



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

## **TRABALHO VOLUNTÁRIO E RESPONSABILIDADE SOCIAL – UM NOVO MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL<sup>1</sup>**

Maria Ivete Trevisan Fossá

Professora no Curso de Comunicação Social da UFSM

Paola Madrid Sartoretto

Graduada em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas pela UFSM

Atualmente realizando intercâmbio cultural em Londres, Inglaterra.

**RESUMO:** Dentre as discussões de assuntos relativos à responsabilidade social empresarial encontra-se a questão do trabalho voluntário. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar as relações entre o voluntariado e o comprometimento organizacional e, além disso, fazer uma ligação com o novo modelo de gestão empresarial que privilegia responsabilidade social e cidadania corporativa. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso do Programa de Voluntariado do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, entidade sem fins lucrativos mantida pela multinacional holandesa C&A Modas. O estudo foi realizado na Unidade Centro – Porto Alegre, através de observação e de entrevistas estruturadas aplicadas a funcionários voluntários e não-voluntários.

Palavras chaves: responsabilidade social empresarial, comprometimento, trabalho voluntário

### Introdução

Mesmo com todas as evoluções no campo científico, ainda enfrentamos sérios problemas sociais. Toda a tecnologia descoberta nos últimos cem anos foi incapaz de solucionar problemas como a fome, a distribuição de rendas, a corrupção, a escassez de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

recursos naturais, a poluição, a violência e tantos outros que vemos estampados nas manchetes de jornais.

Atualmente percebe-se ser cada vez mais comum a iniciativa privada tomar para si responsabilidades até então atribuídas aos governos, interagindo diretamente com a comunidade e com o emergente terceiro setor. Será que uma onda de solidariedade invadiu o mundo dos negócios transformando o estereótipo do empresário de vilão em bom-samaritano? De pequenas empresas a grandes conglomerados econômicos, inúmeras organizações tentam das mais diversas formas fazer jus aos títulos de empresa cidadã ou socialmente responsável. Algumas doam alimentos e/ou brinquedos para uma comunidade carente no natal, outras possuem uma gerência responsável pelas questões sociais e comunitárias.

Dentro de todas as atividades e programas sociais realizados por empresas dos mais diversos setores da economia, os programas de voluntariado vêm ganhando força. Qual é a vantagem que uma organização com fins lucrativos tem em ceder seus funcionários durante o horário de trabalho para contar histórias para crianças carentes, ensinar música para idosos, ensinar uma atividade profissional para meninos de rua?

Neste sentido este trabalho tem o objetivo de estudar a relação entre a participação em programas de voluntariado e o comprometimento no trabalho e, além disso, fazer uma ligação com o novo pensamento de responsabilidade social e cidadania corporativa.

A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso do Programa de Voluntariado do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, entidade sem fins lucrativos mantida pela multinacional holandesa C&A Modas. O estudo foi realizado com os voluntários da Unidade Centro – Porto Alegre, através de observação e entrevistas estruturadas aplicadas a funcionários voluntários e não-voluntários. Além disso, foi feita uma pesquisa documental no material do Instituto C&A como informativo interno, marco institucional, matérias publicadas em jornais e revistas.

### Comprometimento organizacional: suas principais correntes teóricas

A ampliação dos estudos e o crescimento dos conceitos relacionados com o comprometimento não foi acompanhado por uma delimitação teórica em termos de



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

significados. De acordo com Morrow (1983), na década de oitenta, o tema comprometimento assumiu a agenda dos pesquisadores na área comportamental e de acordo com a sua estimativa havia mais de 25 conceitos e medidas de comprometimento.

Ainda hoje a falta de consenso entre os pesquisadores é manifestada em uma diversidade de maneiras como o comprometimento é definido e medido. A falta de consenso na pesquisa sobre comprometimento pode ser atribuída, em parte, por não haver uma adequada diferenciação entre os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento por um lado e as bases para o vínculo por outro lado. Alguns estudos como os desenvolvidos por Galanter (1980), Salancick (1977), Staw & Ross (1978) exploraram os processos através dos quais nos tornamos comprometidos. Outros pesquisadores como Angle & Perry (1983) e Steers (1977) verificaram o impacto que as influências individuais e organizacionais provocam no processo de formação de vínculo entre indivíduo e organização. Outros estudos exploraram as conseqüências do comprometimento manifestado em atitudes e comportamentos (Hom, Kasterberg & Hulim, 1979; Rusbult & Farrel, 1983; Werbel & Gould, 1984), expressões de afeição e lealdade (Kanter, 1972; O'Reilly & Caldwell, 1980), motivação e envolvimento (Mowday et. al, 1982; Scholl, 1981) e comportamentos tais como desempenho e obediência a políticas organizacionais (Angle & Perry, 1980; Galanter, 1980).

Pesquisadores como Bowlby, 1982; Sanford, 1985; Stoke, 1950; Tolman, 1943, apontam a identificação como um mecanismo importante para o desenvolvimento do vínculo psicológico. Segundo estes autores o vínculo com um indivíduo, um objeto, grupo ou organização resulta da identificação com as atitudes, valores ou objetivos do modelo, ou seja, alguns dos atributos, motivos ou características do modelo são aceitas pelo indivíduo ou se tornam incorporadas na resposta cognitiva do indivíduo. A intensidade com que um indivíduo se identifica com um modelo pode variar, assim como pode variar as razões para a formação deste vínculo e as suas correspondentes manifestações.

Em função das diversas correntes teóricas que estudam o comprometimento organizacional, o conceito de comprometimento assume uma variedade de fenômenos



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

os quais são expressos através de sentimentos, intenções comportamentais, aceitação de crenças e valores. A literatura especializada trata estas ambigüidades como alongamentos do conceito e defini-os como vertentes de estudos. Estas vertentes dividem-se em dois grupos: atitudinal que estuda o comprometimento a partir dos relatos verbais através dos quais o indivíduo expressa sentimentos, desejos, intenções e crenças sobre um determinado objeto e o comportamental que estuda o comprometimento a partir de indicadores passíveis de observação.

Embora tenha havido tentativas no plano teórico para unir as duas vertentes, a integração pretendida entre as vertentes atitudinal e comportamental ainda não se efetivou em função de problemas relacionados ao uso de conceitos disposicionais, ou seja, dificuldade em precisar o seu conteúdo semântico e a partir daí definir com precisão os elementos que devem ser medidos ou observados conjuntamente para que a disposição seja considerada realizada.

Os estudos sobre comprometimento têm crescido nestes últimos anos e observa-se uma tendência crescente em assumirem uma perspectiva cognitivista com o fim de compreender o desenvolvimento e o papel de estruturas cognitivas, incluindo conceitos disposicionais como o de atitudes. Em relação as dimensões atitudinal, instrumental, normativa, autoridade no trabalho e comportamental, a dimensão afetiva ou atitudinal é a mais usada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional.

#### Abordagem atitudinal ou afetiva de comprometimento organizacional

Tal dimensão caracteriza o trabalho de Mowday et al (1982) é a mais usada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional. Os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização. As origens teóricas encontra-se nos trabalhos de Amitai Etzioni (1975), principalmente sobre o envolvimento moral o qual envolve a identificação e a introjeção dos valores organizacionais pelo indivíduo através do uso de estratégias normativas que privilegiam recompensas simbólicas. Também se origina de estudos de R. M. Kanter (1967) que afirma que as normas e valores da organização servem de guias para o comportamento cotidiano do trabalhador. Outra contribuição teórica do enfoque atitudinal ou afetivo de Mowday et al provém de Bruce Buchanan (1974) que define



comprometimento organizacional como o apego afetivo de um indivíduo aos objetivos e valores da organização. Os estudos de Buchanan (1974) demonstram que quanto maior o envolvimento social do indivíduo com outros membros da organização, maior o seu comprometimento com a organização.

Mowday e seus colaboradores reúnem os trabalhos de vários pesquisadores sobre comprometimento e passam a defini-lo como um processo pelo qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores de uma organização em particular, forte desejo do indivíduo em manter o vínculo com a organização e a intenção em empreender considerável esforço em prol da organização. Afirmam ainda que os indivíduos comprometidos apresentam quatro características básicas: 1) internalização dos objetivos e valores da organização, 2) envolvimento com o papel organizacional no contexto destes objetivos e valores, 3) desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo para o alcance dos objetivos e valores e 4) prontidão para realizar esforços visando o alcance dos objetivos e valores. (Mowday et al 1979, p.1-18)

Além disso Mowday e sua equipe de pesquisadores alertam ser importante considerar o comprometimento organizacional não somente com base nas crenças e opiniões dos indivíduos (vertente atitudinal) mas também por suas ações (vertente comportamental). Também assinalam que o comprometimento com a organização não exclui a potencialidade do indivíduo se comprometer com outros aspectos do ambiente social, tais como a família, o sindicato e o partido político (Mowday et al, 1979)

Além dos estudos de Mowday et al (1979) que concebem o comprometimento organizacional como um processo de identificação dos indivíduos com os valores e objetivos da organização, o comprometimento na sua dimensão afetiva ou atitudinal envolve ainda o sentimento de orgulho e o desejo de afiliação (O'Reilly & Chatman, 1986) e o prazer em ser membro de uma organização. (Allen e Meyer, 1990).

#### Abordagem instrumental ou calculativa ou side-bets

Esta abordagem é originária dos trabalhos de Howard Becker (1960), de G. Ritzer e H. M. Trice (1969) e dos estudos de Joseph, A. Allutto, Lawrence, G. Hrebiniak & R. C. Allonso (1973). Howard Becker (1960) concebe o comprometimento organizacional como a tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de



atividades ou o comportamento que persiste ao longo do tempo devido aos custos associados para o indivíduo agir de forma diferente da habitual e, em função de mecanismos psicossociais resultantes de trocas e investimentos efetuados entre indivíduo e organização, denominadas de side-bets Segundo esta abordagem o grau de comprometimento é influenciado pela extensão em que as relações favorecem o empregado.

Atualmente a abordagem instrumental é influenciada pelas concepções teóricas de Barnard Chester (1938), James March e Herbert Simon (1967). Estes consideram o construto comprometimento organizacional centrado na internalização de objetivos e valores organizacionais e no envolvimento do indivíduo com estes valores e objetivos. A partir da concepção defendida por March e Simon (1967) de que vínculos fortes emergem quando a organização atende às necessidades e expectativas dos trabalhadores, o comprometimento organizacional passa a ser definido como o processo pelo qual o indivíduo aceita e internaliza os objetivos e valores de uma organização e percebe que o desempenho de seu papel organizacional está relacionado às contribuições para a obtenção desses objetivos e valores.

#### Abordagem normativa do comprometimento organizacional

A dimensão normativa do comprometimento está centrada em estudos desenvolvidos por Yoash Wiener (1982). Os estudos de Wiener originam-se da interseção entre a Teoria Organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, especialmente do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein. De Etzioni (1975) advém a preocupação em buscar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho, visando o alcance da eficiência organizacional. Do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1967, Apud Wiener, 1982, p.419) advém a concepção de que o comportamento é determinado pelos fatores atitudinal e o normativo. Diz-se ser atitudinal porque a atitude em relação a uma ação decorre da avaliação dos efeitos desta ação e, normativo porque a percepção que o indivíduo tem acerca de uma ação resulta de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.



Yoash Wiener e Y. Vardi (1990) apresentam um modelo teórico em que articulam dois planos de análise: o organizacional através do conceito de cultura e o individual através da concepção de motivação na determinação do comportamento humano nas organizações. Cultura é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os empregados. As pressões normativas predispoem o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental). Segundo estes autores quanto mais internalizado os padrões organizacionais maior é a predisposição do indivíduo em aceitar estes padrões como guias para as suas ações. Indivíduos comprometidos apresentam determinados comportamentos não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Do modelo teórico apresentado por Wiener e Vardi (1980) conclui-se que: a) as pressões normativas internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que se caracterizam pelo sacrifício pessoal, persistência e pela preocupação pessoal, b) os valores e normas partilhados associados às crenças relativas às conseqüências favoráveis de um determinado desempenho explicam as intenções comportamentais.

O comprometimento organizacional, segundo a perspectiva normativa, reflete um sentimento de obrigação do empregado com a organização e não necessariamente um apego emocional. Assim, empregados com forte comprometimento normativo permanecem na organização porque precisam.

Para fins deste estudo, comprometimento é entendido como um vínculo estabelecido entre indivíduo e organização e reflete a intensidade com que o indivíduo internaliza os valores e objetivos da organização. O estabelecimento do vínculo reflete a intensidade com que o indivíduo se apropria dos valores difundidos pela organização, reelaborando-os, reinterpretando-os e ressemantizando-os. Desta maneira as bases do vínculo podem variar de três modos conceitualmente distintos: compensação, identificação e internalização. A compensação ocorre quando as atitudes e comportamentos são adotados não devido a opiniões compartilhadas mas, simplesmente, para receber recompensas específicas. Identificação ocorre quando um indivíduo aceita a influência a fim de estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório com a organização, ou seja, um indivíduo pode sentir orgulho em ser parte





de um grupo, respeitando os seus valores e realizações sem adotá-los. A internalização ocorre quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos induzidos estão de acordo com os seus próprios valores, ou seja, os valores do indivíduo são os mesmos que os da organização.

### Trabalho Voluntário

Em alguns países onde o trabalho voluntário é mensurado, os números impressionam. Nos Estados Unidos, a força de trabalho voluntário representa o equivalente a mais de 9 milhões de empregados em tempo integral e um valor anual de 225 bilhões de dólares. No Canadá, um terço da população faz trabalho voluntário, totalizando 1 bilhão de horas por ano. No Reino Unido o mesmo acontece com quase a metade da população do país, segundo Koffi Annan, secretário geral da ONU. No Brasil, ainda não existem levantamentos como esse, apenas números isolados como os da organização não-governamental Parceiros Voluntários, que em dezembro de 2000 contava com 7,5 mil voluntários cadastrados (Camargo, 2000).

No Brasil o trabalho voluntário é regido por lei e foi definido pela Lei 9.608 de 18/12/1998 como a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. Segundo a Lei que o regulamente, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. (Szazi, 2001).

Segundo Szazi (2001) para ser enquadrado no conceito desta lei, o serviço deve ter as seguintes características: 1. Ser voluntário, ou seja, não pode ser imposto ou exigido como contrapartida de algum benefício concedido pela entidade ao prestador de serviço ou sua família; 2. Ser gratuito; 3. Ser prestado por um indivíduo isoladamente, e não por uma organização da qual o indivíduo faça parte e, portanto pela mesma compelindo a prestá-lo; e 4. Ser prestado para entidade governamental ou privada, sendo que estas devem ter fim não lucrativo e voltado para objetivos públicos.

O estímulo ao trabalho voluntário dentro das empresas, através da criação, implementação e manutenção de programas de voluntariado foi pesquisado pelo Centro





INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

de Estudo em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo – CEATS/USP – sob a orientação do Programa Voluntários. Os dados levantados nesse trabalho dão conta de que em 48% das empresas brasileiras há voluntários entre os funcionários. O levantamento do CEATS revelou ainda que, 17% das companhias do país que organizam ou incentivam ações de voluntariado permitem que seus funcionários realizem as atividades voluntárias no horário de trabalho.

De acordo com a pesquisa, 79% das organizações ouvidas avaliam que o voluntariado empresarial melhora a imagem institucional, 74% acham que a prática contribui para melhorar a relação da empresa com a comunidade e 52% acreditam que ela auxilia o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades, 40% das empresas vêem no voluntariado uma forma de melhorar o envolvimento do funcionário com a empresa e 34% acreditam que ele aumenta a motivação e a produtividade e apenas 8% acham que a prática custa mais a empresa do que ela recebe em troca.

Segundo Rosenberg (2000) “funcionários envolvidos com ações sociais, normalmente carentes de capital e recursos, desenvolvem habilidades hoje vitais no mundo dos negócios: comunicação, criatividade, capacidade de alocar recursos e de trabalho em equipe”. Assim, a participação dos funcionários em programas de voluntariado incentivados ou mantidos pela organização constitui-se em benefício para todas as partes envolvidas. Desenvolve nos empregados valores e habilidades importantes, promove o reconhecimento e a satisfação pessoal, além de disponibilizar pessoas na maioria das vezes bem capacitadas para as entidades beneficiadas com os programas.

Estudos desenvolvidos pelo CEATS/USP apontam que 75% dos entrevistados encaram o voluntariado como um ato de cidadania, uma maneira de ajudar a construir uma sociedade melhor e como uma forma de conhecer pessoas. Essa pesquisa apontou ainda que as razões que levam ao exercício do voluntariado no Brasil vão além da caridade, amor ao próximo e solidariedade. Hoje em dia a prática do voluntariado é motivada principalmente por valores como cidadania e participação social transformadora.

Ainda acerca dos motivos que levam as pessoas a procurarem a atividade voluntária, um levantamento feito pela Parceiros Voluntários (Camargo, 2000) conclui



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

que a maior parte dos voluntários tem emprego fixo e não ajudam por sentimento de culpa. Segundo a vice-presidente executiva da Entidade Parceiros Voluntários, os voluntários são pessoas que procuram exercer sua cidadania por meio de um ato político.

#### O Caso C&A

A C&A Modas, cadeia de lojas do ramo de vestuário, foi fundada em 1841 na cidade de Sneek, na Holanda pelos irmãos Clemens e August Brenninkmeyer. A empresa está até hoje sob o controle da família fundadora. Atualmente existem mais de 600 lojas na Europa e 71 em 32 cidades no Brasil, com aproximadamente 7 mil funcionários, ou associados, termo utilizado na empresa. De acordo com o Marco Institucional do Instituto C&A, a preocupação em apoiar projetos na área social existe desde a fundação da empresa. Quando os irmãos Clemens e August inauguraram a primeira loja na Holanda, nascia junto a diretriz de contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde mantivessem negócios.

A atuação social da C&A desde a sua fundação evoluiu de atividades essencialmente filantrópicas para um programa social estrategicamente focado e gerenciado de forma profissional. Os 1400 voluntários (em torno de 20% do número de funcionários) das 71 unidades em todo o país são responsáveis por colocar em prática os projetos do Instituto. O programa de voluntariado da C&A foi um dos primeiros entre as empresas brasileiras e, em 1999 serviu de subsídio ao Programa Voluntários da Comunidade Solidária, além de que o programa é citado como exemplo no manual do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do Programa Voluntários para implantação de programas de voluntariado empresariais.

A atuação do Instituto C&A de Desenvolvimento Social é focada na educação de crianças e adolescentes e no fortalecimento das chamadas Organizações da Sociedade Civil. A missão do Instituto é participar ativamente no processo de educação de crianças e adolescentes fortalecendo estrategicamente as organizações sociais parceiras, e contribuindo para o desenvolvimento do Terceiro Setor. As atividades são organizadas dentro de três linhas de ação: 1. Educação; 2. Gestão das organizações sociais e 3. Voluntariado e responsabilidade social.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Outro fator importante de atuação do Instituto é que as atividades são conduzidas no sentido de não criar vínculos de dependências com as entidades beneficiadas, ao contrário, as atividades devem buscar o fortalecimento e a auto-sustentabilidade dessas entidades. A ação da empresa deverá ser capaz de transformar tanto a realidade das comunidades carentes que beneficia quanto a dos voluntários, que são convidados pela organização a um exercício de cidadania e solidariedade. O convite formal foi feito em 1991, por ocasião da criação do Instituto C&A, estendido a todo o corpo funcional da organização.

O trabalho voluntário é feito no horário de expediente, seguindo um calendário previamente elaborado. Os voluntários recebem treinamento e cada loja possui um grupo de multiplicadores que é responsável pela capacitação dos colegas. No Instituto C&A existem várias formas de atuar como voluntário, algumas delas são: 1. Acompanhar projetos desenvolvidos por parceiros; 2. Participar do Brinca Cidade, desenvolvendo atividades lúdicas e artísticas junto a crianças jovens; 3. Assumir atividades junto aos parceiros que venham auxiliar na proposta educativa ou de gestão; 4. Atuar internamente na empresa, apoiando o grupo de voluntários ou responsabilizando-se pela comunicação interna e 5. Participar da formação de novos voluntários.

As equipes do Instituto são integradas e fortalecidas através de estratégias de comunicação como reuniões, seminários e dinâmicas de grupo. O Instituto possui ainda um jornal bimestral, o “Ação e Participação”, distribuído nacionalmente entre o público interno e alguns fornecedores da empresa. O jornal traz notícias sobre as principais atividades do Instituto, projetos em andamento, eventos e entrevistas. Anualmente, coincidindo com o aniversário do Instituto acontece a Semana do Instituto, evento que tem como objetivo esclarecer para os associados a finalidade do Instituto C&A através de palestras, gincanas, dinâmicas de grupo e outras atividades. Dentro da programação da Semana do Instituto acontece a entrega do Prêmio Semente, instituído em 1992, que visa reconhecer os projetos de maior impacto realizados pelas equipes de voluntários.

O BrincaCidade é o programa que engloba as atividades de voluntariado da C&A, fazem parte dele as estratégias de capacitação de voluntários com o objetivo de preparar o grupo para atividades com crianças. Durante a capacitação os voluntários



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

aprendem brincadeiras e jogos pedagógicos capazes de contribuir para a manutenção de um ambiente lúdico nas entidades parceiras em que atuam.

O Programa BrincaCidade da loja C&A Porto Alegre – Centro é direcionado para crianças de creches municipais. As creches atendidas pelo programa BrincaCidade em Porto Alegre são decididas por uma comissão de representantes das creches municipais. Esta comissão tem a incumbência de selecionar quais creches serão beneficiadas durante o ano.

Este estudo acompanhou um grupo de voluntários em sua visita à creche da Associação Católica de Moços em Porto Alegre. Os voluntários tinham idades entre 18 e 24 anos. Dois deles participavam da primeira atividade como voluntários do Programa Brinca Cidade. O trabalho dos voluntários nas entidades depende da idade das crianças atendidas, mas consiste basicamente em contar histórias e realizar atividades lúdicas que, a cada ano segue uma temática. No ano de 2001, a réplica de um circo montada na cantina da loja, além de balões e cartazes, denunciava o tema. Também espalhados pelos corredores da loja e pela cantina estavam os cartazes alusivos ao aniversário de dez anos do Instituto C&A. Para comemorar a data, acontecia uma gincana entre todas as equipes de voluntários do país. Entre as tarefas da gincana estava elaborar uma campanha de comunicação interna para divulgar o trabalho do Instituto entre os colegas e assim atrair novos voluntários.

Nesta unidade pesquisada da C&A, dos 179 funcionários, 47 são voluntários no programa BrincaCidade, sem contar os 15 novos funcionários que ingressaram no programa durante a campanha ocorrida na Semana do Instituto. Além dos voluntários, existem ainda quatro multiplicadores, responsáveis pela capacitação dos colegas. Os participantes do programa BrincaCidade são, em sua maioria, os assessores da loja (atendentes e auxiliares administrativos). Grande parte são jovens entre 18 e 24 anos, alguns deles cursando a universidade.

A exemplo do que acontecia em âmbito nacional na C&A, antes da criação do Instituto, já eram realizadas na loja de Porto Alegre atividades sociais esporádicas. Nessa época eram realizadas campanhas de doação de alimentos para comunidades carentes. O grupo de voluntário existe desde a criação do Instituto em 1991. Segundo o depoimento de um voluntário, através do contato com as comunidades carentes



possibilitado pelas campanhas foi possível perceber que a necessidade maior não era de alimentos e roupas e sim de educação e de carinho.

Com a criação do Instituto, as atividades passaram a ser sistematizadas e o que era filantropia ganhou uma roupagem profissional, passando a privilegiar ações transformadoras que fortalecessem as entidades parceiras. A iniciativa do Instituto C&A de estimular o voluntariado de forma profissional, cedendo horário de trabalho e capacitando os funcionários para o trabalho voluntário foram fatores favoráveis para o desenvolvimento do trabalho de voluntariado na organização.

#### Análise das entrevistas

As entrevistas aconteceram na cantina da loja, durante o horário de almoço. Os entrevistados respondiam a um questionário com sete perguntas para os voluntários e cinco para o não voluntários.

Entre os voluntários, a maior parte tem entre 18 e 24 anos de idade. Alguns cursam a universidade, mas a maioria possui o ensino médio completo e cursos técnicos profissionalizantes, o que é uma exigência da empresa. Os não-voluntários têm idades superiores a 25 anos. Os voluntários trabalham, em média, há menos tempo na empresa do que os não-voluntários. Entre os voluntários, o tempo máximo de serviço foi de três anos e entre os não-voluntários, de 12 anos.

Quanto a experiências anteriores com trabalho voluntário, apenas um dos voluntários disse já ter realizado trabalho voluntário antes e dois dos não-voluntários já tinham participado do programa BrincaCidade. Todos eles alegaram a falta de tempo como motivo para não participarem de programas de voluntariado. Os voluntários comentaram que tinham vontade de realizar esse tipo de trabalho e que o fato de a empresa ceder o horário de expediente para o voluntariado é fundamental para que eles possam fazer trabalho voluntário.

Os voluntários argumentam que sua decisão em participar do programa se deve à vontade de ajudar pessoas que necessitam, influência de outros colegas voluntários, ao fato de o trabalho voluntário funcionar como uma terapia e desenvolver habilidades para lidar com o público, adquirir novos conhecimentos e também por gostar de trabalhar com crianças.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Quando perguntados sobre a influência do trabalho voluntário no trabalho da empresa, os entrevistados responderam que a experiência do voluntariado ajuda em seu trabalho de várias formas. Alguns disseram que a rotina do trabalho na loja, principalmente com o público é muito estressante e que o voluntariado faz com que se tornem mais flexíveis e pacientes com os clientes e colegas e possam atender melhor as pessoas. Outros disseram que a cada visita voltam mais motivados e que a possibilidade oferecida pela empresa de ajudar na melhoria da educação de crianças e adolescentes, por si só já é motivadora. Todos foram enfáticos ao falar que a experiência traz um grande retorno pessoal. Assim, pode-se dizer que o papel do voluntariado é transportado para outros papéis e outros setores da vida dos trabalhadores.

A iniciativa da empresa em possibilitar aos funcionários a realização do trabalho voluntário durante o horário de trabalho é bem vista tanto pelos voluntários quanto pelos não voluntários. Um dos voluntários avaliou como positivo o fato de a empresa não divulgar externamente seu trabalho na área social, ou seja, não utilizá-lo como marketing institucional. Faz-se importante ressaltar que o Instituto não possui nenhum mecanismo para mensurar ou captar a visão que o funcionário tem sobre o fato de a empresa oferecer a possibilidade de realização do trabalho voluntário. Os profissionais do Instituto em conjunto com a área de Recursos Humanos estão elaborando uma entrevista demissional no qual irá constar perguntas sobre o trabalho voluntário, como por exemplo, se o colaborador pretende continuar realizando trabalho voluntário fora da C&A e o que a experiência acrescentou no seu trabalho. Também não existem pesquisas, tanto por parte do Instituto quanto por parte da empresa, que relacionem a participação em programas de voluntariado com absenteísmo, rotatividade e produtividade.

Apesar de os voluntários e não voluntários aprovarem a iniciativa da empresa de proporcionar-lhes essa experiência, isso não muda a opinião que eles têm a respeito da empresa. Eles dizem que mesmo se não lhes fosse oferecida essa oportunidade de trabalho voluntário, iriam gostar de trabalhar na organização. Se estão envolvidos com trabalho voluntário é porque há uma identificação pessoal com os objetivos da organização. O envolvimento não se dá porque somente a organização ganha com isso mas em função que os ganhos do envolvimento com o voluntariado se dirigem primeiro



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

ao indivíduo. Pode-se perceber que o trabalho voluntário praticado pelos funcionários da C&A é uma relação que ultrapassa as vantagens imediatas e o envolvimento se dá além do que é racional na troca e envolve o indivíduo profundamente em seus valores e em sua concepção de exercício de cidadania.

#### Considerações finais

A responsabilidade social empresarial está na moda, devido a um conjunto de fatores e acontecimentos mundiais. Somado a isso, o fato de 2001 ter sido designado pela ONU como o Ano Internacional do Voluntariado colocou o assunto em pauta nas discussões. Ainda é cedo para se dizer se a responsabilidade social é apenas uma moda que vai passar, assim como tantas outras que já tomaram conta do ambiente corporativo ou existe realmente uma nova mentalidade, uma nova visão do papel da iniciativa privada na sociedade. No entanto, para que essa questão seja esclarecida é preciso ampla discussão e interação entre todos os setores da sociedade.

Ao se definir responsabilidade social empresarial como a preocupação da empresa em manter um relacionamento ético e justo com todos os seus parceiros no negócio, estamos admitindo que a responsabilidade social diz respeito às relações da empresa com seus públicos e à sua manutenção. Esse é, por definição uma ação transformadora, tanto da realidade social quanto da realidade organizacional, e para que isso aconteça é preciso separar o que é conduta socialmente responsável das ações que tem apenas interesse promocional.

A análise dos benefícios que essa prática poderá trazer para a organização e seus funcionários torna-se importante em um momento em que cresce o número de empresas interessadas em implantar programas de voluntariado. Cresce também o número de organizações sociais dispostas a prestar consultoria e disseminar a prática do voluntariado no ambiente empresarial. O estudo sobre as experiências de trabalho voluntário em empresas privadas e sobre a relação que os funcionários-voluntários mantêm com sua organização empregadora poderá ampliar o estudo sobre comprometimento organizacional.

Concluimos esta etapa de pesquisa com mais questionamentos do que quando iniciamos. Alguns pontos merecem estudos mais aprofundados, por exemplo, se o





trabalho voluntário pode ser associado a um dos enfoques de comprometimento e se o vínculo com a organização se modifica depois que ele passa a atuar como voluntário. Além disso, é necessário que se esclareça se o trabalho voluntário poder ser relacionado à produtividade, absenteísmo e rotatividade. Entretanto esse é um estudo para o futuro uma vez que o voluntariado implantado de maneira sistematizada é ainda muito novo nas organizações, o programa C&A, que é um dos mais antigos do país tem apenas dez anos.

Através das entrevistas foi possível perceber que o voluntariado não é uma fórmula mágica para conseguir admiração, credibilidade e satisfação dos funcionários. Ao contrário, empresas que enfrentam esse tipo de problema dificilmente se constituirão em um ambiente propício à implantação de um programa de voluntariado. O fato de os entrevistados, tanto voluntários como não-voluntários, aprovarem a iniciativa da empresa em implantar o programa afirmarem que essa iniciativa não modifica a opinião que eles têm a respeito da empresa e que mesmo que não houvesse o incentivo ao voluntariado eles gostariam de trabalhar naquela empresa por vários outros motivos como possibilidade de crescimento, bom ambiente de trabalho, possibilidade de conciliar estudo/trabalho, confirma que o trabalho voluntário, analisado isoladamente, não é um preditor de comprometimento organizacional.

Se o trabalho voluntário não se constitui como preditor do comprometimento organizacional, por outro lado, segundo os próprios entrevistados, existem várias habilidades que são desenvolvidas através do trabalho voluntário como habilidades de comunicação, negociação e relacionamento interpessoal. É importante salientar que essas afirmações são impressões dos funcionários sobre si próprios. Um estudo cruzando informações de executivos e dos funcionários poderá ser de grande ajuda no esclarecimento dessa questão.

Pode ser que ainda não existam conclusões concretas de que as organizações que implementam programas de voluntariado estejam com isso fazendo bem a si mesmas, mas elas estão contribuindo para que seus colaboradores se tornem pessoas mais ativas socialmente e indiretamente para o desenvolvimento das comunidades onde atuam, o que reverte positivamente para a organização.



Os problemas de todos os tipos que pairam sobre a humanidade exigem novas formas de se fazer negócios. As empresas não podem mais sobreviver às custas da sociedade sem lhe dar nada em troca, em primeiro lugar porque as conseqüências da ação irresponsável com qualquer um de seus públicos podem ser desastrosas. A empresa de hoje não pode se preocupar apenas com a sua produção e em criar dividendos para seus acionistas. Seus interesses vão além dos lucros, envolvem questões como o bem-estar dos colaboradores até a preocupação com a comunidade da qual faz parte. Deixando de agir apenas em função de interesses próprios as empresas mais e mais passam a ser agentes de transformação social e isso implica em estender a atenção para os públicos, significa considerar a presença e a ação do outro e em estabelecer relações de coerência com o meio e com as pessoas envolvidas.

#### Bibliografia consultada

ALLEN, Natalie J. & MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p. 1-18.

ALLUTO, Joseph A., HREBINIAK, Lawrence G. & ALONSO R. C. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 1972, p. 448-454.

ANNAN, Koffi. Discurso de Lançamento do Ano Internacional do Voluntariado. Nova York, 28/12/2000. Reprodução.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33 (3), 1993, p. 52-64.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 1960, p. 32-40

BUCHANAN, Bruce. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, p. 533-546.

CAMARGO, Leolei. Voluntariado. Porto Alegre: *Jornal Zero Hora*, nº 470, 02/12/2000.

CEATS e Programa Voluntários. Estudo de caso – programa de voluntariado C&A.

Capturado no site [www.programavoluntarios.org.br](http://www.programavoluntarios.org.br)



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

ETZIONI, Amitai. A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press, 1975.

GRAJEW, Oded. Por um mundo mais seguro. In. Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. 2ª ed., Suplemento da Revista Exame, Nº 754, São Paulo: Ed. Abril, novembro 2001.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. American Sociological Review, 33(4), 1968, p. 499-517

MARCH, James & SIMON, Herbert. Teoria das Organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior. 14, 1979, p. 224-227.

O'REILLY, Charles A. & CHATMAN, Jennifer.. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71 (3), 1986, p. 429-499.

ROSENBERG, Cynthia. O trabalho compartilhado. In. Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, 1ª Edição, Suplmento da Revista Exame nº 702, São Paulo: Editora Abril, novembro 2000.

SALANCICK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: B. M. Staw e G. R. Salancick (eds.) New directions in organizational behavior, Chicago: St. Clair, 1977, p. 1-54.

STAW, B. M. Organizational Psychology and the pursuit of the happy/productive workers. California Mannagement Review, 28(4), 1986, p. 41-54.

SZAZI, Eduardo. As normas do trabalho voluntário. Texto capturado no site [www.programavoluntarios.org.br](http://www.programavoluntarios.org.br)

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative wiew. Academy of Management Review, 8(3), 1082, p. 418-422.