
Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações?

Angela Beatriz Busato Scheffer Garay

AS MUDANÇAS NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Recebido em junho/2001
2ª versão em agosto/2001

A crise gerada por volta dos anos 1970, cujos principais sintomas foram o desaquecimento da produção e a diminuição das taxas de crescimento e produtividade das organizações, apontou para a necessidade de reorientação das economias capitalistas. Para os mercados antes regidos pela demanda, surge a alternativa de internacionalização da produção, esta bem mais integrada e flexível em razão do surgimento de uma nova base técnica, a microeletrônica.

Nos países mais avançados, em resposta à necessidade de ajustamento ante os padrões internacionais de produtividade e de qualidade, surge a chamada especialização flexível (Piore & Sabel, 1984) e criam-se novos modelos de organizações que rompem com o modelo burocrático, na medida em que propõem mudanças nas relações de trabalho, na gestão do fluxo de materiais e informação, nas relações interfirmas e no próprio desenho da organização.

As tendências reveladas nesses modelos mostraram, quanto às relações de trabalho, ser fundamental a cooperação entre capital, gerências e empregados, em direção à construção de uma gestão que priorize o maior envolvimento de todos ou a democratização das relações sociais. Na organização e na gestão do processo de trabalho, tornam-se fundamentais o trabalho em equipe/times (rompendo com a noção de posto de trabalho) e a multifuncionalidade, passando a ser requisitada mão-de-obra mais capacitada e disposta a participar (comprometimento), bem como a administração por competências e a descentralização (na medida em que a tomada de decisão e o apoio precisam estar mais próximos dos clientes e dos produtos). Estabelecem-se novas relações que abandonam o paternalismo (passa-se a exigir competência antes de fidelidade) e que se tornam mais impessoais, baseadas nos resultados alcançados, medidos por critérios mais **objetivos**.

Os executivos preocupam-se com a questão da cultura organizacional, acreditando na possibilidade de intervenção em comportamentos e na construção de valores compartilhados capazes de sustentar a melhoria contínua.

Angela Beatriz Busato Scheffer Garay, Psicóloga e Mestre em Administração, é Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
E-mail: angela@netcentrics.com.br

Há diminuição no grau de diferenciação organizacional: estruturas organizacionais tornam-se mais planas, mais ágeis e mais enxutas. As organizações passam a ser desenhadas na forma de um modelo distribuído.

No plano externo, à medida que as empresas se tornam especialistas nas atividades que apresentam maiores vantagens, é fundamental a cooperação entre as empresas de uma mesma cadeia produtiva (cooperação essa que não é natural). Sugerem-se novos padrões de relações interfirmas que possibilitam maior fluidez externa. Terceirizam-se atividades, formam-se cadeias lineares, alianças etc.

Paralelo a isso, como refere Grün (1999:130), atuando em mercados diversificados, não mais tão localistas, a empresa passa a preocupar-se com novas condições, deslocando a sua atenção das perspectivas de desenvolvimento de seu ramo de negócios específicos para a situação da economia de seu país e da economia internacional. Essa mudança provoca interesse na formulação de políticas governamentais em seu sentido mais amplo (planejamento dito mais eficaz do desenvolvimento da sociedade), agravada por fatores como os movimentos de consumidores questionando a qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas, os movimentos ambientalistas vigilantes, a degradação ambiental e a desconfiança quanto à ética empregada pelas grandes corporações em relação aos atores não corporativos, entre outros.

As organizações passam a ter papel diferenciado no atual mercado globalizado, complexo e extremamente instável, além de os processos produtivos serem afetados pelo desenvolvimento tecnológico. Isso faz com que gerentes e trabalhadores passem a rever suas expectativas em contexto no qual a mudança é condição para a adaptação e a sobrevivência (Bastos & Pereira, 1997). É, então, nesse cenário, que o tema da **responsabilidade social**, base para a chamada **cidadania empresarial**, passa a ganhar cada vez mais espaço.

Responsabilidade Social pode ser entendida como a opção dos empresários, conscientemente tomada, de investir estrategicamente no campo social. Difere da **filantropia**, pois esta representa um tipo de investimento social, por parte dos empresários, associado à caridade, ao paternalismo ou ao puro assistencialismo.

Pode-se dizer que uma empresa socialmente responsável é aquela que valoriza o relacionamento com todos os *stakeholders* associados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (comunidades interna e externa à empresa), incorporando os interesses deles no planejamento de suas atividades. O exercício das ações internas ou externas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa leva ao conceito de **cidadania empresarial**, pois as organizações ao agirem assim adicionam às suas competências básicas um comportamento ético (a ética é a base

da cidadania empresarial e expressa-se por meio dos princípios e valores adotados pela organização) e político, por meio da participação, junto com o Estado, a sociedade civil organizada e os grupos de cidadãos, nas decisões e ações relativas à construção de formas para melhor enfrentar os problemas sociais que hoje atingem a todos.

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E SUAS FORMAS DE MANIFESTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Carrion & Garay (1999), em estudo sobre a participação da empresa privada no Terceiro Setor, apontam para a substituição da lógica da caridade/filantropia (substituição da figura do empresário paternalista) pela do **investimento social privado**. Nesse sentido, o ato de doar recursos ou conhecimentos passa a assumir conotações estratégicas. O doador passa a priorizar ações e projetos que, por suas características, sejam interpretados como capazes de aportar contribuição mais efetiva ao enfrentamento da questão social. Há a preocupação com o uso racional dos recursos e com a mensuração dos resultados, lógica essa que se procura estender aos executores de projetos e/ou atividades apoiados.

Empresas privadas, atuando de maneira mais direta ou criando fundações e institutos, têm demonstrado maior disposição para o desenvolvimento de ações sociais sem a finalidade de lucro. Entre suas ações, essas empresas têm estimulado o trabalho voluntário, têm auxiliado programas de comunidades, têm investido recursos em projetos sociais.

No que se refere ao estímulo ao trabalho voluntário, há várias ações que vêm sendo realizadas por empresas. Essas ações podem variar do simples apoio informal para que as pessoas se dediquem ao voluntariado espontâneo fora do horário de trabalho até a criação de programas formais da empresa, nos quais os funcionários são convidados a participar utilizando algum tempo da jornada normal de trabalho ou outros recursos organizacionais (Fischer & Falconer, 1999).

Um programa de voluntariado empresarial pode ser definido como “qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, como seu tempo e habilidades” (*Points of Light Foundation, apud Fischer & Falconer, 1999*). Dessa forma, consiste em iniciativas formais de empresas que estimulam e/ou apoiam o comportamento individual e espontâneo dos seus funcionários, devendo ser preservadas duas características do voluntariado: a participação deve ser facultativa, isto é, o engajamento dos funcionários não pode ser imposto; e o trabalho não deve ser recompensado, de forma direta ou indireta, por qualquer tipo de remuneração financeira (Fischer & Falconer, 1999).

Entre as conclusões do estudo, Fischer & Falconer (1999) referem que os programas de voluntariado, assim como as ações espontâneas de funcionários, acontecem em número mais elevado nas empresas de maior porte, assim como maior é o investimento social delas. Constataram que as ações espontâneas de funcionários são mais comuns do que se pensava, uma vez que cerca de 50% das empresas pesquisadas afirmaram ter em seu quadro funcionários que se dedicavam ao voluntariado. Em 17% delas essa dedicação ocorria durante o horário de trabalho, e 16% contavam com uma pessoa ou uma área responsável pela promoção do voluntariado. Para a promoção do voluntariado empresarial, foram citadas ações como concessão de bolsas de estudo, entrega de certificados, *pin* ou *button*, entre outras práticas.

Contudo, é preciso entender que significado o trabalho voluntário assume para as pessoas que o fazem e o significado dele para as organizações do mercado. Entender esses significados inclui examinar o que a literatura vem apontando sobre o próprio trabalho voluntário, o que será examinado a seguir.

TRABALHO VOLUNTÁRIO

O sentido do trabalho voluntário para os indivíduos

Na categoria **trabalho voluntário** enquadram-se as mais variadas possibilidades de ação, entre as quais o atendimento direto aos clientes-fim, a elaboração de trabalhos especializados, os treinamentos, a divulgação de ações, a busca de recursos para a implementação de projetos, o desenvolvimento de trabalhos auto-sustentáveis, assim como a participação em campanhas pontuais que visem ao atendimento de situações específicas como, por exemplo, catástrofes ambientais.

O voluntariado representa uma prática bastante antiga. Entretanto, somente foi regulamentado em 1998, com a Lei 9.608/98. Essa lei define que para haver voluntariado é necessário que o trabalho não seja remunerado e não haja contrapartida de qualquer espécie ao trabalho realizado, que o voluntário seja pessoa física, que o serviço seja prestado a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos, e que haja termo escrito de adesão, no qual devem constar o objeto e as condições do trabalho a ser prestado.

No Brasil, embora seja uma realidade dinâmica, o voluntariado parece ocorrer mais por iniciativas individuais e informais ou mesmo por formas tradicionais de ajuda (caridade, por exemplo), destacando-se, entretanto, nos movimentos sociais⁽¹⁾. Esse voluntariado acontece em contexto no qual se combina, tradicionalmente, o autoritarismo e a caridade pessoalizada, em uma historicamente débil

sociedade civil (Landim & Beres, 1999). Essa visão é contestada por Fischer & Falconer (1999), os quais afirmam que a diferença constatada na atuação do voluntariado se deve ao fato de aqui não haver canais de acesso bem-estruturados que facilitem ou estimulem a ação voluntária, não existindo o reconhecimento social capaz de reforçar a autoestima e o sentimento de gratificação do voluntariado.

Termos como solidariedade, cidadania, autotransformação, transformação social, desejo de ser útil e desejo de sentir-se importante representam, conforme colocam Lovato (1996) e Kohan (1965), fatores determinantes ligados ao ser voluntário. Drucker (1997) menciona o elo a um ideal ou uma missão e a importância do valor social como elementos fundamentais desse tipo de trabalho.

Diferente do trabalho sob o controle comumente existente nas organizações com fins lucrativos, o trabalho voluntário parece acontecer a partir de motivações e desejos baseados especialmente no compromisso com uma mudança maior e na responsabilidade ante a comunidade. Existe em virtude de vontade própria em prol de um propósito, sem qualquer tipo de coação. Ribeiro *et alii* (1996) consideram que o trabalho voluntário seria um espaço em que o investimento narcíseo (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 de uma vida ativa e voltada para o mundo.

Desse modo, os autores apontam, de modo geral, para a busca de 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, em resposta a uma mudança também social, o que mereceria, porém, análise mais consistente.

O sentido do trabalho voluntário para as organizações

Buscando entender as razões que levam as organizações privadas a promover e/ou apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias em sua comunidade, podem ser levantadas algumas suposições, entre elas:

- em organizações socialmente responsáveis, o ato de voluntariado pode representar forte determinante para o aumento do nível de identidade dos colaboradores com a empresa;
- para o fortalecimento da cultura corporativa;
- para a consolidação de uma imagem corporativa favorável;
- para o estímulo ao desenvolvimento do papel institucional do executivo;
- para o desenvolvimento de competências dos funcionários.

Envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional

Conforme visto, uma das principais necessidades de mudança nesse contexto se refere ao estabelecimento de novo vínculo entre os funcionários e a empresa. Na busca de ação organizacional mais pró-ativa, em cenário de transformação constante, a nova configuração demandada (mais orgânica, flexível) vem exigindo, como aponta Howard (1995, *apud* Bastos & Pereira, 1997), um trabalho “mais complexo, mais cognitivo, mais fluido, mais invisível, com maior incerteza e mais interligado”. As novas tecnologias e a necessidade de inovação, de lidar com problemas menos rotineiros, de trabalhar em equipe, de desenvolver novas redes de relacionamento, de unir o planejamento à execução, entre outros aspectos, vêm requerendo novas qualificações, além do uso e do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos trabalhadores até então subutilizados.

Torna-se fundamental a criação de um ambiente de trabalho em que o envolvimento⁽²⁾ do trabalhador possa acontecer, uma vez que essas novas formas de ação requerem propensão para participar e plena prontidão de conhecimentos e habilidades à disposição da organização, diferenciando-se da lógica da especialização intensiva do trabalho.

Novas demandas e investimentos pessoais precisam encontrar contrapartida na organização para que, especialmente por meio de suas políticas e estratégias de recursos humanos, possam ser criadas formas de reconstruir ou fortalecer os laços abalados. Nesse sentido, a questão do comprometimento organizacional vem despertando o interesse de pesquisadores de várias áreas.

Atualmente, o conceito de comprometimento é entendido por meio dos elementos que o compõem, isto é, envolvimento e apego (denotando uma dimensão principal de engajamento, agregamento e envolvimento em um curso de ação), embora também traga sentimentos, intenções, crenças e valores, além de ser um conteúdo dispositivo — ou seja, como uma disposição, o comprometimento é usado para descrever não só as ações, mas também o próprio estado do indivíduo com sentimentos ou reações afetivas positivas, como a lealdade em relação a algo, por exemplo a organização em que atua (Bastos, 1994:29, *apud* Bastos & Pereira, 1997; Medeiros & Enders, 1997).

Na base do fenômeno do comprometimento nas organizações está a questão da identificação, abalada pelo enfraquecimento dos laços entre indivíduos e organizações anteriormente referido, mas fundamental para a garantia e a adesão dos trabalhadores às novas demandas organizacionais e à modificação que vem sendo necessária na própria cultura organizacional. Em outras palavras, o comprometimento manifestar-se-á como parte de um proces-

so em que a reciprocidade entre indivíduos e organização ocorrerá no plano da identificação, o qual passará a estabelecer as relações no campo do trabalho.

Davel, Machado & Grave (2000) trabalham com o conceito de identificação, com base nos trabalhos de Pratt (1998), Ashforth & Mael (1989) e Ricoeur (1990), entendendo que “identificar é reconhecer (eu sou), é demonstrar afinidade, atração, resultando em um processo de internalização (eu acredito) e de incorporação de crenças, valores, atitudes, num processo de emulação. Em outras palavras, o eu vai se conformando pelas interações vividas”. Esse processo é a base para a criação da identidade, que provém do sentido que as pessoas atribuem a essas interações sociais, variando conforme sua autopercepção (Tajfel, 1978, *apud* Rodrigues, 1997).

Novas demandas e investimentos pessoais precisam encontrar contrapartida na organização para que, especialmente por meio de suas políticas e estratégias de recursos humanos, possam ser criadas formas de reconstruir ou fortalecer os laços abalados.

Na criação da identificação entre os funcionários e a empresa, tem sido comum encontrar na literatura referência à importância de objetivos e metas comuns, capazes de dar significado às decisões e à ação organizacional (uma vez que apontam para os rumos a serem seguidos) e de indicar as expectativas de ambos os lados. Hoje, porém, em face da velocidade das mudanças, discute-se se os esforços planejados da alta gerência, por meio de modelos estratégicos prescritivos, seriam capazes de promover a mudança desejada. A crítica a tais modelos é que eles encorajam a separação entre as atividades de formulação e de implementação estratégica, separação essa que produz problemas de comunicação e afeta o comprometimento dos implementadores com os objetivos, entre outros aspectos (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Bartlett & Goschal (2000), por exemplo, discutem a importância da construção de “arriscado e engajador propósito corporativo”, por meio do qual os membros da organização poderiam compartilhar de um sentimento de orgulho e com o qual eles estariam dispostos a comprometer-se. Segundo os autores, no ambiente atual, em constante e rápida mutação, torna-se mais indicado falar em propósito corporativo ou ambição (que deve ser legítimo e viável), bem definido no pensamento de cada indivíduo

(tendo, inclusive, significado pessoal), mas capaz de dar liberdade para que cada um possa envolver-se em sua interpretação, refinamento e operacionalização.

A ação social das organizações e o estímulo ao trabalho voluntário podem ser pensados como elementos capazes de influenciar na criação de uma imagem positiva da organização a ser partilhada pelo grupo, além de legitimar ações e diferenciá-las dos valores e práticas de outros grupos concorrentes.

Para essa compreensão, é importante ampliar a ótica do indivíduo e de sua relação com a empresa para referir a questão da cultura corporativa, na medida em que esta colabora para a formação da imagem positiva do **eu** (Rodrigues, 1997) e representa o campo em que as mudanças vão ocorrer, com maiores ou menores barreiras, tendo relação também com a estratégia de negócio a ser seguida e com a imagem corporativa da organização, aspectos que serão desenvolvidos a seguir.

Fortalecimento da cultura corporativa

Cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, estórias e mitos, tabus, símbolos. Essa rede define o modo pelo qual determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas, modo esse que é passado para os novos membros (Schein, 1986). Sinaliza a importância da correspondência entre o subjetivo e o objetivado, sendo produto coletivo e coletivamente apropriado, apontando que a gestão não é regida só pela lógica racional/pragmática.

Hoje, as organizações vêm dando atenção à questão da cultura corporativa, ou seja, ao sistema de valores e objetivos básicos que representam a organização, considerado elemento importante para a excelência empresarial, a partir do qual podem ser gerados vínculos entre os indivíduos e as suas organizações (identificação).

Discute-se que a cultura corporativa supõe a criação de uma cultura **forte**, fator de crescimento e perpetuação das organizações, entendida como um estado organizacional consistente que poderia ser alcançado pela construção de significados compartilhados (Rodrigues, 1997; Pardini, 2000). À cultura cabe reafirmar os valores e ideologias que distinguem determinados grupos de outros, construindo as bases da legitimação das ações; caso contrário, são criadas as condições para afastamentos e divisões.

A gestão da cultura corporativa é vista como fundamental, uma vez que é capaz de conciliar as emoções e o subjetivo com as dimensões racionais: “ao propor gerir o simbólico e, conseqüentemente, trazer o inadministrável

sob controle, o conceito de cultura corporativa pretende ligar o mundo econômico material aos produtos imaginários” (Rodrigues, 1997:47). Ela é entendida como um fator social ou normativo aderente, isto é, que mantém unida uma organização, expressando os valores ou ideais sociais e as crenças que os membros da organização compartilham. Entretanto, corre-se o risco de entender cultura como apenas uma ferramenta administrativa, messiânica, cuja gestão serviria para realizar os fins estratégicos da organização (os interesses subjacentes são a previsibilidade, o controle e a legitimação de suas atividades).

De qualquer forma, reconhece-se, cada vez mais, a importância dos valores organizacionais, quando em alinhamento aos valores, objetivos e crenças dos funcionários (identificação), para a atração, a retenção e a geração de comprometimento organizacional, seja como elemento estratégico (no qual a administração é vista como ato simbólico, capaz de moldar culturas para realizar seus fins estratégicos), seja como poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, servindo como controle ou para legitimar suas atividades.

Alinhamento estratégico entre visão, cultura e imagem corporativa

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, em especial a partir da consolidação de uma imagem corporativa favorável, capaz de desenvolver uma predisposição maior dos consumidores para comportamentos de fidelidade não apenas a produtos isolados, mas também à marca corporativa.

Imagem é definida por Kotler & Barich (2001) como a somatória de suposições, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem acerca de um objeto — que pode ser uma empresa como um todo (imagem corporativa), um produto, uma marca, um local ou uma pessoa — e que orientam e moldam o comportamento. Imagem corporativa diz respeito a como o público vê a disposição da empresa ante a sociedade, os funcionários, os clientes e outras partes interessadas, precisando estar em sintonia com a imagem de *marketing* da empresa (qualidade do *marketing* em geral da empresa e de seu *marketing mix*), o que influi na aquisição dos produtos ou serviços e na recomendação deles. Os autores ressaltam 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.

Hatch & Schultz (2001), abordando a construção de uma imagem/marca corporativa, vão além. Em artigo re-

cente, apontam que para tanto é fundamental o alinhamento estratégico entre visão, cultura e imagem, capaz de construir na mente das pessoas (empregados, clientes, fornecedores, acionistas e na própria comunidade) uma forte e única (diferente de outras) imagem simbólica. A visão está relacionada às aspirações dos dirigentes para com a empresa, a cultura organizacional aos valores, comportamentos e atitudes que expressam os sentimentos e pensamentos dos funcionários sobre a empresa, e a imagem à impressão que a organização causa em seu mundo externo. Esses elementos estão profundamente inter-relacionados.

Segundo Hatch & Schultz (2001), é importante eliminar o distanciamento que possa existir entre:

- visão e cultura — ocorre quando os dirigentes imprimem à organização uma direção estratégica, geralmente muito ambiciosa, que os empregados não conseguem entender ou apoiar;
- imagem e cultura — ocorre quando a organização não pratica o que prega, causando confusão para os consumidores e os outros *stakeholders* sobre o que a organização representa;
- imagem e visão — ocorre quando há conflito entre a visão de fora da empresa (expectativas) e a visão estratégica imposta à organização.

Como estratégia organizacional, o estímulo ao trabalho voluntário pode ser entendido como uma ação que, juntamente com outros fatores estratégicos utilizados pelas empresas, principalmente por lidar com a questão da cooperação e do envolvimento dos trabalhadores com a organização e suas novas demandas, tem grande potencial em face da necessidade de mudança nos padrões das relações não só intrafirmas, mas também interfirmas.

O exame desses distanciamentos e as ações corretivas favorecem o alinhamento estratégico, permitindo maior integração entre todos os *stakeholders*, além de trazer outros benefícios, como redução de custos, oferecimento aos consumidores de uma identificação com a comunidade e criação de uma interpretação comum da imagem corporativa, mesmo em organizações que atuam em culturas diferentes ou levam suas marcas a elas.

Collins & Porras (1996) desenvolvem de forma mais aprofundada a questão da visão para a empresa, tendo ela o potencial de fornecer orientação sobre o valor a ser preservado e sobre o caminho que deve ser seguido. Para os autores, uma visão bem-concebida é constituída de dois componentes principais: a ideologia essencial e o futuro imaginado. A ideologia essencial é formada pelos valores essenciais e pelo propósito central, os quais definem uma

identidade consistente que transcende os ciclos de vida dos produtos ou os modismos gerenciais, funcionando como uma liga que mantém a organização coesa.

Nesse sentido, pode-se pensar que o incentivo ao trabalho voluntário nas organizações seja uma forma, juntamente com outras estratégias utilizadas por elas, de trabalhar com aspectos do campo simbólico capazes de promover, no interior e no exterior das empresas, uma imagem mais favorável. Seria a manifestação de um valor (expresso no termo cidadania empresarial) que tem o potencial de gerar, mesmo que não assumido conscientemente⁽³⁾, uma série de benefícios para todos.

Desenvolvimento do papel institucional do executivo

Conforme menciona Schommer (2000), nos Estados Unidos é cada vez mais comum as ações na área social estarem relacionadas à função “relações comunitárias corporativas”, por meio da qual as empresas interagem com organizações da sociedade civil, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* no âmbito comunitário.

Schommer (2000), reforçando a idéia da empresa como agente econômico e também social, aponta a atividade de relações com a comunidade como função gerencial típica, distinta de atuações públicas ou independente dos negócios, lógica que implica inclusive, para a área em questão, a justificativa dessas atividades quanto aos resultados para a empresa. Em algumas organizações de grande porte, 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 representativos de sua atuação social, mas funcionando com autonomias administrativa, legal e financeira. Tal opção não tem sido unânime, uma vez que várias organizações preferem a gestão interna das ações de atuação social, buscando a promoção de maior integração entre a filosofia empresarial e a orientação dada às atividades sociais (Fischer & Falconer, 1999).

Desenvolvimento de competências dos funcionários

O estímulo ao voluntariado empresarial pode ser uma ótima forma de desenvolver nas pessoas não só a cidadania, mas também, pelo contato com as organizações da sociedade civil, o uso de habilidades como a de leitura do ambiente e a de construção de formas coletivas de solução de problemas, bem como ampliar e promover mudanças nas visões de mundo, trabalhar com objetivos comuns e com aprendizagem em grupo, além de favorecer o desenvolvimento de valores e de uma cultura de responsabilidade social nas organizações em que atuam. Os valores de solidariedade e a relação menos hierarquizada, comuns às organizações sem fins lucrativos, têm sido consi-

derados como, inclusive, base importante para o desenvolvimento de equipes (Martinelli, 1996).

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 como que a crise possa ser transformada em oportunidade, elemento presente nas organizações mais duradouras (Pardini, 2000). Nesse sentido, o trabalho do voluntariado empresarial tem sido visto como fonte e escola de liderança, na medida em que a atuação em organizações sociais representa um campo rico para os crescimentos pessoal e profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário organizacional, têm ganhado cada vez mais destaque a questão da contribuição social dos empresários e o estímulo ao trabalho voluntário, especialmente pela criação de programas de voluntariado empresarial. Embora em um primeiro momento se possa pensar o programa de voluntariado empresarial como mais um modismo na área de gestão ou unicamente como instrumento de *marketing* social, os elementos anteriormente referidos sinalizam o potencial que um programa desse tipo pode assumir.

Como estratégia organizacional, o estímulo ao trabalho voluntário pode ser entendido como uma ação que, juntamente com outros fatores estratégicos utilizados pelas empresas, principalmente por lidar com a questão da cooperação e do envolvimento dos trabalhadores com a organização e suas novas demandas, tem grande potencial em face da necessidade de mudança nos padrões das relações não só intrafirmas, mas também interfirmas.

Internamente às organizações, são favoráveis os argumentos que apontam para a crescente necessidade de confiança nos parceiros, na criação de comprometimento e na cooperação (entendimento de que o crescimento só ocorrerá pela troca a partir de uma relação de qualidade). E o trabalho voluntário traz em seu bojo valores como esses. Além disso, é interessante considerar-se ainda que o trabalho voluntário, por mais que possa ter um sentido instrumental para a organização, movimenta a reflexão nas pessoas que o realizam, nas que com ele convivem, assim como na sociedade em geral. Em outras palavras, independentemente das razões que a empresa tenha para torná-lo uma política de pessoal, visto que esse tipo de trabalho se relaciona com uma ação de solidariedade, de cooperação, e que, por ser voluntário, envolve emoção, ele é capaz de agregar cada vez mais indivíduos, o que pode representar um questionamento significativo e impulsionar todo um conjunto desejado de mudanças.

O potencial de um programa de voluntariado empresarial está ligado à idéia de que os valores atrelados ao

investimento social e ao trabalho voluntário nas organizações (pela capacidade deste em promover uma intervenção na construção de uma sociedade melhor e difundir a participação necessária de todos) têm forte apelo para todos os públicos que envolvem a empresa, como os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e a própria comunidade. A ação voluntária está ligada a termos como cidadania, responsabilidade social, transformação social, justificando sua importância nos dias de hoje em face da insatisfação e da angústia com a falta de respostas aos crescentes problemas da sociedade, que são gerais.

Um programa de voluntariado empresarial pode, ainda, promover o desenvolvimento de uma série de competências dos funcionários ou o papel institucional do executivo, assim como promover uma imagem mais favorável da organização.

Contudo, uma vez que no Brasil podem ser encontradas diferentes realidades organizacionais, é necessário não descartar a possibilidade de em algumas organizações o trabalho voluntário estar sendo utilizado como mais um modismo, impulsionado por ações de outras organizações ou pela possibilidade de gerar a atenção da mídia. Existem organizações de origens diferenciadas (familiares, multinacionais), com diferentes culturas, com diferentes visões de suas lideranças, com suas especificidades organizacionais, financeiras e de mercado, que originam estratégias e investimentos diferenciados. O próprio caminho das organizações para a mudança desejada passa por diferentes experimentações e diferentes arranjos.

O que parece diferenciar a adoção de um programa de voluntariado como estratégia ou por mero modismo está na existência de congruência entre os valores individuais, os valores da empresa e os objetivos estratégicos, expressa nas políticas e ações da empresa (não ocorrendo apenas no discurso). Está no respeito aos seus públicos interno e externo e na incorporação dos interesses deles no planejamento de suas atividades.

Neste artigo, propôs-se percorrer um caminho teórico no sentido de clarificar esse novo campo nas empresas, ressaltando que seria oportuno novos estudos no sentido de verificar não apenas o significado da prática do voluntariado empresarial para as organizações e suas repercussões, mas também o sentido que esse trabalho adquire para os que voluntariam impulsionados pelas organizações em que atuam (seria solidariedade, busca do sentido do trabalho, possibilidade de desenvolvimento na carreira ou pressões organizacionais veladas?). Isso porque a representação que o indivíduo faz do trabalho voluntário depende de como é a organização (seus valores e práticas a ele associados) e do que o indivíduo busca na organização e na sua própria vida, a partir de sua história de vida ou seu projeto de vida. Os significados pode ser diferentes. ◆

NOTAS

- (1) Atualmente, Touraine (1999) propõe, inclusive, falar-se de movimentos sociais, enfatizando, junto com o desenvolvimento das organizações da sociedade civil, as transformações que vêm ocorrendo na sociedade de um modo geral, que podem ser entendidas como fruto de inquietude em relação aos valores que têm guiado as relações humanas, especialmente a ética utilitária, tanto quanto do importante papel que os indivíduos vêm assumindo nessa incessante busca.
- (2) Embora seja tomado muitas vezes como sinônimo de comprometimento, envolvimento aqui é entendido como a propensão para participar e a plena prontidão de conhecimentos e habilidades à disposição da organização, enquanto comprometimento se refere a um sentimento de identificação, de pertencimento e responsabilidade perante o grupo ou a organização.
- (3) Enquanto algumas empresas têm a ação social como um dos componentes de seu direcionamento estratégico e procuram ressaltar a sinergia entre atuação social e negócio da empresa, com ganhos para a imagem institucional e para a melhoria do clima organizacional, por exemplo, outras não estabelecem essa relação, enfatizando que expectativas de retorno descaracterizariam sua ação social e levariam ao descrédito (Fischer & Falconer, 1999).

RESUMO

Atualmente, a questão da responsabilidade social das organizações e a valorização do trabalho voluntário vêm ganhando cada vez mais destaque na sociedade como um todo. A mídia vem apresentando e premiando casos de organizações que desenvolvem algum tipo de ação social, assim como estimulando mais pessoas a desenvolver ações voluntárias na comunidade. Empresas consideradas cidadãs e entidades socialmente responsáveis estão estimulando, entre outras ações, o desenvolvimento do trabalho voluntário. No entanto, ainda são poucos os estudos que têm buscado compreender as razões para a adoção dessa política de recursos humanos. Neste artigo são abordados alguns caminhos teóricos no sentido de clarificar esse novo campo.

Palavras-chave: trabalho voluntário, programa de voluntariado empresarial, política de recursos humanos.

ABSTRACT

Nowadays, social responsibility and voluntary work have gradually been more valorized by society as a whole. The media has been presenting and awarding organizations that develop some kind of social action as well as stimulating more people to develop voluntary activities in their communities. Organizations are encouraging the development of voluntary programs. However, we can observe that there are only a few studies that have pursued to understand the actual meaning of such a human resources policy. This article aims at investigating some theories that can help clarify this new area.

Uniterms: voluntary work, voluntary programs, human resources policies.

RESUMEN

Hoy día, la cuestión de la responsabilidad social de las organizaciones y la valorización del trabajo voluntario viene ganando cada vez más destaque en la sociedad como un todo. Los medios de comunicación vienen presentando y premiando casos de organizaciones que desarrollan algún tipo de acción social así como estimulando que más personas desarrollen acciones voluntarias junto a la comunidad. Empresas consideradas ciudadanas o entidades socialmente responsables, entre otras acciones están estimulando el desarrollo del trabajo voluntario.

Sin embargo, todavía son pocos los estudios que buscan comprender las razones para la adopción de esa política de recursos humanos. Este artículo busca algunos caminos teóricos en el sentido de clarificar ese nuevo campo.

Palabras-clave: trabajo voluntario, programa de voluntariado empresarial, recursos humanos.

- BASTOS, Antônio V. & PEREIRA, Antônio. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. *Anais...* Rio das Pedras, 1997.
- BARTLETT, Christopher & GOSCHAL, Sumantra. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo, Futura, 2000.
- CARRION, Rosinha & GARAY, Angela. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Análise*, Porto Alegre, v.11, n.1, p.203-222, 2000.
- COLLINS, James & PORRAS, Jerry. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, p.65-77, Sep./Oct. 1996.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka; GRAVE, Paulo. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. *Anais...* Florianópolis, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo, Pioneira, 1997.
- FISCHER, R.M. & FALCONER, A.P. *Estratégias de empresas no Brasil: a atuação social e voluntariado*. Brasília, Programa Voluntários, Conselho da Comunidade Solidária, 1999.
- GRÜN, Roberto. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.14, n.41, p.121-140, out. 1999.
- HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, p.129-134, Feb. 2001.
- KOHAN, Felisa F. *Entrenamiento para voluntarias en servicio social*. Buenos Aires, [s.n.], 1965.
- KOTLER, Philip & BARICH, Howard. Um esquema para gerenciar a imagem de marketing. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 26 mar. 2001.
- LANDIN, Leilah & BERES, Neide. *As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos*. Rio de Janeiro, ISER, 1999.
- LOVATO, Flora. Voluntário, sinônimo de participação. In: *Grandes empresas investindo no desenvolvimento social*. São Paulo, AIESEC-FGV, 1996. [p.8-10]
- MARTINELLI, Antônio Carlos. Compromisso social da empresa. In: *Grandes empresas investindo no desenvolvimento social*. São Paulo, AIESEC-FGV, 1996. [p.5-8]
- MEDEIROS, Carlos & ENDERS, Wayne. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. *Anais...* Rio das Pedras, 1997.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- 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. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. *Anais...* Florianópolis, 2000.
- PIORE, M. & SABEL, C. *The second industrial divide — possibilities for prosperity*. New York, Basic Books, 1984.
- RIBEIRO, Ana Lúcia; LIMA, Daniela S.; TAVARES, Raquel P.; BERNARDES, Jefferson S. Trabalho voluntário: algumas considerações sobre saúde mental. *Psico*, v.27, n.1, p.71-80, 1996.
- RODRIGUES, S.B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.2, maio/ago. 1997.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational cultural and leadership*. San Francisco, Gussey Bass, 1986.
- SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. *Anais...* Florianópolis, 2000.
- TOURAINÉ, Alain. *Poderemos viver juntos?* Petrópolis, Vozes, 1999.