

UMA ANÁLISE DO(S) SIGNIFICADO(S) DO TRABALHO DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Angela Beatriz Scheffer Garay¹
Rua Mostardeiro, 1035/502
CEP: 90430001 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: angela@netcentrics.com.br

Cláudio Pinho Mazzilli²
Rua Washington Luiz, 855 – Sala 439
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: cpmazzilli@ea.ufrgs.br

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Escola de Administração – PPGA
CEP: 90619-900 Porto Alegre/RS

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração – PPGA
CEP: 90010 – 460 Porto Alegre/RS

Resumo:

Os programas de voluntariado corporativo surgem como uma tendência no campo social, embora ainda sejam poucos os estudos que procurem compreender como eles funcionam e o seu significado junto aos que os realizam. Dessa forma, buscou-se identificar como o voluntário empresarial, envolvido num cenário organizacional com uma série de novas demandas, percebe esse tipo de trabalho que a organização o estimula a realizar. Seria solidariedade, afeto, responsabilidade para com os outros ou, no cenário das organizações, estaria assumindo outros significados? Este artigo procura discutir a questão, com base em estudo de caso realizado em duas grandes empresas gaúchas, nas quais foram entrevistados voluntários empresariais e dirigentes responsáveis por esses programas. Entre os significados encontrados, destaca-se voluntariado como história de vida, como uma demanda organizacional, como desejo da empresa, como forma de ser reconhecido pela empresa (“faço parte”), entre outros.

Palavras-chave: Voluntariado empresarial; voluntariado; responsabilidade social

UMA ANÁLISE DO(S) SIGNIFICADO(S) DO TRABALHO DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Introdução

Tem-se verificado, nos dias de hoje, uma preocupação crescente com a questão da responsabilidade social e do investimento social das empresas, que tem no trabalho voluntário um forte instrumento de ação. Embora o voluntariado (pessoa física) não seja uma prática recente, tem-se assistido à emergência de uma nova tendência social, o voluntariado pessoa jurídica. São empresas privadas que desenvolvem programas de voluntariado com o objetivo de estimular seus funcionários a atuarem junto ao campo social, inclusive como forma de as organizações da sociedade civil terem acesso a técnicas atualizadas de gerenciamento e administração direcionadas às suas necessidades específicas.

Fischer e Falconer (1999) referem que os programas de voluntariado, assim como as ações espontâneas de funcionários, são mais comuns do que se pensava. Em estudo, verificaram que aproximadamente 50% das empresas pesquisadas afirmaram que em seu quadro havia funcionários que se dedicavam ao voluntariado, 17% ocorrendo durante o horário de trabalho e em 16% das empresas contando com uma pessoa ou área responsável pela promoção do voluntariado. Para a promoção do voluntariado empresarial, foram citadas ações como concessão de bolsas de estudos aos funcionários que atuam em trabalhos comunitários, entregas de certificados, *pins* ou *bótons*, entre outras práticas.

Como estratégia de intervenção social, muito se tem dito sobre a contribuição via ação do voluntariado e, particularmente, do voluntariado empresarial (PEREZ e JUNQUEIRA, 2002; CORULLÓN e MEDEIROS FILHO, 2002; PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2001). De modo geral, destacam-se o desenvolvimento social a partir da utilização do potencial humano; a intervenção de maneira conseqüente e permanente na vida social, rompendo-se com o paradigma de paternalismo e submissão e levando a possibilidade de transformação social; a capacidade de levar o público interno das empresas a abraçar conceitos como o de responsabilidade social; assim como a própria otimização dos investimentos das empresas na área social, pela aproximação com as comunidades.

Como nova tendência social, são poucos os estudos que procuram compreender como funcionam os programas de voluntariado corporativo e o seu significado junto aos que os realizam. Espera-se que nas organizações privadas, com sua forma de gestão calcada em princípios instrumentais, possa haver a gestão do trabalho voluntário (ligado à lógica substantiva), assim como espera-se que o voluntário empresarial possa contribuir para a profissionalização do campo social.

Dessa forma, buscou-se identificar quais seriam os significado(s) que o trabalho voluntário assume para o profissional que o realiza. Tem-se que a ação voluntária está ligada, de modo geral, a solidariedade, benevolência, afeto, compreensão e responsabilidade para com os outros, o que neste cenário das organizações pode assumir diferentes interpretações.

Este artigo procura discutir essa questão, com base em estudo de caso realizado em duas grandes empresas gaúchas, nas quais foram entrevistados voluntários empresariais e dirigentes responsáveis por esses programas. Parte de uma discussão teórica sobre os significados usuais associados ao voluntariado e apresenta alguns modelos teóricos sobre o tema. Após, apresenta a metodologia do estudo e seus resultados principais.

O sentido do trabalho voluntário para os indivíduos

Trabalho voluntário tem sido definido como o esforço oferecido espontaneamente, ou a pedido, e sem remuneração por qualquer pessoa que deseje colaborar com amor, benevolência, afeto, compreensão e responsabilidade em organismos que trabalham em favor do bem-estar da comunidade, nascendo de uma vontade própria (KOHAN, 1965).

No Brasil, o termo e a ação voluntária ainda estão muito associados a valores religiosos, caridade e concepções como assistencialismo, trabalho de menor importância e até mesmo demagogia, o que justifica uma certa desconfiança ou desvalorização em relação àquele que quer dar algo gratuitamente e em relação a sua ação. A própria relação entre benfeitor e beneficiário, ao longo da história, adquiriu um caráter assistencialista, em que, muitas vezes, benfeitor e beneficiário pouco conhecem de suas respectivas realidades, do que resultam poucos ganhos da relação (MARTINELLI, 1996).

Termos como solidariedade, cidadania, autotransformação e transformação social representam, conforme coloca Lovato (1996), fatores determinantes ligados ao ser voluntário. Para essa autora, a atuação voluntária permite contribuir tanto para o atendimento das necessidades da comunidade quanto para ajudar os indivíduos, promover sua auto-realização, fortalecer sua identidade, aumentar sua auto-estima e desenvolver seu espírito crítico. Kohan (1965) aponta motivações como o desejo de ser útil, de ajudar, de sentir-se reconhecido, interesse por capacitar-se em temas de bem-estar social, sentimento de responsabilidade frente a injustiças sociais, desejo de aliviar os que sofrem, auto-realização, desejo de romper com a rotina, satisfação de exercitar sua profissão, tentativa de recuperação de uma perda e possibilidade de uso dos talentos e das capacitações, entre outras.

Drucker (1977) menciona a realização, a satisfação em servir e a possibilidade de uma contribuição clara como os principais elementos que dão sentido ao trabalho voluntário no Terceiro Setor. Além disso, os voluntários vivem na comunidade e exemplificam a missão da instituição (DRUCKER, 1997).

Diferentemente do trabalho sob o controle comumente existente nas organizações com fins lucrativos, Ribeiro et al. (1996) consideram que o trabalho voluntário seria um espaço no qual o investimento narcísico (investimento libidinal do ego) poderia renovar-se, assim como representaria a busca de uma forma de satisfação, em uma tarefa plena de significações, a partir da escolha por uma vida ativa e voltada para o outro, para o mundo.

Do ponto de vista da dinâmica do ego, ou seja, do modo de funcionamento do aparelho psíquico dos indivíduos, pode-se pensar que nesse interesse em ajudar o outro estaria em uso o mecanismo de defesa da sublimação. Como colocam Laplanche e Pontalis (1995), a sublimação, termo introduzido por Freud em psicanálise, lembra o termo “sublime”, utilizado nas belas artes, relacionado a uma produção que sugira a grandeza, a elevação, e o termo “sublimação” designado na química como o processo de passar um corpo do estado sólido para o estado gasoso.

Dessa forma, os autores, de modo geral, apontam para, nessa ação de ajudar o outro, uma busca dos indivíduos por algo perdido, definido de diferentes modos por indivíduos e grupos. Poderia ser o tempo perdido em organizações que não deram espaço para um trabalho mais gratificante, o desejo de viver e contribuir para a comunidade, o retorno a valores esquecidos, entre outros aspectos, numa resposta a uma mudança também social, o que mereceria, porém, análise mais consistente.

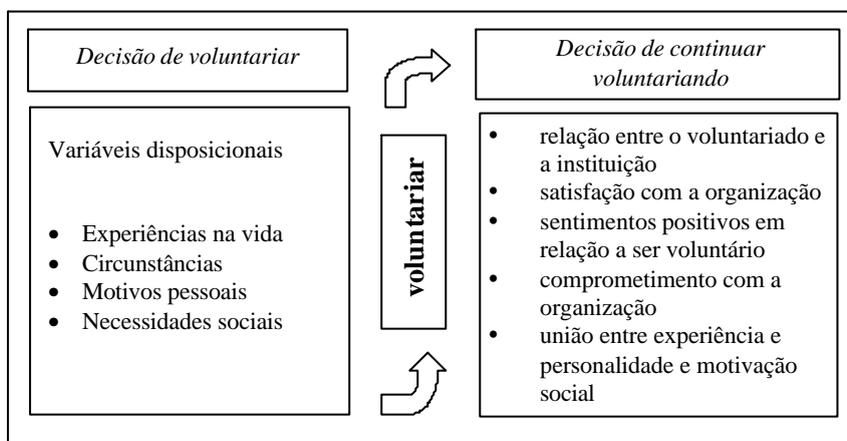
Modelos teóricos sobre voluntariado

Alguns estudos (PENNER e FINKELSTEIN, 1998; OKUN, BARR e HERZOG, 1998), quantitativos, buscam identificar os fatores que levam as pessoas a voluntariar e os fatores que fazem com que elas continuem voluntariando por longos períodos.

Penner e Finkelstein (1998) referem que a literatura sobre o tema está concentrada sobre os atos individuais de ajuda, não existindo muitos modelos que expliquem o voluntariado. Citam dois modelos mais conhecidos: a) modelo do processo voluntário e b) modelo da identidade do papel.

O primeiro modelo se preocupa com os antecedentes do voluntariado e com o que acontece com os voluntários ao longo do tempo, apontando para algumas variáveis disposicionais que influenciam na decisão de voluntariar: as experiências de vida, as circunstâncias, os motivos pessoais e as necessidades sociais (Figura 1 – Modelo do processo voluntário).

Figura 1 – Modelo do processo voluntário



Fonte: elaboração da autora com base em Penner e Finkelstein (1998)

Segundo esse modelo, voluntariar serve a diferentes funções para diferentes pessoas (e múltiplas funções para uma mesma pessoa). Para entender por que uma pessoa oferece ajuda, é necessário entender que funções particulares o fato de ajudar representa para ele ou ela. O fato de continuar a voluntariar depende da relação que se estabelece entre o voluntário e a instituição em que ajuda, tendo influência as seguintes variáveis: satisfação com a organização, sentimentos positivos em relação a ser voluntário, comprometimento com a organização e união entre as experiências de voluntariado e a personalidade do indivíduo e suas motivações sociais.

No que tange especificamente à motivação para voluntariar, Okun, Barr e Herzog (1998) analisaram três modelos: o de um fator (CNANN e GOLDBERG-GLEN, 1991 apud OKUN, BARR E HERZOG, 1998), o de dois fatores (LATTING, 1990 apud OKUN, BARR E HERZOG, 1998) e o de seis fatores (CLARY, SNYDER e RIDGE, 1992 apud OKUN, BARR E HERZOG, 1998). O primeiro postula que os voluntários agem não segundo um único motivo ou uma categoria de motivos, mas sim sob uma combinação de motivos, que podem ser descritos como uma “experiência de ganhos”.

O segundo propõe que as pessoas são motivadas pela preocupação com os outros (motivos altruístas) e consigo (motivos egoístas), debate este que tem levado a muitas controvérsias. O modelo multifatorial propõe uma teoria de motivação para o voluntariado, podendo ser analisado em termos das diferenças nos motivos que são satisfeitos, nas necessidades que são encontradas e nos objetivos que são alcançados. Seis funções primárias foram identificadas: a) os valores (crença profunda na importância de ajudar os outros), b) o aspecto social (estando em conformidade com pessoas significantes), c) a carreira (percepção de

possibilidades de ganhos no mundo do trabalho), d) a aprendizagem, e) a estima (valor próprio) e f) a proteção (fuga de pensamentos negativos).

Por sua vez, o modelo da identidade do papel discutido por Penner e Finkelstein (1998) dá atenção à teoria do papel e da estrutura social na qual o voluntariado ocorre para explicar essa ação. Esse modelo sinaliza que, na medida em que as pessoas continuam a voluntariar, o comprometimento com a organização aumenta, assim como aumenta a incidência de ações em benefício da organização.

Esse processo é acompanhado de mudanças no autoconceito dos voluntários, no qual o papel de voluntário se torna parte de sua própria identidade. Desse modo, o modelo sugere que um dos melhores preditores de atividades voluntárias futuras é o nível passado de atividades voluntárias. Penner e Finkelstein (1998) argumentam que os dois modelos são complementares. Ou seja, para entender tanto a decisão inicial por voluntariar quanto o voluntariado realizado por longo tempo, são necessários constructos de ambos os modelos.

Trazendo para o campo administrativo, a teoria do papel nos traz importantes elementos para a análise do voluntariado empresarial, até porque as organizações podem ser conceituadas como sistemas de papéis, assim como as bases psicológicas das funções organizacionais podem ser vistas em termos de motivação para cumpri-las (KATZ e KAHN, 1987). A transmissão de papéis é um processo cíclico e contínuo, através do qual cada pessoa é socializada. É um processo relacional com base em expectativas que são transmitidas pelos outros de diferentes modos (desde instruções diretas até expressão de admiração ou desapontamento por algum comportamento, por exemplo).

Papel é uma conduta socialmente objetivada, é a ordem social. Ao desempenhar e interiorizar papéis, o mundo torna-se subjetivamente real. A sociedade, a identidade e a realidade cristalizam-se subjetivamente neste processo de interiorização (BERGER e LUCKMANN, 1979), os papéis podendo ser vistos como produto social da subjetividade. As organizações, na determinação da forma e do conteúdo das regras e os princípios que regem as relações no seu interior, procuram apresentá-las como necessidade, como ordem das coisas, acima de sua própria vontade. No entanto, através delas procuram organizar as relações contraditórias entre os grupos sociais existentes, assim como os conflitos oriundos a partir da lógica interna (PAGÉS, apud CLEGG, 1994).

Bourdieu (1996) lança um olhar diferenciado sobre essa questão, desenvolvendo uma teoria cujo ponto central é a relação de duas vias entre as estruturas objetivas (dos campos sociais, espaços de relações) e as estruturas incorporadas (*habitus*, corpo socializado de um campo que estrutura os esquemas de percepção, pensamento e ação). Foge da abordagem sistêmica por esta desconsiderar que na ação entre os atores sociais existem vontades e interesses próprios em jogo, mesmo que limitados por fatores estruturais, que são capazes de promover mudanças. Os atores são ativos e atuantes, que se enfrentam constantemente.

Essas abordagens contribuem para a análise da ação do voluntário empresarial em suas decisões, que partem de motivações pessoais e que ocorrem em um contexto de relação com a empresa. Além disso, no momento em que passam a atuar, passam a existir expectativas da instituição em que o voluntário colabora com sua ação, assim como expectativas do grupo de funcionários que se une para desenvolver uma ação social.

O sentido do trabalho voluntário para as organizações

Na busca de entender as razões para as organizações privadas promoverem e/ou apoiarem o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias, podem ser levantadas algumas suposições, aqui resumidas:

(a) para o desenvolvimento de competências dos funcionários:

Pelas peculiaridades organizacionais do Terceiro Setor, o estímulo ao voluntariado empresarial pode ser uma forma de desenvolver nas pessoas não apenas a cidadania, mas também promover o uso de habilidades como leitura do ambiente e construção de formas coletivas de solução de problemas, ampliar e promover mudanças nas visões de mundo, trabalhar com objetivos comuns e com aprendizagem em grupo. A sensibilização dos funcionários pela comunidade e pelo ambiente em volta das organizações é base para a capacidade de antecipar a necessidade de mudança, o que pode fazer com que a crise possa ser transformada em oportunidade, elemento presente nas organizações mais duradouras (PARDINI, 2000). Nesse sentido, voluntariar representa uma forma de treinamento, oportunizando ainda o exercício da liderança e do senso de responsabilidade, o que se dá em muito pela espontaneidade que tal ação envolve.

Desenvolvimento de uma maior facilidade ou desprendimento para atuar na resolução de problemas do dia-a-dia, inclusive com soluções mais criativas, maior iniciativa, busca de uma maior proximidade nas relações interpessoais, com maior aceitação das contribuições vindas de todos os níveis da organização, assim como a disseminação, nas organizações em que atuam, de valores e de uma cultura de responsabilidade social, são outros aspectos importantes.

(b) para o estímulo ao desenvolvimento do papel institucional do executivo:

Conforme menciona Schommer (2000), nos Estados Unidos é cada vez mais comum que as ações na área social estejam relacionadas à função “relações comunitárias corporativas”, por meio da qual empresas interagem com organizações da sociedade civil, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* no âmbito comunitário. Ainda segundo a autora, a competição está disseminando a crença de que participação na vida política da comunidade é um imperativo no mundo dos negócios, capaz de criar vantagens competitivas, o que leva ao aumento de ações nesse sentido.

Em algumas organizações de grande porte, ou por orientação corporativa ou estratégica, ou para se resguardar de eventuais indefinições jurídicas, o departamento de relações com a comunidade foi substituído pela criação de fundações ou institutos, representativa de sua atuação social, mas funcionando com autonomia administrativa, legal e financeira (FISCHER e FALCONER, 1999).

(c) em organizações socialmente responsáveis, o ato de voluntariar pode representar um forte determinante para aumentar o nível de satisfação e de identidade dos colaboradores com sua empresa, capaz de gerar envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional:

Internamente às organizações, favoráveis são os argumentos que apontam para a crescente necessidade de confiança nos parceiros, de criação de maior envolvimento com o trabalho e maior comprometimento com a organização, assim como de cooperação. Essa desejada mudança passa pelo entendimento cognitivo (por que preciso mudar) e também por uma aceitação (adesão) emocional.

O desenvolvimento ou a participação da empresa em projetos sociais significantes (com o envolvimento de voluntários, por exemplo) sinalizam sua adesão a uma missão nobre, a da ação social, que pode funcionar como elemento de convencimento e de maior aceitação da empresa

pelos indivíduos. Trabalha-se no campo da moral e do afeto, com o desenvolvimento de um sentimento de orgulho por pertencer e participar de um projeto "nobre".

(d) para o fortalecimento da cultura corporativa:

A ação social das organizações no campo social e o estímulo ao trabalho voluntário podem ser pensados como um dos elementos capazes de influenciar na criação de um valor da organização a ser partilhada pelo grupo, além de legitimar ações e as diferenciar dos valores e das práticas de outros grupos concorrentes. Como colocado por Enriquez (1996, p.18), a organização põe em prática um “chamariz imaginário que tem por finalidade prender totalmente as pessoas, com sua razão, sua paixão, seu imaginário, seu inconsciente, nas malhas da organização, fazendo crer que, caso se identificarem a ela, poderão receber em troca as satisfações que merecem”, precisando para tanto atuar dentro das expectativas propagadas.

Esses valores e imagens são propagados ou manipulados (significa neste caso colocar os valores que a organização espera que sejam partilhados de modo a que a organização possa atingir seus objetivos) por discursos e outras formas de comunicação e de uso de símbolos culturais. Criam-se rituais, cerimônias, para premiar indivíduos e grupos que tenham se engajado em projetos sociais, celebrando os mais bem-sucedidos ou os que tenham demonstrado maior adesão ao processo, criam-se histórias de sucesso envolvendo esses e outros personagens, há participação em concursos externos, voluntários recebem certificados por sua participação em ações sociais, entre outras práticas, como exemplos de procedimentos utilizados na gestão da cultura corporativa em torno da missão social da empresa. Com base nos valores a esta associados, por representarem valores com um apelo forte (é desejo de todos o progresso e o bem-estar da sociedade, especialmente a partir do cultivo de valores éticos e humanísticos), busca-se fortalecer a cultura corporativa.

(e) para a consolidação de uma imagem corporativa favorável:

Do campo do marketing há a referência de que um posicionamento socialmente responsável pode ser um diferencial competitivo capaz de trazer bons resultados às organizações, especialmente a partir da consolidação de uma imagem e de uma marca corporativa favorável. Imagem é definida por Kotler e Barich (2001) como o somatório de suposições, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo têm acerca de um objeto, que pode ser uma empresa como um todo (imagem corporativa), um produto, uma marca, um local ou uma pessoa, que orientam e moldam o comportamento. Imagem corporativa diz respeito a como o público vê a disposição da empresa face à sociedade, aos funcionários, aos clientes e a outras partes interessadas, precisando estar em sintonia com a imagem de marketing da empresa, ou seja, como seus clientes e outros públicos avaliam o “valor de troca” das suas ofertas comparado com o de seus concorrentes, o que influi na aquisição dos produtos ou serviços e na recomendação desses.

Ressaltam os autores que o gerenciamento da imagem corporativa busca melhorar as atitudes em relação às ações da empresa, inspirar o desejo de trabalhar para ela e conseguir a aprovação de leis que a favoreçam.

Metodologia

Para este estudo, foram conduzidos estudos de caso em duas grandes empresas gaúchas que contam, dentre outras ações sociais, com programas de voluntariado. Três critérios foram utilizados como base para a escolha dessas empresas: que elas (a) tivessem programa em andamento; (b) que tivessem sua ação junto a instituições do Terceiro Setor ou projetos sociais que visassem ao público externo e (c) que as ações não fossem apenas pontuais.

A escolha deu-se a partir da consulta a material disponível em revistas e artigos sobre empresas que realizavam programas de voluntariado e, principalmente, pela indicação de pessoas com vivência no campo social. Foram entrevistados seis profissionais (sondagem de opiniões), dentre consultores e jornalistas atuantes junto ao Terceiro Setor, que sinalizaram um conjunto bastante pequeno de empresas.

A partir de entrevistas, buscou-se examinar, na percepção dos voluntários, qual(is) seria(m) o(s) significado(s) que este profissional imprime à ação voluntária quando esta é estimulada a partir de um programa da empresa.

Para a análise do fenômeno em questão, utilizou-se análise de conteúdo, com a qual buscou-se sistematizar e explorar os dados que são de natureza qualitativa.

Descrição dos casos

As empresas em estudo são indústrias de grande porte (Quadro 1 – Casos estudados e aspectos metodológicos) .

Quadro 1 – Casos estudados e aspectos metodológicos

Características	Empresa 1	Empresa 2
Nº de funcionários	4.500 no Brasil 450 em Santa Cruz do Sul	668 em Canoas
Nº de voluntários participantes no PV	25 funcionários	10 funcionários
Responsável pelo PV	Próprios funcionários, em programa acompanhado pelo instituto empresarial	Área de Recursos Humanos
Entrevistas realizadas	10 entrevistas no local de trabalho	8 entrevistas no local de trabalho
Análise de documentos	Jornais internos, documentos internos da empresa, publicações em jornais e revistas	Jornais internos, documentos internos da empresa, publicações em jornais e revistas

Fonte: dados de pesquisa

Na empresa 1, cerca de 5,5% dos funcionários voluntariam no projeto incentivado pela empresa (de 450 empregados na unidade da empresa em Santa Cruz do Sul, 25 têm seus nomes relacionados no projeto). Na empresa 2, o percentual cai para 1,5% dos empregados (dos 668 empregados da fábrica em Canoas, 10 voluntariam no programa em análise). Cabe destacar que a empresa 1 fabrica um produto que constantemente é criticado.

No caso 1, a idéia do programa de voluntariado foi desenvolvida pelo instituto empresarial a ela vinculado, como forma de comemorar seu primeiro ano de atividade e o Ano Internacional do Voluntariado, além da busca por alavancar o voluntariado interno da mantenedora (meta). Partiu de um convite aos funcionários de todas as unidades no Brasil para que elaborassem projetos sociais e os encaminhassem para um processo seletivo.

Inicialmente, foi enviada uma circular a todas as unidades da empresa no Brasil e, nominalmente, foi entregue um convite para o endereço residencial de cada um dos 4.500 funcionários. Esse convite continha uma carta de apresentação e informações sobre o processo seletivo. A carta finalizava com “Contamos com todos vocês” ou ainda “Esta é sua chance de contribuir para a execução de projetos sociais bem-sucedidos, exercendo o seu papel de agente de desenvolvimento humano”.

Os funcionários deveriam ainda preencher dados referentes a uma instituição sem fins lucrativos que receberia a ajuda dos voluntários, com detalhes das ações e das propostas. Posteriormente, o mesmo convite foi colocado na intranet da empresa, para que os funcionários pudessem acessar eletronicamente os formulários de inscrição. Além disso, foram colocadas notícias em pelo menos quatro boletins de circulação interna do instituto.

O apoio principal dado pelo instituto seria o aporte financeiro, que duraria um ano. Houve orientações e esclarecimentos quanto à elaboração dos projetos e os eleitos receberam acompanhamento durante o ano. A previsão de continuidade do projeto, após os 12 meses desse auxílio financeiro, deveria ser contemplada nos projetos desenvolvidos. Não estava previsto o uso de horas de trabalho para a realização do projeto. Conforme relato de um dos entrevistados: *“A gente faz questão de que voluntariado seja uma coisa bem pessoal, seja fruto de um investimento individual, como contribuição para o desenvolvimento social”*.

O projeto selecionado da unidade em estudo refere-se à ajuda a uma instituição carente da região que atende idosos. Iniciou-se com um grupo de funcionários da fábrica (três gerentes) que, face ao apelo do instituto, tomou iniciativa e foi conhecer algumas instituições da região. Após conhecerem quatro instituições, chegaram a uma determinada instituição, carente, que não recebia ajuda de nenhum órgão municipal ou estadual.

O projeto foi dividido em três etapas: uma que seria civil, uma de treinamento e outra, assistencial, cada parte ficando sob a responsabilidade de um dos gerentes. O valor total do projeto era de R\$ 103.000,00, incluindo a contratação de estagiários e de algum funcionário (psicóloga ou assistente social que pudesse dar apoio e acompanhar o andamento do projeto). O grupo julgou que seria mais interessante, ao contrário do que ocorreu nos outros projetos selecionados, que o instituto não simplesmente transferisse o dinheiro para a instituição. *“Nós queríamos que o dinheiro ficasse na mão do instituto e nós iríamos administrar esse dinheiro para fazê-lo render um pouco mais”* (relato de um dos voluntários).

Aos poucos, o grupo começou a fazer reuniões com outros funcionários, até que vinte e cinco (25) profissionais se engajaram no processo, entre engenheiros, médicos, enfermeiros, gerentes e outros. Prevendo a continuidade do projeto (para além dos 12 meses), a universidade local foi eleita como parceira fundamental.

No caso 2, o programa de voluntariado é considerado uma evolução de outro já existente, criado em 1993 por uma fundação empresarial, antes de a empresa ser adquirida por um grupo estrangeiro. A idéia de ter um programa de voluntariado surgiu na área de Recursos Humanos com o objetivo de, especialmente a partir do uso das competências dos funcionários em gestão e da transferência de cultura organizacional do setor empresarial para as organizações da sociedade civil, auxiliar no desenvolvimento de programas geradores de renda que assegurassem a auto-sustentabilidade da entidade beneficiada, o que, porém, exigia processos mais longos e de resultados mais demorados.

O programa anterior, tal como criado, funcionou durante algum tempo na empresa 2. Em seu formato atual, segundo relato do entrevistado (responsável pelo programa), passou a existir a partir de 1997. As mudanças que ocorreram se deram especialmente no que diz respeito a uma desburocratização do processo. Hoje priorizam-se as campanhas. Participam dez pessoas de diferentes setores, sendo este o número mínimo de funcionários para que possa funcionar.

Os resultados principais do estudo

A partir da análise de conteúdo realizada, foi possível a identificação de alguns significados atribuídos à ação voluntária. O quadro 2 – Comparativo com base na análise de conteúdo coloca em evidência um comparativo entre as categorias intermediárias e finais que emergiram a partir dessa técnica.

Quadro 2 – Comparativo com base na Análise de Conteúdo

	Empresa 1	Empresa 2
Categorias intermediárias	Voluntariado como história de vida	Voluntariado como história de vida
	Ação movida pela emoção	Ação movida pela emoção
	Visões do papel gerencial face ao programa de voluntariado	Trabalho voluntário como uma demanda organizacional
	O orgulho pela empresa e por seus valores	Voluntariado na empresa: desencanto com seu valor
	Trabalho voluntário: a racionalidade em jogo	A empresa que busca ganhos
	A preocupação com uma imagem a ser passada	A preocupação com uma imagem a ser passada
	Trabalho voluntário: os temores face às novas relações em construção	Trabalho voluntário: temores face às novas relações em construção
	Ação voluntária: pouca transformação	Ação voluntária: pouca transformação
Categorias finais	O prazer/sofrimento na ação voluntária: a lógica substantiva na visão de ser voluntário	O prazer/sofrimento na ação voluntária: a lógica substantiva na visão de ser voluntário
	Trabalho voluntário como uma relação de troca com a empresa: a lógica instrumental em ação	Trabalho voluntário como uma relação de troca com a empresa: a lógica instrumental em ação
	Voluntariado como ação social da empresa: um novo e desconhecido campo mediado pela imagem	Voluntariado como ação social da empresa: um novo e desconhecido campo mediado pela imagem

Fonte: dados de pesquisa

Nota-se que muitas dessas categorias foram comuns para os casos das duas empresas. “Voluntariado como história de vida”, “Ação movida pela emoção”, “A preocupação com uma imagem a ser passada”, “Trabalho voluntário: os temores face às novas relações em construção” e “Ação voluntária: pouca transformação” foram as categorias intermediárias comuns encontradas.

As duas primeiras categorias intermediárias sinalizam para o aspecto de que o trabalho voluntário é um tipo de trabalho movido pela emoção, numa busca por uma forma de satisfação em um trabalho com maiores significações, a partir de uma vontade pessoal. Aponta para a idéia de que voluntariar se constitui em um processo que, depois de descoberta a satisfação gerada, tende a crescer, acabando por tornar-se parte da própria identidade dos indivíduos, constituindo-se em um valor. Nesse sentido, percebe-se que há uma relação com a história de vida dos indivíduos, sendo um valor compartilhado com pessoas e/ou grupos significantes de suas vidas. Destaca-se, entretanto, que esses não foram os únicos sentimentos envolvidos nessa ação, sendo encontrados em um pequeno número de sujeitos entrevistados.

As categorias comuns, “A preocupação com uma imagem a ser passada” e “Ação voluntária: pouca transformação”, sinalizam que muito da ação tem ficado no campo do discurso, havendo muita contradição na fala dos entrevistados, além de apontar para uma pequena participação ou envolvimento real junto às organizações que recebem a ajuda. Esses discursos acabam por revelar uma preocupação com uma imagem interna e externa a ser passada, imagem do profissional que adere às novas demandas da empresa (que o faz mediante uso do gerenciamento da impressão) e da empresa que passa a ser vista como uma entidade que se preocupa com o social, que tem projetos em várias áreas, o que é importante para sua credibilidade, melhorando as atitudes em relação a suas ações, além de buscar inspirar o desejo de trabalhar para ela e conseguir a aprovação de leis que a favoreçam, entre outras vantagens. A ação realizada em ambas as empresas tem sido de caráter mais assistencialista, não havendo a busca por uma interação maior que possa gerar um crescimento para os indivíduos. Nesse sentido, voluntariado é percebido como forma de ser reconhecido pela empresa (“faço parte”).

Como coloca Enriquez (2001, p.174), “é o indivíduo capaz de se adaptar a todas as situações indivíduo que deve se conformar à nova ideologia, a do ganhador, do lutador, livre dos questionamentos, indivíduos de ‘falso-self” (como coloca Winnicot, 1970 apud Enriquez, 2001), falso self este resultado de uma defesa, uma dissociação que tem a finalidade de ocultar o verdadeiro self (ego) para protegê-lo do aniquilamento (uma casca, um verniz).

Por sua vez, a categoria intermediária “Trabalho voluntário: os temores face às novas relações em construção”, encontrada nas duas empresas, aponta que a experiência do voluntariado revela a existência de um conjunto de temores envolvendo os atores/instituições que estão presentes, haja vista essa ser uma ação em um campo desconhecido para muitos. Na empresa 1, surgiram temores quanto à possível associação entre carreira e voluntariado; à possibilidade de que o projeto gere expectativas falsas nas pessoas que estão fazendo essa ação e nas que estão recebendo ajuda; à falta de profissionalismo existente; e à pouca transparência em gestão da instituição beneficiária da ajuda. Na empresa 2, destacaram-se os temores quanto ao envolvimento em gestão (de que o trabalho voluntário se torne mais uma tarefa instrumental); ao uso indevido das ações realizadas (com o uso do trabalho voluntário como forma de gerar ganhos para a empresa); à falta de informações sobre a idoneidade das instituições; e ao medo da exploração.

Encontrada apenas no caso da empresa 1 apareceram as categorias “Trabalho voluntário: a racionalidade em jogo”, “Visões do papel gerencial face ao programa de voluntariado” e “O orgulho pela empresa e por seus valores”. As duas primeiras categorias trouxeram a percepção dos entrevistados de que, no momento em que se está inserido em uma empresa privada, a decisão de voluntariar torna-se também uma decisão racional, pois há muitos interesses em jogo nessa relação. O próprio concurso de projetos promovido pelo Instituto empresarial vinculado a empresa 1 foi tomado como um desafio empresarial, algo quase como um negócio, uma competição a ser vencida. Nessa decisão, estariam sendo levados em consideração elementos como o atendimento às expectativas da empresa, propagada por um discurso corporativo de participação na responsabilidade social da empresa. Nesse sentido, surge inclusive a visão da existência de uma expectativa de papel a ser desempenhado: buscar um maior envolvimento dos funcionários no programa de voluntariado, o que passa, no mínimo, pela sensibilização dos funcionários para essa necessidade.

A categoria “Trabalho voluntário: a racionalidade em jogo” discute a racionalidade envolvida na decisão de voluntariar. Trabalho voluntário aparece ligado à idéia de que, a partir de um incentivo da empresa, as pessoas não são mais voluntárias; de que com o voluntariado nada muda; de que existem influências internas para o voluntariar; de que há todo um jogo de interesses envolvendo o projeto; e de que há o investimento da empresa movido por razões econômicas.

Difere do caso da empresa 2, que tem como categoria intermediária “Trabalho voluntário como uma demanda organizacional”, que aponta para a percepção da existência de uma expectativa da empresa, percebida especialmente pelo convite, feito pela gerência de projetos sociais a alguns funcionários, de que houvesse engajamento no programa de voluntariado. Dessa forma, em alguns casos, a decisão de participar no programa foi percebida como uma demanda organizacional, embora tenha sido colocada como uma forma de incentivar o voluntariado na empresa.

Pode-se pensar que a diferença encontrada nos dois casos é em decorrência da posição que os entrevistados ocupam na empresa, ou seja, no caso 1 o grupo maior era de gerentes, enquanto no caso 2 era de pessoas em função de assessoria (qualidade, RH), e funcionários administrativos (não gerentes).

A categoria “O orgulho pela empresa e seus valores”, encontrada no caso da empresa 1, destaca que, como resultado de um amplo investimento em projetos sociais que não vêm apenas dos “boom” dos últimos anos, essa preocupação com a comunidade em sua volta, assim como com os demais públicos com quem se relaciona, acaba sendo vista como um valor da empresa, o que é motivo de orgulho. Os projetos nunca foram deixados de lado, independentemente do momento por que a empresa passava.

Embora os entrevistados apontem para um interesse maior da empresa com ganhos de imagem junto à comunidade, uma análise mais profunda sinaliza que, no caso 1, há um interesse também da empresa em defender-se, pois trabalha com um produto que gera uma série de controvérsias. Dessa forma, sente a importância em apoiar mais essa ação social promovida: dá recursos e poder aos voluntários, investe em reconhecimento. A preocupação com os outros e a criação de uma relação de confiança são passadas como valores da empresa, o que lhes dá maior conforto. Valorizam, ainda, o retorno dado pela comunidade, o que é fonte de orgulho. Seus discursos procuram passar uma imagem positiva da empresa e deles como profissionais, precisam mostrar a imagem de que são perfeitos, de que se enquadram nas demandas atuais da empresa.

Por sua vez, no caso 2, “Voluntariado na empresa: desencanto com seu valor” e “A empresa que busca ganhos” ressaltam o sentimento contrário, ou seja, de que existe pouca valorização do Programa de Voluntariado, especialmente pelos dirigentes da empresa, que não dão o apoio necessário ao programa, considerado como “superficial”. Traz ainda a percepção de alguns de que a empresa se interessa apenas por ter muito a ganhar nesse processo, tanto interna como externamente, não se constituindo, dessa forma, em um valor da organização.

As categorias finais, “O prazer/sofrimento na ação voluntária: a lógica substantiva na visão de ser voluntário”, “Trabalho voluntário como uma relação de troca com a empresa: a lógica instrumental em ação” e “Voluntariado como ação social da empresa: um novo e desconhecido campo mediado pela imagem”, são comuns às duas empresas.

Demonstram que não se tem apenas uma lógica presente na questão do trabalho do voluntário empresarial, a substantiva, regida pelos valores. Está mais presente a noção de que trabalho voluntário, como desejo pessoal, postura de vida e fruto de uma decisão racional, face às demandas de uma entidade – a da empresa privada –, convivem. Os casos em que a esfera substantiva parece não tão subordinada à mercantil aparecem nos indivíduos com uma história de vida ligada ao voluntariar (experiências passadas e exemplos de pessoas e/ou grupos significativos). Mesmo assim, por mais que a ação seja voltada para a solidariedade, isso não significa que não haja espaço para o uso de critérios da racionalidade instrumental ou ainda que não possam ser alternados.

Interessante ainda é que, em ambos os casos, a ação realizada pelos voluntários está longe de ser transformação social ou de cidadania. Nos dois casos analisados, não se percebe o interesse em ouvir o outro, muito menos em se relacionar de alguma forma mais próxima com ele, sejam os idosos, sejam as crianças, seja os portadores de alguma deficiência. A solidariedade aparece como ajuda material. Além disso, não foi percebida alguma preocupação com as diferenças nos pressupostos e nas abordagens adotadas nos dois campos, o do privado e do campo social. Caberia à instituição beneficiária da ação voluntária se adaptar à lógica empresarial, podendo utilizar-se do conhecimento e da experiência em gestão propiciada pelos voluntários e das ferramentas disponíveis no universo das empresas privadas.

O quadro 3 permite uma visualização dos atores e dos principais elementos que emergiram nas falas dos entrevistados.

Quadro 3 – Comparativo com base nos temas/atores que emergiram nas falas

	Empresa 1	Empresa 2
Trabalho voluntário	<ul style="list-style-type: none"> - Desejo próprio - Valor pessoal/postura de vida - Solidariedade/doação/ajuda - Com ganhos 	<ul style="list-style-type: none"> Desejo próprio - Postura de vida - Solidariedade/ajuda - Trabalho que é feito no anonimato - Com ganhos
Voluntariado empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Desafio empresarial - Os convites - O papel dos gerentes de motivar os funcionários para o voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativa de ações mais rápidas - Os convites - Os ganhos às custas dos voluntários para a empresa - Pouca participação
A empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Desejo de gerenciar os recursos - Empresa que dá tempo para os funcionários voluntariarem - Empresa que tem ganhos com projetos sociais e com o voluntariado - Receio do uso do voluntariado como um critério para carreira 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que dá tempo e espaço físico para os funcionários voluntariarem - Empresa que está em falta com o programa - Empresa que quer ganhar prêmios - Empresa que tem ganhos com projetos sociais e com o voluntariado
Instituto/Fundação	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio financeiro - Expectativa de adesão dos funcionários ao concurso de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o social - Preocupação com a continuidade de seus projetos sociais
Instituições	<ul style="list-style-type: none"> - Desejo de ajudar - Desejo de influenciar na gestão da instituição - Preocupação com a escolha da instituição - Receio de falta de profissionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desejo de ajudar - Temores: de ser explorado, uso indevido, desconhecimento - Necessidade de encontro de expectativas (voluntário e instituição)
Parcerias	A universidade como parceira	-----

Fonte: dados de pesquisa

Sobre a questão do trabalho voluntário, os discursos dos entrevistados nas duas empresas são bastante semelhantes, revelando os mesmos elementos: voluntariado é um valor pessoal, uma postura de vida, ação movida por um desejo próprio, com base na solidariedade (doação de si). É visto como um tipo de trabalho com ganhos, que podem ser receber afeto, reconhecimento ou mesmo a possibilidade de ver a vida com mais alegria, entre outros. Destaca-se a fala de um dos entrevistados na empresa 2: trabalho voluntário é trabalho feito no anonimato, aspecto que vai de encontro ao uso dessa ação pela empresa.

Sobre o trabalho do voluntário empresarial, como já foi destacado anteriormente, na empresa 1 os temas giraram em torno da visão de um desafio empresarial (os interesses em jogo e o desejo de trazer os recursos financeiros), enquanto na empresa 2 significaram uma demanda a ser cumprida. Em ambas foram destacados os convites realizados. Além disso, pela fala dos entrevistados percebeu-se que na empresa 1 houve uma preocupação maior com o enaltecimento às competências empresariais do grupo. O grupo aceitou o desafio, desenvolveu um projeto, foi aceito, quis gerenciar os recursos (conseguiu), sabe negociar, sabe gerir uma fábrica e, por consequência, uma instituição, sabe motivar suas equipes, entre outras habilidades descritas. Como componente afetivo mais presente, foi encontrado o orgulho pela empresa e por seus valores e pela imagem que a empresa tem na comunidade.

Quanto ao tema empresa, nos dois casos foram destacados a possibilidade do uso do tempo de trabalho para o voluntariado e os ganhos da empresa com essa ação, assim como com outros projetos sociais. Destaca-se que no caso da empresa 1 a expectativa era a de que o voluntariado fosse uma ação bem pessoal, fruto de um investimento individual (voluntariado do funcionário, não da empresa), não estando previsto o uso de horas de trabalho para a realização do projeto. Porém, os voluntários assumiram que o estímulo era para o desenvolvimento do voluntariado da empresa e não do indivíduo, revelando uma dificuldade em separar a empresa desse tipo de ação, uma vez que o voluntário leva o nome da empresa em sua ação.

Na empresa 2 foi reforçado o sentimento de que a empresa está em falta com o programa e de que a preocupação com o social não é tão verdadeira, mas sim uma forma de a empresa se mostrar para a comunidade, o que inclusive pode ser visto pela ênfase dada pelo gestor de projetos e pela presença na home-page da empresa dos prêmios já recebidos. Numa análise de cunho mais clínico, pode-se pensar que a empresa se mostra como aquela que é reconhecida pelo produto que fabrica e agora por suas ações sociais, reforçando que é importante (narcisista). Quer prêmios que demonstrem como é boa empresa. Usa de forma mais deliberada seu poder de empregador, “convidando” os funcionários a fazerem parte do programa de voluntariado e eles, mesmo sem se identificarem com a ação, como parece ser o caso de muitos, aceitam essa função.

Queixam-se da falta de um maior envolvimento da direção, da falta de diretrizes, por não receberem uma verba específica para a condução do programa, da pouca divulgação e da pouca participação dos funcionários, embora a empresa disponibilize tempo para a ação voluntária (o que também é questionado) e espaço para as campanhas, do uso indevido das ações (empresa que toma para si essas ações) e da credibilidade das instituições que recebem a ajuda. Buscam razões para o pouco que estão fazendo e há uma tendência do grupo a colocar as dificuldades fora de si, ou seja, na empresa ou nas instituições que recebem ajuda. São críticos, mas têm consciência de que é um jogo e que dele passam a fazer parte, nada fazendo para mudar. Passam a também gerenciar suas impressões, muitos “fazendo de conta” que fazem parte do programa.

Em ambas as empresas, a preocupação maior com as questões sociais foi relacionada diretamente com o instituto/fundação com quem a empresa se relaciona. O desenvolvimento de parcerias apareceu como preocupação apenas na empresa 1.

Considerações finais

Uma das contribuições do estudo foi desmistificar muito do que se tem dito sobre voluntariado da empresa. A imagem de uma ação desprovida de interesses, movida apenas pela vontade de ajudar os outros, pelo sentimento de responsabilidade social, o voluntariado sendo campo de exercício para a criatividade, desenvolvimento de novas habilidades e, assim como para do fortalecimento dos laços sociais, tal como relatado na literatura (PEREZ e JUNQUEIRA, 2002; CORULLON e MEDEIROS FILHO, 2002; PARDINI, 2000), contrapõe-se pela verificação da existência de outros interesses e de uma ação com outros significados.

Não se quer com isso dizer que não se possam encontrar voluntários empresariais movidos pela vontade de ajudar o outro. Há os que são movidos por um componente valorativo, especialmente aqueles que já tinham uma história anterior e que tinham pessoas importantes ou grupos como exemplos. Neles percebe-se maior mobilização de um sentimento de ajuda, de afeto na relação com o outro. A cada êxito sentem-se recompensados. Voluntariado aparece com os seguintes significados: voluntariado como um valor pessoal, como história de vida, um tipo de trabalho diferenciado.

Porém, foram encontrados voluntários que organizam e participam de campanhas, mas que nem vão entregar o material recolhido e aproveitar esse momento, sujeitos que desenvolvem ou se integram em um projeto social que pouco vão ou cada vez menos vão às entidades. São sujeitos que não se relacionam ou se relacionam de uma forma distante, ou ainda intermediada, com os beneficiários da ação. Voluntariado aparece como uma ação mediada. Entre o sujeito doador e o beneficiário se coloca um objeto (doação) ou mesmo um sujeito (como a funcionária contratada para servir de elo entre o grupo do projeto e a instituição, no caso da empresa 1). Ou seja, é por meio dessas figuras que se dá a relação com o outro.

Tem-se ainda voluntariado como uma demanda organizacional, como desejo da empresa, como uma relação de troca com a empresa (tendo um caráter instrumental), como forma de ser reconhecido pela empresa (“faço parte”), entre outros significados.

Além disso, em relação aos ganhos com os programas de voluntariado por parte da empresa, algumas expectativas não foram encontradas. Assim, verificou-se que pouco mudou para os entrevistados em termos de desenvolvimento de competências, pois não se observou, por exemplo, tal como a literatura enfatizava (MARTINELLI, 1997; PARDINI, 2000), a construção de formas coletivas de solução de problemas, o desenvolvimento de relações menos hierarquizadas, o desenvolvimento de equipes, o exercício da liderança e do senso de coresponsabilidade, o que dar-se-ia em muito pela espontaneidade que tal ação envolve, entre outras competências.

O programa de voluntariado pouco mudou também em termos de gerar maior comprometimento com a empresa, embora no caso da empresa 1 o estudo tenha destacado um orgulho por pertencer à empresa devido à existência de uma longa trajetória no desenvolvimento de programas sociais e de bom relacionamento com seus públicos. O programa de voluntariado representou apenas mais um desses programas.

A questão da imagem esteve mais presente. Os sentimentos manifestos pelos entrevistados sinalizaram que, no caso da empresa 1, a postura de responsabilidade social assumida reflete uma preocupação com sua imagem, mas também é reflexo de um valor, aspecto que não é percebido no caso da empresa 2. Na empresa 1 apareceu uma preocupação mais duradoura com a comunidade e o ambiente, enquanto na empresa 2 foram feitas críticas mais fortes à essência das ações realizadas, embora seja reconhecido que a empresa tem ganhos junto à comunidade.

Quanto à gestão da cultura corporativa, não foi possível afirmar que os valores associados ao trabalho voluntário fossem partilhados por todos. Embora houvesse uma preocupação das empresas em trazer a visão da responsabilidade social como algo que faz parte delas, ainda pareceu para os entrevistados algo mais ligado à imagem.

Concluimos, ressaltando a importância de os projetos de voluntariado terem o apoio de um instituto empresarial, representativo da atuação social da mantenedora, numa forma de a empresa interagir com organizações da sociedade civil, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* no âmbito comunitário.

Bibliografia

BERGER, Paul; LUCKMANN, Tomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1979. 248 p.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.

CLEGG, Stewart. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994. v.1. p. 47-66.

CORULLÓN, Monica; MEDEIROS FILHO, Barnabé. **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002. 145 p.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 166 p.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo.; VASCONCELOS, João. (Orgs.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 7-22.

_____. A questão da interioridade. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p.171-187.

FISHER, Rosa M. & FALCONER A. **Estratégias de empresas no Brasil**: a atuação social e voluntariado. Brasília: Programa Voluntários, Conselho da Comunidade Solidária, 1999.

GARAY, Angela; CARRION, Rosinha. Desafios de mudança para organizações do Terceiro Setor ligadas ao atendimento de crianças e adolescentes em Porto Alegre: estudo de casos. In: III Seminário sobre Gestão Organizacional do Terceiro Setor. **Anais ...** São Leopoldo, 26 a 28 de agosto 2002. 1 CD-ROM.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 512 p.

KOHAN, Felisa F. **Entrenamiento para voluntarias en servicio social**. Buenos Aires: [s.n.], 1965. 108 p.

KOTLER, Philip; BARICH, Howard. Um esquema para gerenciar a imagem de marketing. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 26 de março de 2001.

LAPIERRE, Laurent (Coord). **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995. 301 p.

LAPLANCHE, Jean ; PONTALIS, J. **Vocabulário de psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

LOVATO, Flora. Voluntário, sinônimo de participação. In: **Grandes empresas investindo no desenvolvimento social**. São Paulo: AIESEC-FGV, 1996, p.8-10.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Compromisso social da empresa. In: **Grandes empresas investindo no desenvolvimento social**. São Paulo: AIESEC-FGV, 1996, p.5-8.

OKUN, Morris; BARR, Alicia; HERZOG, Regula. Motivation to volunteer by older adults: a test of competing measurement models. **Psychology and aging**. December, 1998, vol.13, n.4, 608-621.

PARCEIROS Voluntários (Site). Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br>> Acesso em: 06 ago. 2001.

PARDINI, Daniel. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Florianópolis: ANPAD, 2000. **Anais ...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

PENNER, Louis; FINKELSTEIN, Marcia. Dispositional and structural determinants of volunteerism. **Journal of personality and social psychology**. February, 1998, vol.74, n.2, 525-537.

PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano (Org). **Voluntariado e a gestão das práticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002. 392 p.

RIBEIRO, Ana Lúcia ; LIMA, Daniela S.; TAVARES, Raquel P; BERNARDES, Jefferson S. Trabalho voluntário: algumas considerações sobre saúde mental. **Psico**, v.27, n.1, 1996, p.71-80.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Florianópolis: ANPAD, 2000. **Anais ...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.