implantada pelos Recursos Humanos da empresa (anexa), poderia sensibilizar mais as pessoas, através de propagandas mais agressivas e frequentes.

Também poderia fazer mais marketing das acções nas quais investe, voltadas às causas sociais.

Um voluntário comentou que é preciso fazer benchmarking em outras empresas e criar espaço para que os colaboradores dêem sugestões de melhoria. Sugeriu também que a Technology deveria promover o “Dia do Voluntariado”, para ajudar a despertar nas pessoas a necessidade do trabalho social.

#### b) Facilitadores para adesão e permanência dos voluntários

Para alguns entrevistados, a empresa poderia permitir que os colaboradores-voluntários dedicassem parte do seu tempo de trabalho à elaboração das actividades, ou que se deslocassem dentro do horário de expediente até as instituições beneficiadas.

Uma voluntária garantiu ter ouvido comentários do tipo “não participo porque vou gastar gasolina para ir até lá”, sendo assim, ela sugeriu que a empresa oferecesse alguma ajuda de custo aos voluntários.

Este comentário está conforme descrito por Shutt (2004), que aponta a falta de recompensa financeira, atrelada à necessidade de doação de tempo e dinheiro, como motivo que leva os voluntários a se afastarem.

#### c) Formação dos voluntários

Em relação à oficina de inglês especificamente, surgiu a sugestão de vários voluntários, de que os professores voluntários sejam mais rigorosos e as aulas tornem-se mais frequentes, favorecendo assim o aprendizado.

Na perspectiva de uma voluntária, as actividades deveriam ser melhor alinhadas à realidade dos jovens da instituição, por exemplo: “as aulas de inglês pareciam não fazer parte do mundo daquelas crianças; aprender inglês é importante, mas talvez aqueles jovens não consigam assimilar” (D.C., 36).

O facto de muitos funcionários da Technology falarem inglês fluentemente fez surgir a ideia da Oficina de Inglês, no entanto, é preciso questionar e reflectir: “será este aprendizado possível, importante e útil para a vida daquelas crianças e adolescentes, sendo que muitos possuem outras dificuldades e necessidades, inclusive problemas de alfabetização?”

Estará a Oficina de Inglês alinhada às reais necessidades e expectativas do público-alvo?

Traçando um paralelo com a escala das motivações de Maslow (Cunha e Colaboradores, 2003), leccionar inglês para estas crianças e adolescentes não seria como pensar em saciar as necessidades elevadas desses indivíduos, sendo que as básicas (fisiológicas, de segurança, sociais e de amor) não estão sendo supridas? Não estarão os voluntários, inconscientemente ou não, a dar prioridades às suas necessidades pessoais em detrimento das necessidades dessas jovens?

Segundo Golberg (2001), um grande equívoco na concepção de um programa de voluntariado consiste na oferta de um serviço que não é tão necessário. Segundo essa pesquisadora, é preciso que o grupo se mobilize para identificar a melhor contribuição que poderia ser dada ao público-alvo; quando isso não é feito, ocorre grande desperdício de esforços.

#### d) Abrangência do programa

Muitos voluntários apontam a necessidade de que algo mais concreto seja feito, tal como passeios e outras actividades, a reforma de um sítio ou a pintura de uma escola; essas acções seriam possíveis com a formação de um time de

trabalho mais forte e actuante. Várias instituições poderiam ser favorecidas simultaneamente, e não apenas uma.

Na opinião de alguns voluntários, a abrangência do Amigo Technology é insuficiente e faz-se necessária a sua ampliação.

Há a percepção unânime de que há ainda muito mais para ser feito. Um entrevistado sugeriu: “é preciso quantificar, criar um indicador do que foi atingido através do programa de voluntariado da empresa” (A.C., 44).

#### **4.9. Os efeitos do programa**

Os efeitos do programa a seguir apresentados estão divididos em:

- a. efeitos nos colaboradores-voluntários;
- b. efeitos na Organização;
- c. efeitos no público-alvo

No decorrer da apresentação das consequências das actividades de voluntariado nos colaboradores-voluntários e na Organização, dissertaremos acerca da presença de algumas das dimensões tradicionais da cidadania organizacional.

##### **4.9.1. Efeitos do programa para o público-alvo**

Na perspectiva do público-alvo, é unânime a opinião dos voluntários de que o programa reflectiu de forma positiva. Um dos aspectos favoráveis apontado foi o facto do programa ter propiciado a melhoria do inglês das meninas que participaram das aulas.

Segundo a opinião da coordenadora geral do programa de voluntariado, “as crianças e jovens que participaram do curso de digitação, das aulas de manutenção de computador e introdução de inglês já saíram da instituição com algum preparo para o mercado de trabalho” (M.M., 44).

Segundo essa entrevistada, “percebeu-se novo brilho no olhar das crianças e adolescentes que puderam fazer estágio na Technology” (M.M., 44).

Um outro entrevistado salientou: “você está ajudando, está qualificando a pessoa para conseguir um emprego bom, a não entrar na criminalidade, ficar doente, enfim, conseguir produzir” (A.C., 44).

As crianças e adolescentes beneficiadas pelo programa sentem-se queridos ao perceberem que aquelas pessoas estão ali à disposição deles.

Percebeu-se que os participantes das oficinas lúdicas aprenderam a trabalhar melhor em equipe, compreenderam a importância da Organização, da união do grupo e a necessidade do cumprimento de regras sociais.

Alguns voluntários consideram que os efeitos do programa transcendem as paredes da empresa e da Instituição, pois muitos desses afirmaram envolver suas famílias, parentes e amigos, uma das razões para isso é “a necessidade de proporcionar às pessoas que são próximas, o aprendizado de que a realidade não é fácil” (S.V., 37).

Uma entrevistada comentou que levava a filha para a instituição. Na condição de “filha de pais separados”, na qual a abundância financeira se apresenta como uma forma de compensação de uma situação indesejável, a participação do programa de voluntariado foi uma forma que a mãe encontrou de colocar a criança de 6 anos em contacto com uma outra realidade, no caso, a realidade das crianças carentes da instituição Lar das Irmãs (S.V., 37).

Em suma, entre os principais efeitos do programa de voluntariado para o público-alvo, segundo as falas dos entrevistados, estão: a preparação para a vida social e especialmente para o mercado de trabalho,

#### **4.9.2. Efeitos do programa: a imagem da Technology**

Embora seja indiscutível que o envolvimento da Technology com acções sociais contribua para uma boa imagem institucional aos olhos dos funcionários, identificamos 2 grupos com percepções distintas acerca dessa temática.

Quando questionados sobre a percepção da Empresa Technology, após o engajamento nas acções sociais, pouco mais da metade dos voluntários afirmaram

não ter mudado suas opiniões/percepções. Uma entrevistada citou: “embora eu reconheça o patrocínio existente, para mim, são coisas totalmente distintas” (C.M., 35).

Por outro lado, aproximadamente a metade dos colaboradores-voluntários comentaram que participar das acções sociais da Technology mudou para melhor, suas opiniões sobre a empresa.

Muitos voluntários comentaram que orgulham-se da Technology, devido ao programa de voluntariado e demais acções sociais, inclusive citaram que corriqueiramente comentam sobre tais acções em seus círculos de amizade.

Quando questionados acerca desse orgulho, justificaram-no devido ao suporte que é dado ao programa (patrocínio de utensílios necessários, como lousas, dicionários, etc), mutirão de brinquedos para crianças carentes e a liberdade de escolha para participar ou não dessas actividades.

Uma funcionária-voluntária citou que sempre gostou da Technology e que após seu ingresso no programa de voluntariado, sua visão sobre a empresa só veio a melhorar, hoje relata que sente mais confiança no trabalho e na empresa.

Uma voluntária citou que sua opinião acerca da Technology mudou radicalmente, pois antes de se engajar nas acções sociais, embora gostasse da empresa, ela a classificava como “empresa mercenária”, gradualmente ela percebeu que os gestores queriam mudar isso, oferecendo mais tempo e recursos aos funcionários e investindo nas pessoas e em causas sociais.

Essa “mudança” dos gestores, está alinhada ao que afirma Yazbek (2002), quando diz que alguns sectores empresariais têm buscado se diferenciar de outros mais tradicionais, vinculados a uma imagem de capitalismo selvagem e exploração económica desmedida.

Também quanto às observações directas, foram obtidas evidências na relação entre a satisfação dos colaboradores com a Technology e o valor que atribuem à empresa. Aqueles mais satisfeitos com a empresa tendem a atribuir ainda mais valor à empresa após seu envolvimento com as causas sociais. Em contra partida, os colaboradores insatisfeitos com a empresa (falta de prazer com o trabalho, falta

de reconhecimento, relacionamento ruim com a chefia e colegas, etc), mesmo que satisfeitos com o Programa Amigo Technology, afirmam não ter sido influenciados acerca das suas percepções sobre a empresa.

A imagem organizacional junto aos consumidores causa impacto favorável nos negócios, é o que afirmam Kanuk e Schiffman (2001). Alinhados a esse discurso, vários voluntários afirmaram acreditar que é importante mostrar externamente o que a Technology possui, pois acreditam que tal iniciativa organizacional pode causar impacto positivo nos negócios. Uma entrevistada citou: “quando fala-se em segmentos B2C (business to consumer), isso é ainda mais evidente, haja vista o exemplo dos brinquedos que deixam de ser vendidos por não possuírem o símbolo da Abrinq<sup>8</sup>” (S.V., 37).

Outro entrevistado afirmou: “qualquer empresa que tenha uma exposição na mídia com a responsabilidade social é simpática aos olhos do cliente” (A.C., 39).

O público-alvo do Programa Amigo Technology, segundo uma entrevistada, também colaborará para a disseminação do nome da empresa e conseqüentemente para a melhoria da sua imagem institucional.

Como pode ser constatado, a importância do programa para a imagem da empresa foi citada várias vezes. Os entrevistados acreditam que os consumidores, clientes e fornecedores “enxergam com outros olhos a empresa que é cidadã” (S.V., 37), afinal a prática dessas ações transmite a ideia que a Organização não está simplesmente preocupada com o lucro.

Na opinião de uma entrevistada, “a empresa ficou mais conhecida após seus investimentos em ações sociais” (C.V., 26).

Para uma das voluntárias entrevistadas, “trabalhar em uma empresa socialmente responsável provoca a inveja das outras pessoas que não têm a mesma sorte” (D.C., 36).

---

<sup>8</sup> A Fundação Abrinq, segundo informação extraída do site [www.fundabrinq.org.br](http://www.fundabrinq.org.br), é uma organização 'amiga da criança', sem fins lucrativos, que nasceu em 1990. Tem como objectivo principal promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente.

Através da citação anterior, é possível perceber que a característica de “empresa socialmente responsável” parece aumentar o valor percebido, fazendo com que os funcionários sintam-se privilegiados; parece ser algo que vem agregar às práticas salariais, benefícios, políticas internas, etc.

#### 4.9.3. Efeitos do programa na “pessoa” que pratica do trabalho voluntário

Há vários papéis exercidos pelos actores sociais, sendo assim, optamos por dividir os efeitos do programa de voluntariado *na pessoa e no profissional*. A tabela a seguir apresenta uma sinopse dos efeitos recorrentes do programa, segundo os colaboradores-voluntários, *na pessoa*:

SUB-CATEGORIAS	FALAS DOS SUJEITOS
Aumento do senso de cooperação (segundo Shutt, 2004)	deixa a gente mais humana. As pessoas tornam-se mais atentas a esse tipo de causa”. (V.B., 28)
Novas perspectivas do quotidiano (Fonseca, 2002)	“somente percebi a educação precária que a maioria dos brasileiros têm através da minha actuação no programa”.(R.Q., 29)
Satisfação pessoal	“O voluntário doa muito pouco e recebe muito: amor, carinho, reconhecimento”.(E.B., 31)

Tabela 16: A representação do efeitos do programa na *pessoa*.

Com enorme frequência os voluntários entrevistados afirmaram que a participação no programa tem sensibilizado as pessoas, “deixa a gente mais humana. As pessoas tornam-se mais atentas a esse tipo de causa” (V.B., 28).

Estas atitudes estão conforme defendido por Shutt (2004), que sustenta o argumento de que a prática do trabalho voluntário auxilia no aumento do senso de cooperação para com os menos favorecidos.

Participar do programa de voluntariado, segundo grande parte dos entrevistados, proporciona modificações significativas na vida dos indivíduos, pois potencializa a humanização e facilita a percepção de outros lados da própria existência.

Uma entrevistada, voluntária da Oficina de Inglês, exemplificou: “somente percebi a educação precária que a maioria dos brasileiros têm através da minha actuação no programa” (R.Q., 29).

Estas reflexões parecem também descritas por Fonseca (2002), pois este afirma que a prática do trabalho voluntário proporciona novas perspectivas do quotidiano, através do conhecimento de diferentes realidades sociais.

Outros voluntários enfatizaram que actuar em uma causa social propicia uma visão ampla da realidade, através do convívio com pessoas que pensam e vivem de uma forma diferente; esses voluntários citaram o valor agregado de se conhecer a realidade de um outro grupo social, suas necessidades, medos e inseguranças.

O grupo argumentou que a convivência com pessoas mais humildes provoca a percepção do próprio egoísmo, da auto-exigência, da implicância demasiada com coisas insignificantes, por outro lado, o trabalho voluntário abre os olhos para outros fenómenos, até então ofuscados pela rotina.

A sociedade brasileira, com sua divisão de classes (Fischer, 2002) dificulta a interacção entre membros dos seus diferentes grupos sociais. Como é possível perceber através dos relatos, o trabalho voluntário permite a aproximação destas pessoas e conseqüentemente uma rica troca de experiências.

Para uma entrevistada: “o ponto forte é que os voluntários começam a ver um pouco de si próprios nos outros colegas e percebem que o que é importante para si, também é importante para o outro” (S.V., 37).

Todos os voluntários afirmaram que actuar no programa de voluntariado proporciona enorme satisfação pessoal, gratificação e felicidade. Atribuem todos esses efeitos à ajuda que é ofertada às crianças e ao carinho e reconhecimento recebidos.

Uma voluntária citou: “no início do trabalho senti alguma tristeza e fragilidade diante da realidade das crianças carentes, no entanto, acho que vamos nos fortalecendo com o tempo, sentindo mais confiança em nós mesmos” (F.L., 28).

Segundo um dos entrevistados: “O voluntário doa muito pouco e recebe muito: amor, carinho, reconhecimento” (E.B., 31).

De acordo com Shutt (2004), o desejo de retribuir à comunidade o que recebeu aparece, em grande parte dos seus estudos, como importante factor de motivação ao trabalho voluntário. A seguir apresentamos alguns relatos que confirmam isso:

Um voluntário citou: “quem participa desse tipo de causa ganha a consciência limpa, pois em algum momento da vida eles foram ajudados e agora estão retribuindo isso à sociedade” (E.B., 31).

Outra voluntária relatou: “sempre recebi tanto, nessa vida cercada de privilégios, e como não pratico nenhuma religião, me sentia em falta, precisava retribuir isso para alguém” (S.V, 37).

Em suma, é muito frequente o entendimento de que o voluntário aprende muito com o público beneficiado: aprende o ofício que desempenha enquanto voluntário (a leccionar, por exemplo), aprende a olhar a vida com outros olhos, deixa de ser egoísta, adquire um maior conhecimento sobre o mundo, conduz o voluntário à discussões e conversas que ele dificilmente teria em seu círculo de amizade, proporcionando muito aprendizado.

#### 4.9.4. Efeitos do programa sobre “o funcionário” voluntário

Foi possível constatarmos através das falas dos sujeitos, a presença de alguns dos comportamentos de cidadania organizacional, como efeitos do programa de voluntariado, conforme apresentado na tabela a seguir.

CCO	Definição	Comentários do Voluntário
<i>Conscienciosidade</i>	acto de ultrapassar os requisitos mínimos requeridos no cargo;	-
<i>Desportivismo</i>	evitamento de queixas excessivas diante dos problemas;	“as pessoas ficam mais maleáveis e aprendem a ouvir melhor”.
<i>Virtude cívica</i>	acto de envolver-se e participar ativamente na vida política da Organização;	-

<b>Altruísmo</b>	disponibilidade para ajudar os colegas de trabalho;	“o relacionamento de uma pessoa com a outra, muito mais cooperativas”.
<b>Cortesia</b>	habilidade nas relações inter-pessoais, prevenindo a ocorrência de desentendimentos.	“acho que houve uma humanização pessoal, as pessoas começam a agir com mais educação e coração”.

Tabela 17: A representação do efeitos do programa “no funcionário”.

De acordo com Cunha e Colaboradores (2003), o altruísmo – disponibilidade para ajudar os colegas de trabalho - consiste em uma das dimensões da cidadania organizacional.

Segundo os voluntários, acredita-se que o modo das pessoas pensarem mudou para melhor, causando impacto na maneira dos indivíduos se relacionarem, tornando-os mais cooperativos. Isso é notado em toda a Organização, não somente no grupo de voluntários, pois este grupo selecto acredita que a equipe de voluntários, “composta por pessoas mais sensíveis e carinhosas, essa equipe influencia toda a empresa, provocando um efeito em cascata” (V.B., 28).

A dimensão “cortesia”, da cidadania organizacional, consiste, segundo Cunha e colaboradores (2003), na habilidade nas relações inter-pessoais, prevenindo a ocorrência de desentendimentos.

Uma voluntária comentou “a prática do trabalho social diminui a competitividade entre os colegas de trabalho” (C.F., 35). Em sua opinião, a busca da excelência nos trabalhos realizados, em parceria com os colegas, torna-se o mais importante objectivo.

Grande parte dos colaboradores-voluntários relataram que a interacção entre as pessoas da empresa mudou para melhor, após o início das actividades de voluntariado.

Na opinião desses, os funcionários da empresa tornaram-se mais maleáveis, unidos, amigos, integrados, solidários, mais abertos para a negociação, mais aptos ao trabalho em equipe, tornaram-se melhores ouvintes e ampliaram suas capacidades de elogiar e reconhecer o trabalho do outro.

A dimensão “desportivismo”, dos comportamentos de cidadania organizacional, definida como o evitamento de queixas excessivas diante dos problemas, segundo Cunha e colaboradores (2003), também surge no decorrer das entrevistas, conforme segue:

Percebi que meus problemas não são tão grandes assim; aquilo não é tão importante como eu achei; as soluções não são tão difíceis como eu pensava. Essa mudança acaba contribuindo para o resultado do trabalho da empresa, as pessoas passam a ser flexíveis com prazos e os colaboradores deixam de discutir por assuntos sem importância. (E.N., 36)

Alguns voluntários citaram que o programa permitiu que as pessoas se mostrassem mais, revelassem competências que ficavam camufladas no dia a dia do trabalho na empresa.

Estes ganhos estão conforme o afirmado por Fonseca (2002), que assegura melhorias na qualidade de vida dos voluntários devido ao aumento da satisfação pessoal, da auto-estima e à oportunidade do desenvolvimento e exposição das próprias capacidades.

Grande parte dos entrevistados concorda que o programa integra os actores organizacionais. Uma entrevistada complementou seu comentário afirmando: “nenhuma das iniciativas do RH da empresa, com o objectivo de promover a integração das pessoas, foi tão efectiva quanto o programa de voluntariado” (E.N., 36). Em sua opinião, barreiras com determinadas áreas e pessoas foram derrubadas e isso acontece graças ao aprendizado adquirido com o trabalho voluntário.

Foram vários os voluntários que asseguraram que a participação no programa proporciona aos envolvidos a compreensão do funcionamento de outras áreas da empresa, com as quais nunca tinham se relacionado anteriormente, conforme descrito por Fischer (2002).

Para Fischer (2002), o envolvimento de colaboradores em acções sociais desenvolve habilidades que, em curto prazo, repercutem positivamente na própria Organização.

Um colaborador-voluntário citou que a subsidiária brasileira da multinacional norte-americana Technology investe nas comunidades onde opera e assim demonstra que pretende aumentar os vínculos com o Brasil, transmitindo aos colaboradores a mensagem de que seus empregos estão garantidos.

A percepção desse entrevistado pode reflectir a de muitos outros, o que pode justificar o entendimento de que práticas dessa natureza contribuem para a retenção dos colaboradores, transmitindo a ideia de segurança e estabilidade no emprego.

Segundo outra entrevistada, o facto da Technology envolver-se em acções sociais é motivo de enorme orgulho, afinal: “não é obrigação da empresa fazer alguma coisa em prol da sociedade, eu acho o facto dela fazer, algo esplêndido” (C.V., 26).

Enquanto muitos estudiosos defendem a importância das práticas socialmente responsáveis pelas Organizações e a pressão da sociedade para que estas estejam cada vez mais presentes nas empresas (Melo Neto & Brennand, 2004; Fischer, 2002; Ashley, 2002; Grajew, 2002; Neto & Froes, 1999 e outros) esta entrevistada demonstra um ponto de vista muito próximo ao de Friedman (1985), pois afirma que não é obrigação da empresa promover acções em prol da sociedade.

Na opinião de uma entrevistada, profissionais dos Recursos Humanos podem preferir candidatos que praticam trabalho social, afinal, através dessa prática imagina-se qual é o carácter do sujeito.

Alguns voluntários citaram que passaram a ser procurados por outros membros organizacionais para darem explicações sobre o acto de ser voluntário e acerca das características e regulamentos do programa. Estes sentem-se importantes por possuírem conhecimentos e deterem informações que outros funcionários desconhecem e almejam.

Tal facto está conforme apontado por Shutt (2004), que sustenta a tendência dos voluntários sentirem prestígio e terem suas necessidades emocionais complementadas através da prática do trabalho voluntário.

Segundo alguns voluntários, muitos que saem da Technology têm vontade de continuar a fazer parte do programa de voluntariado e a existência desse programa parece interferir, na opinião da maioria dos voluntários entrevistados, na decisão de ingressar, permanecer ou deixar a Technology Brasil.

Na perspectiva de um entrevistado, a empresa certamente orgulha-se dos funcionários que atuam como voluntários.

Vários voluntários citaram ter havido mudanças nos interesses pessoais e na postura profissional após o engajamento em acções sociais. Muitos salientaram inclusive que hoje é inconcebível a ideia de se trabalhar em uma empresa que não seja "cidadã".

De acordo com Fischer (2002) e Goldberg (2001), a educação corporativa deve visar a formação integral do indivíduo, sendo esse papel ainda mais relevante quando nos referimos à maioria dos brasileiros, que possuem na empresa a principal fonte de aprendizado disponível.

Segundo uma voluntária: "a empresa que tem iniciativa de actuar nas causas sociais facilita, favorece, abre portas às pessoas interessadas em ajudar, e às vezes mobiliza pessoas que nunca tinham pensado em actuar como voluntárias" (C.R., 41).

O programa de voluntariado, na opinião de vários entrevistados, parece contribuir para a contratação e retenção dos empregados, uma entrevistada citou: "eu já acompanhei pessoas que trocaram de emprego e que as acções sociais da empresa corresponderam a um ponto muito valorizado" (C.F., 35).

De acordo com Shutt (2004), há uma tendência dos indivíduos repensarem suas escolhas de carreira após actuarem como voluntários nas comunidades locais, e também de buscarem, através da prática do trabalho voluntário, sentirem-se melhor com si próprios.

Como confirmação dessas constatações presentes nas literaturas citadas, segue um depoimento: “aderi ao programa devido em um momento de vida de enorme vazio profissional e pessoal” (S.V., 37).

Cerca de 1/5 dos voluntários comentaram que, em suas opiniões, praticar trabalho voluntário pode ajudar a repensar ou a desenvolver-se na própria carreira, através de novos aprendizados ou da descoberta de actividades que causam prazer e nunca haviam sido exercidas antes.

Uma entrevistada afirmou: “depois que aderi ao programa, pensei em mudar a minha profissão e ir para o terceiro sector” (S.V., 37).

De acordo com Fischer (2002), o voluntariado empresarial agrega valor ao clima organizacional.

Segundo grande número de voluntários entrevistados, ocorreu uma grande humanização das pessoas; percebeu-se que “foi colocado mais coração na empresa” (V.B., 28) e que houve uma mudança em sua cultura, tornando o ambiente organizacional mais amigável.

O clima da empresa mudou positivamente, pois as pessoas reconhecem a oportunidade que a empresa dá aos funcionários para que se faça algo prazeroso, além do dia a dia do seu trabalho.

Na opinião de uma voluntária: “os directores perceberam que o programa faz com que os funcionários fiquem mais motivados” (M.M., 44).

Quando questionada sobre “como” houve essa percepção de que a directoria da empresa correlaciona motivação ao surgimento do programa, a entrevistada comentou que a consultoria externa informou que tal fenómeno sempre ocorre nas Organizações, e sugeriu a investigadora que questionasse directamente aos directores se isso realmente ocorre.

Este episódio possibilitou a seguinte reflexão: não estariam os voluntários, ao longo das entrevistas, repetindo chavões acerca dos efeitos maravilhosos do voluntariado?

Efectivamente, em outros momentos aquilo que os funcionários afirmam contradiz seus próprios comportamentos. Por exemplo, a mesma funcionária que afirma que o voluntariado diminui a competitividade entre os colegas de trabalho demonstra comportamentos altamente competitivos na Organização. Tal comentário demonstra que muitas vezes os relatos dos voluntários acerca dos efeitos do trabalho voluntário visam transmitir aquilo que estes – os voluntários – gostariam que acontecesse (discurso idealizado). No caso acima citado, a voluntária que apresenta comportamentos altamente competitivos, parece demonstrar que possui a expectativa de que o trabalho voluntário venha a contribuir para a diminuição da sua própria competitividade.

Em um outro exemplo, uma profissional que afirma perceber como o trabalho voluntário contribui para a percepção de que seus problemas não são tão importantes, demonstra, no dia a dia de trabalho, preocupações demasiadas com assuntos de pouca relevância, muitas vezes gerando incómodos e trabalhos desnecessários aos colegas. Mais uma vez nota-se que a expectativa em relação à prática do trabalho voluntário gira em torno de “minimizar” os próprios pontos negativos do comportamento.

Em suma, segundo os funcionários, a prática do trabalho voluntário mobiliza reflexões e, em alguns casos, promove mudanças no actores organizacionais, e conseqüentemente na Organização, relacionadas ao desportivismo, altruísmo e cortesia. No entanto, os voluntários parecem superestimar os efeitos positivos do trabalho voluntário, contrapondo as suas expectativas aos efeitos que podem ser verificados nos seus comportamentos.

## 5. CONCLUSÕES FINAIS

Ao analisarmos as motivações dos sujeitos para o trabalho voluntário e os efeitos destas acções sobre si próprios, enquanto pessoas e funcionários da empresa, verificamos que o que é apresentado pelos sujeitos do presente estudo de caso está em grande parte de acordo com o apresentado pela literatura (Clary & Snyder, 1999; Ficher & Ackerman, 1998; Fischer, 2002; Fonseca, 2002; Golberg, 2001; Grajew, 2000; Penner, 2002; Penner, 2004; Shutt, 2004).

Os ganhos obtidos pelas empresas, sociedade e pessoas de forma geral, através da prática de acções sociais, segundo Fischer (2002), parecem fortemente disseminados entre o grupo de voluntários. Desses, os principais factores apontados foram:

- a necessidade e importância do envolvimento das pessoas em causas sociais;
- a ideia de que o voluntário adquire, na execução das suas actividades, habilidades diversas que são levadas para as Organizações;
- a percepção de que o voluntariado agrega enorme valor ao clima organizacional;
- a crença de que o relacionamento entre as áreas da empresa melhora consideravelmente após a intervenção de um trabalho de natureza social.

Os resultados dos estudos de Penner (2002 e 2004), sobre voluntariado, foram também confirmados pelo presente estudo de caso. As principais constatações, em congruência com essa literatura, foram:

- o entendimento dos entrevistados de que o voluntariado deve promover benefícios para uma outra pessoa e/ou grupo, alinhado à definição de trabalho voluntário como “comportamento pró-social”;
- a percepção de que crenças, atitudes, necessidades, motivações e características de personalidade estão relacionadas à adesão ao voluntariado;
- a importância da pressão social e dos convites de outras pessoas para a adesão aos programas de voluntariado.

A análise dos dados também apontou grande congruência com os estudos de Shutt (2004), conforme segue:

*Relacionadas aos efeitos do voluntariado nos voluntários:*

- auxilia na propagação da paz e do senso de cooperação para com os menos favorecidos;
- promove bem-estar, prestígio e complemento das próprias necessidades emocionais.

*Relacionadas aos factores de motivação:*

- desejo de ajudar outras pessoas;
- desejo de retribuir o que recebeu da comunidade;
- vontade de desenvolver novas habilidades ou conhecer pessoas;
- necessidade de sentir-se bem consigo mesmo;
- senso de significado dos próprios talentos e dedicação;
- importância da comunicação transparente (público-alvo e voluntários);
- necessidade de haver reconhecimento do grupo.

Quanto aos benefícios do trabalho voluntários para a comunidade, segundo Fonseca (2002), obtivemos as seguintes constatações:

- facilita o entendimento e a colaboração entre diversos agentes sociais;
- permite a realização de tarefas que, de outra forma, não seriam executadas;
- permite ampliar os recursos de voluntariado existentes;
- coloca ao serviço dos mais desfavorecidos conhecimentos qualificados.

No entanto, apesar dessa congruência com a literatura, ao aprofundarmos a análise, comparando as falas dos entrevistados em diferentes momentos da entrevista, ou ainda, com as evidências provenientes de diferentes fontes (como a observação directa, especialmente), notamos que há consideráveis inconsistências que sugerem um cenário muito mais complexo que aquele identificado à primeira vista. As principais inconsistências encontradas seguem a seguir:

- a. ao mesmo tempo que os voluntários explicitamente atribuíam a participação no programa por razões altruísticas, enfatizavam a importância do reconhecimento e dos ganhos pessoais (desejados e/ou obtidos com o programa);
- b. embora muitos afirmem que o objectivo do trabalho seja atender às necessidades do público-alvo, o que na realidade aconteceu foi identificarem as habilidades que os voluntários gostariam de colocar a serviço dos assistidos, para posterior definição das actividades que seriam oferecidas através do programa;
- c. de forma unânime, revelaram que os voluntários não podem obter ganhos pessoais através do trabalho voluntário, no entanto foram enfáticos na necessidade da empresa de utilizar o Amigo Technology como forma de promoção do seu nome e, conseqüentemente, obter ganhos financeiros associadas à valorização da marca;
- d. embora tenham afirmado que a prática do trabalho voluntário é muito satisfatória, apontaram a baixa frequência nas actividades (sistema de escalas) como ponto forte do programa, afinal, “ser voluntário do Amigo Technology não exige grandes esforços”;
- e. alguns voluntários afirmaram ter percebido efeitos positivos na Organização que não ocorreram na prática (diminuição da competitividade; menos implicância com assuntos de pouca relevância; percepção da directoria de que o programa possibilitou aumento da produtividade e da motivação dos envolvidos).

Uma explicação para essas incongruências pode ser encontrada no cenário no qual o programa está inserido.

Vivemos em uma era marcada por frequentes inovações tecnológicas, grandiosos avanços na medicina, descobertas diversas na área das ciências humanas e, ao mesmo tempo, de crescentes dificuldades e conflitos desencadeados pela desigualdade social (Rifkin, 2001).

De acordo com Fischer (2002), a realidade na qual alguns têm muito, enquanto outros têm muito pouco, tem fomentado debates e acções sobre essa complexa questão.

Grajew (2000) salienta que diversos actores sociais, em seus respectivos contextos e períodos históricos, têm construído, ao longo das últimas décadas, um roteiro extenso sobre essa temática, roteiro esse que evolui e é disseminado com velocidade estrondosa.

Segundo esse autor, valoriza-se cada vez mais o gesto solidário, o empresário e os funcionários que se simpatizam com as causas sociais e os bem-aventurados que agradecem pelos privilégios que receberam da vida e têm como objectivo retribuí-los através de serviços à comunidade.

As Organizações, em sua condição de "sistema aberto", influenciam e são influenciadas por essa envolvente, e novas práticas organizacionais têm emergido, alinhadas aos defensores da responsabilidade social como estratégia de negócio, o que parece garantir o aumento dos índices de eficiência e eficácia, conseqüentemente, aumento do lucro e garantia de perenidade.

Gestores, subordinados, Organizações privadas e governamentais, todos unidos em prol de um bem comum: a responsabilidade social.

Yazbek (2002) enfatiza que subjacente a esse cenário de interesses comuns, pululam interesses individuais diversos.

Organizações, funcionários, instituições sem fins lucrativos, público-alvo das acções sociais, cada qual com os seus objectivos individuais e suas motivações intrínsecas e extrínsecas.

Para Fischer (2002), a responsabilidade social corporativa, que mobiliza, entre outras acções, a instalação de programas de voluntariado, tem como foco a mudança da cultura organizacional, impondo aos gestores e colaboradores uma relação diferente com aquilo que caracteriza uma empresa no regime económico capitalista: a lucratividade.

Defensores destes princípios (Ashley, 2002; Drucker, 1992; Fischer, 2002; Fonseca, 2002; Goldberg, 2001; Grajew, 2000; Grajew, 2005; Ioschpe, 2005; Makray, 2000; Melo & Brennand, 2004; Neto & Froes, 1999; Neto & Froes, 2001; Schiffman & Kanuk, 2001; Toldo, 2002) alertam para diferentes acções a serem desempenhadas pelas Organizações, dirigidas para o bem-estar dos seus

funcionários e das comunidades com as quais interagem, alegando benefícios de várias ordens às Organizações, inclusive financeiros.

Em paralelo, a literatura sobre os comportamentos de cidadania organizacional (Brief & Motowidlo, 1986; Cunha e colaboradores, 2003; Finkelstein & Penner, 2004; George & Brief, 1992; Graham, 1991; Konovsky & Organ, 1996; Organ & Konovsky, 1989; Organ, 1997) aponta para a importância destes comportamentos para o “bem-estar da empresa”.

De facto, nem sempre, estes dois princípios são convergentes.

Os comportamentos de cidadania organizacional, tão benéficos às Organizações, conforme já aqui apresentado, podem estar a serviço de apenas um grupo: gestores e/ou accionistas. Mais do que apenas diferente, esta divergência pode indicar que o comportamentos de cidadania organizacional condizem com a lógica da produção e, dependendo da forma como são instaurados e/ou reforçados, podem contrariar ideais básicos da responsabilidade social. Para melhor explanação dessa lógica, pensemos em um exemplo simples: um funcionário “conscienzoso”, que ultrapassa as exigências requeridas pela sua função, e para tal, trabalha 3 horas por dia além da jornada obrigatória de trabalho, está a violar a própria qualidade de vida, o que é inconcebível sob a óptica da responsabilidade social interna.

A responsabilidade social deveria, de facto, sobrepor-se à mera instalação dos comportamentos de cidadania organizacional. Quais as consequências desta diferença para a empresa e conseqüentemente para os seus funcionários?

Há nesta questão, evidências de que a presença de comportamentos de cidadania organizacional, ou mesmo a existência de um programa de voluntariado, não garantem a construção dos princípios de Responsabilidade Social.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL alcança empresas e funcionários através de uma pressão social para sua instalação; especialmente em países como o Brasil (Neto & Froes, 1999).

OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL chegam até as empresas e funcionários, por força dos estudos relacionados ao comportamento das Organizações.

PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO estão no centro destas duas pressões; parecem estar à serviço da responsabilidade social, assim como fomentar os comportamentos de cidadania organizacional.

O que percebemos é que as incongruências obtidas neste estudo, entre COMPORTAMENTOS e DISCURSOS em relação a um PROGRAMA DE VOLUNTARIADO (sua criação e manutenção) têm, como problema central, a dificuldade de se passar dos interesses individuais (sejam dos sujeitos ou das Organizações) para interesses efectivamente colectivos.

Podsakoff et al. (2000) definiram o comportamento desportivismo como sacrifícios dos próprios interesses em benefício do grupo. Rego (1999) identificou o comportamento "identificação com a Organização", o que para ele consiste em recorrer a esforços extras mesmo que em detrimento dos interesses pessoais.

No entanto, como resultado desse trabalho, percebemos que mesmo uma acção de voluntariado, que aparentemente devesse ter como figura central o altruísmo pleno, foi concebida e é mantida em grande parte devido aos interesses de ordem pessoal, que em algumas situações, são contrários aos da colectividade.

Portanto, concluímos que:

Em relação à criação do programa Amigo Technology, alguns factores demonstraram-se determinantes, foram eles:

- a. o contexto global, no que tangem as reflexões cada vez mais frequentes sobre a importância do engajamento das pessoas em acções que busquem uma solução aos problemas sociais;
- b. o cenário brasileiro, que tem apresentado um desenvolvimento significativo em algumas áreas e percebido que a pobreza de grande parte do seu povo se apresenta como forte limitador para a sua transição do grupo de países em desenvolvimento para o dos desenvolvidos;

- c. as características culturais e sociais do povo brasileiro que, apesar das inúmeras dificuldades, se apresenta como cordial e solidário;
- d. na área empresarial, um intenso movimento que impulsiona os empresários e gestores à implantarem programas sociais em suas empresas.

A empresa em questão não pode ser definida como “socialmente responsável”, pois a única dimensão dessa que foi apontada como prática organizacional é a responsabilidade social interna<sup>9</sup>, ou seja, zelo pelos funcionários e seus dependentes. Durante as entrevistas, não foram citadas práticas relacionadas à dimensão “responsabilidade social externa”.

Acerca da literatura pesquisada sobre a responsabilidade social, é possível afirmarmos que a Technology se encontra em um processo de transição, da filantropia para a prática de ações sociais.

Sobre as características da Technology, identificamos ainda que os factores determinantes para o surgimento do programa foram:

- a cultura de gestão participativa e o bom clima organizacional da empresa;
- as características demográficas, de personalidade e motivações intrínsecas e extrínsecas de determinado grupo de funcionários.

As características dos actores organizacionais da Technology, que se mostraram determinantes para a criação e manutenção do programa foram:

- necessidade de buscar legitimar o seu valor enquanto grupo organizacional;
- consciência das diferenças sociais do país e das suas consequências;
- fortemente motivados por recompensas (principalmente de ordem social);
- apresentam motivação intrínseca sustentada pela crença de que o trabalho social é importante e valorizado (pelas pessoas que o praticam, pelo público-alvo e sociedade em geral).

---

<sup>9</sup> A responsabilidade interna, segundo Melo Neto e Brennand (2004), é composta pelas seguintes ações: pesquisa e participação, capacitação, formação e desenvolvimento, promoção da diversidade, gestão de pessoas, melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos empregados e programas de voluntariado.

Em relação ao terceiro item, associado à motivação extrínseca, é possível afirmarmos que na maioria dos casos ele não é revelado. Os actores organizacionais envolvidos com o Amigo Technology justificam suas atitudes por motivos meramente altruístas, associados à motivação intrínseca, o que vai ao encontro do que é defendido por Smith (1981).

Embora exista uma tendência a acreditarmos que um programa social possa provocar intervenções no contexto organizacional, e que essas possam causar alterações nos comportamentos dos colaboradores, o estudo do caso em questão demonstrou que algumas das características dos funcionários e da empresa é que favoreceram a criação do Amigo Technology. Por outro lado, a instalação do programa, segundo os voluntários entrevistados, demonstra que os seguintes comportamentos organizacionais foram fomentados: cortesia, altruísmo e desportivismo.

Em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, foi também possível percebermos outros aspectos importantes. Alguns desses comportamentos já pareciam fortemente arraigados no grupo de funcionários que idealizou e implantou o Amigo Technology: a conscienciosidade e a cortesia.

As falas dos sujeitos, sobre os efeitos do programa, também demonstram que os comportamentos de cidadania organizacional não são gerados por programas de voluntariado, mas podem ser resgatados por estes.

Como resultado do estudo, percebemos que o programa de voluntariado parece atender às necessidades de dois grupos de colaboradores. Os do grupo A, abaixo identificados, demonstraram-se fortemente influenciados, enquanto que os do grupo B, sofreram influência moderada:

- a. associados satisfeitos com a Organização, afinal, trata-se de mais uma iniciativa da empresa que somada às demais aumenta o orgulho os seus colaboradores;
- b. associados insatisfeitos com a Organização, pois o programa de voluntariado parece funcionar como uma válvula de escape, a minimizar as angústias e tensões.

A empresa “não dá conta” de todas as necessidades dos seus colaboradores, no entanto o programa de voluntariado parece funcionar como uma das possíveis formas de compensação.

### 5.1. Súmula conclusiva

A Responsabilidade Social demonstra, na actualidade, “*uma nova filosofia de gestão*”, fundamental aos accionistas e aos gestores, na busca da lucratividade e perenidade das suas Organizações.

Um programa de voluntariado consiste em *uma* das dimensões que constitui *uma* das vertentes da responsabilidade social corporativa: a *responsabilidade social interna*. Em ocasião alguma, pode-se atribuir o título de “empresa-cidadã ou socialmente responsável”, para uma empresa que tenha um programa de voluntariado como acção isolada.

Os comportamentos de cidadania organizacional são apontados como fortes aliados na busca da eficácia organizacional, e conseqüente lucratividade e perenidade.

Abaixo destacamos as contribuições teóricas desse estudo de caso.

As acções sociais, no caso em questão, o voluntariado empresarial, exercem influência muito positiva nos actores organizacionais que demonstram percepção positiva em relação à Organização. Tal evidência também foi constatada nos actores organizacionais mais críticos e/ou insatisfeitos, no entanto, com menos intensidade.

Foi percebida, nos funcionários que criaram e/ou aderiram ao Amigo Technology, a existência dos comportamentos conscienciosidade e cortesia (prévias ao surgimento do programa). Por outro lado, segundo a opinião dos entrevistados, os comportamentos de altruísmo, cortesia e desportivismo foram fomentados após a instalação do Amigo Technology.

Embora *Responsabilidade Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional* pareçam caminhar juntos (ambos em benefício das empresas), podem ter como fim, resultados contraditórios.

A grande problemática identificada em relação à real instauração da Responsabilidade Social Empresarial, diz respeito à dificuldade dos actores organizacionais, de adoptarem comportamentos em prol da colectividade, em detrimento dos objectivos individuais.

Apesar de contínuos movimentos acerca das melhores práticas organizacionais, alinhadas às gestões assentes na responsabilidade social corporativa, esses conceitos não parecem “internalizados” pelos actores sociais, o que distancia, em grande escala, a realidade na sociedade e nas Organizações, das representações dos sujeitos sobre esse tema.

Embora esse discurso conclusivo possa parecer amplamente crítico, salientamos que o movimento que vem sendo percebido como mobilizador de significativas reflexões acerca do nosso papel na sociedade, embora ainda não nos dê evidências de mudanças profundas, de ordem prática, mostra-se como favorável, sinalizando que estamos “a caminhar” para acções que, de facto, promovam mudanças importantes na estrutura social.

## **5.2. Limitações e sugestões para o futuro**

As duas grandes limitações do estudo dizem respeito:

- aos papéis exercidos pela pesquisadora: simultaneamente investigadora do estudo de caso em questão e gestora dos recursos humanos da empresa que foi palco da pesquisa; tal situação pode ter provocado inibição nos entrevistados e uma certa tendência às respostas socialmente esperadas;
- ao facto de apenas um caso ter sido estudado, afinal, segundo Yin (2005), é melhor que o pesquisador prefira projectos de casos múltiplos, devido à possibilidade de usar replicação directa.

Em futuras investigações será útil que as relações entre os comportamentos de cidadania organizacional e os efeitos de um programa de voluntariado empresarial sejam medidos em diferentes momentos. Um estudo longitudinal, que investigue os comportamentos de cidadania organizacional “antes e após” a implantação de um programa de voluntariado parece apropriado para avaliar outras dimensões desse.

Outra sugestão seria comparar as percepções acerca dos efeitos do programa de voluntariado dos funcionários voluntários às percepções dos colaboradores não voluntários. Tal investigação ofereceria outra perspectiva aos resultados, que incluiriam a percepção de um diferente grupo de colaboradores da mesma instituição.

Na mesma direcção, alinhar as percepções do voluntários às dos gestores organizacionais, acerca do surgimento, manutenção e efeitos do programa na Organização também viria a contribuir para a melhor compreensão do problema ora investigado.

Vale a pena reconhecer que o público-alvo de um programa de voluntariado também deveria ser entrevistado, seja para a investigação das suas demandas, seja para compreender a abrangência do programa sob a óptica desse grupo.

Pesquisas que tivessem um carácter institucional, como sugerido anteriormente, com a participação de diferentes grupos de actores e em diferentes momentos, comportariam novas significações para o estudo desta questão.

Trabalhos de investigação de abordagem mista – qualitativa/quantitativa – também se apresentam como uma boa alternativa para a obtenção de resultados que pudessem oferecer mais recursos para a compreensão desta temática. Poder-se-ia realizar um estudo quantitativo, que buscasse complementar possíveis relações de causa e efeito entre os comportamentos de cidadania organizacional e as acções decorrentes de um programa de voluntariado empresarial.

## Referências

- American Psychological Association (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (5<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Author.
- Ashley, P.A. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo, Saraiva.
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, Chicago, 38, 268-295.
- Clary, E. & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *American Psychological Society*, 8 (5).
- Collins, D. (2000). The quest to improve the human condition: the first 1500 articles published in Journal of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 26, 1-73.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2003). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Drucker, P. (1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 2ed. São Paulo: Pioneira.
- Esteves, S. (2000). *O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Axis Mundi.
- Ferreira, J et all (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lousã: McGraw-Hill.
- Ferrel, O. C., Fraedrich, J. & Ferrel, L. (2000). *Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

- Finkelstein, M & Penner, L. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches, *Social Behavior and Personality*, 32 (4), 383-398.
- Fischer, R. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Fisher, R. & Ackerman, D. (1998). The effects of Recognition and Group Need on Volunteerism: A Social Norm Perspective. *Journal of Consumer Research, Inc*, 25, 262-275
- Fonseca, A (2002). O envolvimento das empresas e dos seus trabalhadores em actividades de voluntariado. *Intervenção Social*, 25/26, 141-155.
- Friedman, M. (1985). *Capitalismo e liberdade* (2ed). São Paulo: Nova Cultural.
- George, J. & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Goldberg, R. (2001). *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, 249-270.
- Grajew, O. (2000). *Negócios e Responsabilidade Social*. In: *O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Axis Mundi.
- Grajew, O. (2005). Entrevista Oded Grajew. *GV-Executivo*, 4, 1, 10-13.
- Grant, C. (1991) Friedman Fallacies – *Journal of Business Ethics*, 10, 907 – 914.

- Ioschpe, E. (2005). *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Katz, D. e Kahn, R.L. (1987). *Psicologia Social das Organizações*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- Konovsky, M. & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Lima, L.O. (2005, maio). O Brasileiro em números. *Revista Época*, 367, 82-88.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985). *Naturalistic inquiry*. Londres: Sage Publications.
- Makray, A. (2000).: *O conceito de Responsabilidade pelo Todo*. In: *O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Axis Mundi.
- Marques, C.A. (1996).: *Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações*. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (13-41)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Matias, L. (2005).: *O efeito mediador da justiça e do empenhamento organizacional no impacto do cumprimento do contrato psicológico sobre os comportamentos de cidadania*. Dissertação de Mestrado não publicada, ISPA, Lisboa, Portugal.
- Melo N. F. & Brennand M. J. (2004).: *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Milgrom, P. e Roberts, J. (1992). *Economic organization and efficiency* In: *MILGROM, Paul & ROBERTS, John. Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Minayo, M.C.S. (org.) (1994). *Pesquisa Social*. Petrópolis, Vozes.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Neto, F. & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualimark Editora.
- Neto, F. e Froes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- Organ, D. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behaviour. It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pearce, J. & Gregersen, H (1991). Task interdependence and extrarole behaviour: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76, 838-844.
- Penner, L. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58 (3), p. 447-467.
- Penner, L. (2004). Volunteerism and Social Problems: Making Things Better or Worse? *Journal of Social Issues*, 60 (3), 645-666.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance. A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Porto, J. & Tamayo, A. (2003). *Desenvolvimento e Validação da Escala de Civismo nas Organizações*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade Federal de Brasília, Brasília, Brasil.

- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo. *Psicologia*, XIII (1-2), 127-148.
- Rego, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional – uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. *Revista de Comportamento Organizacional e Gestão*, 161-197.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rifkin, J. (2001). *O Fim dos Empregos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Robinson, S. & Morrison, E (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2001). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Cia das Letras.
- Shutt, J. (2004). *The Volunteer Career: A Descriptive Study of what Motivates People to Volunteer with Search and Rescue Units*. A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of Baylor University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts. Texas.
- Siqueira, M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Dissertação de doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Smith, C., Organ, D. & Near, J (1983). Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, D (1981). Altruism, Volunteers and Volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10, 21-36.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and

organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.

Tinoco, J. E. P. (2001). *Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das Organizações*. São Paulo: Atlas.

Toldo, M (2002). *Responsabilidade social empresarial. Prêmio Ethos Valor: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis.

Van Dyne, L. & Lepine, J. (1996). Helping and voice extra-role behaviours: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.

Vicentino, C. & Scalzaretto, R. (1997). *O Mundo Actual – da Guerra Fria à Nova Ordem Internacional*. São Paulo: Scipione.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.

Wood, D.J. & Raymond, J. (1996). *Research in Corporate Social performance*, In: *Burlingame, Dwight F. & Young, Dennis R. Editors. Corporate Philantropy at Crossroads*: Indiana University Press.

Yazbek, M. (2002). Voluntariado e Profissionalidade na Intervenção Social. *Intervenção Social*, 25/26, 171-185

Yin, R.K. (2005). *Estudos de Casos: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman

## ANEXO1: livre e Termo de consentimento esclarecido

## TERMOS DE CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_, portador do R.G. \_\_\_\_\_, certifico que recebi todas as instruções referentes à investigação acerca do “A responsabilidade social, o envolvimento de colaboradores em actividades de voluntariado e os comportamentos de cidadania organizacional – um estudo de caso”, incluindo a informação referente ao comprometimento ético da investigadora.

Informo que estou de acordo com a realização do estudo e concordo espontaneamente em colaborar, submetendo-me à uma entrevista, que será posteriormente transcrita e analisada, cujos dados poderão ser inclusive publicamente divulgados, desde que por questões de confidencialidade a minha identidade seja preservada.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2: Política de Voluntariado

### **POLÍTICA DE VOLUNTARIADO**

Os objetivos da política de Voluntariado da GTECH estão focados em três perspectivas, conforme segue:

**Associados:** levar conhecimentos e conceitos ao público interno visando a formação de uma consciência cidadã.

**Comunidade:** promover a atitude responsável e cidadã nas comunidades onde atuamos, bem como a melhoria da qualidade de vida através dos programas educacionais.

**Empresa:** desenvolver o senso de equipe de seus associados através do trabalho voluntário; fazer com que a GTECH seja reconhecida pelos formadores de opinião como uma empresa cidadã; contribuir para a constituição da GTECH como uma empresa socialmente responsável, orientada a devolver à sociedade parte dos resultados obtidos através dela.

#### **Foco de Actuação**

**Projetos de Educação:** Manutenção de Microcomputadores; Informática (Windows, Internet, Aplicativos MS – Office e Digitação); Inglês; Oficinas Lúdicas.

#### **Público Atendido Pelo Programa**

Comunidade formada por crianças, jovens e idosos, através das instituições credenciadas pela GTECH e/ou cadastradas no centro voluntário.

#### **Elegibilidade**

Associados e seus familiares, estagiários, terceiros, clientes e fornecedores da empresa.

## Pré – requisitos para Participação no Programa

Assinatura do termo de intenção

Capacitação do interessado no Centro de Voluntariado e sua integração junto ao coordenador do projeto.

## Reconhecimento para os associados

A cada seis meses, nos meses de agosto e fevereiro, haverá uma avaliação, visando reconhecer os voluntários de destaque, conforme critérios abaixo:

1ª avaliação – aqueles que tiverem realizado acima de 10 horas de trabalho voluntário no período receberão a placa “prata” e reconhecimento público através dos canais internos de comunicação.

2ª avaliação - aqueles que tiverem realizado acima de 30 horas de trabalho voluntário no período receberão a placa “ouro”, reconhecimento público em uma festa ou reunião e um dia livre cedido pela empresa.

Associados lotados fora de São Paulo que atuem em instituições cadastradas no Centro de Voluntariado, deverão comprovar horas dedicadas ao trabalho voluntário através de carta da instituição beneficiada, podendo assim participar do programa de reconhecimento.

## Acompanhamento do Programa

O Programa de Voluntariado, será acompanhado da seguinte forma:

Reuniões trimestrais junto aos voluntários para acompanhamento do projeto.

A cada seis meses será realizada uma avaliação junto à instituição beneficiada.

Fórum semestral a fim de avaliar o programa e propôr melhorias.

## Observações Gerais

Para outras informações e novas adesões, o associado deverá procurar o comitê de voluntariado.

O trabalho voluntário será exercido fora do horário de trabalho (noite e final de semana).

A participação no programa de voluntariado não será factor de promoção.

A empresa irá considerar a participação em causas sociais nas entrevistas de seleção, mas não será factor excludente.

Qualquer divulgação externa sobre o programa de voluntariado deverá ser formalmente autorizada pela Direção da empresa.

### **Indicadores**

Em "1" ano, atingir a meta de "15%" de funcionários atuando como voluntários.

Obter 80% de satisfação/aceitação junto à Instituição atendida pelo trabalho voluntário.