

VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: MOTIVOS PARA A PARTICIPAÇÃO DE TRABALHADORES EM ANÁLISE

Priscila Dias Rabelo de Lima¹

Fabiula Meneguete Vides da Silva²

Elisabete Stradiotto Siqueira³

Erlaine Binotto⁴

Resumo: O Programa de Voluntariado Empresarial (PVE) é uma ferramenta da responsabilidade social que integra organização e comunidade (MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). A decisão do funcionário em tornar-se voluntário tem, por essência, a motivação que impulsiona o indivíduo a agir para saciar uma necessidade (BERGAMINI, 1997). Analisar e entender esse fenômeno são relevantes para a gestão dos PVEs, pois permitem melhor compreensão do comportamento dos voluntários e consequentes desafios enfrentados pelos administradores dos programas. O objetivo deste trabalho é identificar os motivos de ingresso e permanência de trabalhadores no voluntariado empresarial praticado por uma empresa da construção civil localizada no Estado do Paraná. A pesquisa é qualitativa com abordagem descritiva, sendo entrevistados sete trabalhadores voluntários. Os dados foram compostos por pesquisa documental e entrevista semiestruturada. Os documentos relacionados ao PVE foram analisados para conhecer o planejamento, a divulgação do programa, o recrutamento e a manutenção dos voluntários. Os resultados indicam que o altruísmo caracterizado como o desejo de desenvolver a comunidade é o que motiva os voluntários a agirem em prol do benefício social. Todavia, os motivos de egoísmo, tais como crescimento pessoal e profissional, são também determinantes para o ingresso no PVE. Outro aspecto que influencia na permanência do voluntário é o reconhecimento da organização das entregas voluntárias.

Palavras-chave: Voluntariado; Motivação; Personalidade; Altruísmo; Egoísmo.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Cursando MBA em Gerenciamento de Projeto pela Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Atua como consultora de vendas na empresa Londrichapas Comércio de Alumínio Endereço Postal: Rua Bruno Próspero Parolari, 481 - Bairro: Alpes 2 - Londrina-PR - CEP 86.075-010. E-mail: priscila@londrichapas.com.br

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atua como docente na Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

³ Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Graduada em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Atua como docente na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA).

⁴ Doutora e Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialista em Fundamentos Teórico Metodológicos de Ensino pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atua como docente na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

VOLUNTARY BUSINESS: REASONS FOR WORKERS TO PARTICIPATE IN REVIEW

Abstract: Corporate Volunteer Program (CVP) is a social responsibility tool that integrates organization and local community (MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). The decision of the employee in becoming a volunteer is, in its essence, the motivation that drives the person to act to satisfy a need (BERGAMINI, 1997). Analyze and understand this phenomenon is relevant to the management of CVPs, because it allows a better understanding of the volunteers' behavior and consequent challenges faced by programs' managers. The goal of this study is to identify the employees' reasons of entrance and permanence in corporate volunteer performed by a construction company located in Paraná State. The research is qualitative with descriptive approach, based on the interview of seven volunteer employees. Data was composed by a documentary research and semi-structured interviews. Documents related to CVP were analyzed to understand the planning, program disclosure, recruitment and retention of volunteers. It was possible to identify that, initially, altruism, meaning the desire to develop the community, is what motivates volunteers to act to support social benefits. However, selfish reasons, personal and professional growth, are also critical for entry into CVP. Another aspect that considerably influences the permanence of the employee as a volunteer is the recognition of the organization of voluntary work.

Keywords: Volunteering; Motivation; Personality; Altruism; Selfishness.

Introdução

A mudança da política econômica liberal para neoliberal contribuiu consideravelmente para que a responsabilidade social empresarial se transformasse de opcional para fundamental às empresas (TENÓRIO, 2006). A política neoliberal, adotada na maioria dos governos, defende que o Estado deve interferir, o mínimo possível, na economia, o que paulatinamente vem minando seu poderio (FREITAS, 2004). A consequência dessa política econômica é o fomento da concentração de renda; isso, somado à ineficiência do Estado em suprir carências sociais, permitiu na década de 70 que organizações não governamentais (ONGs) executassem, em parte, funções antes apenas governamentais (NUNES, 2012).

É neste contexto que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) apresenta-se às organizações com fins lucrativos, como uma alternativa para legitimar-se na sociedade. Isso se justifica porque apenas gerar lucro é minimamente a função da empresa, mas exercer a responsabilidade social garante às instituições o título de empresas cidadãs (Roman, 2004; Campbell, 2007), o que consequentemente acaba favorecendo sua imagem em um mercado altamente competitivo e com clientes cada vez mais exigentes, atendendo, dessa forma, aos requisitos sociais exigidos pela própria sociedade (QUAZI; RICHARDSON, 2012).

O Programa de Voluntariado Empresarial (PVE) é uma ferramenta da responsabilidade social que integra organização e comunidade. É um artifício que contribui para reduzir as diferenças sociais da atualidade. Trapenard (2012) afirma que há necessidade de uma sociedade mais colaborativa e, por isso, o voluntariado apresenta-se como uma alternativa, sendo um laboratório para o desenvolvimento social. Para a Organização das

Nações Unidas (2013), voluntário é toda pessoa que, devido ao seu interesse pessoal, dispensa parte do seu tempo, sem recebimento de remuneração, a atividades, organizadas ou não, objetivando a promoção do bem-estar e do desenvolvimento social.

Tornar-se um voluntário empresarial é decisão do trabalhador, que, com o aporte da organização, pode desenvolver a comunidade no entorno. No entanto, a decisão do trabalhador em tornar-se voluntário tem, *a priori*, a motivação. Motivação é o que impulsiona o indivíduo a agir, para saciar uma necessidade. O fator motivacional é intrínseco, portanto não é possível motivar alguém, mas sim, administrar os motivos já pré-existentes e saciar as suas necessidades (BERGAMINI, 1997; SOUSA, 2012).

O trabalho voluntário empresarial, embora não seja remunerado financeiramente, conta com outras recompensas importantes, tais como reconhecimento, sentimento de pertença, desenvolvimento pessoal, profissional, de autoestima e autoimagem (NUNES, 2012). Portanto, o desafio posto às organizações é manter projetos sociais que promovam o desenvolvimento da comunidade e ainda assistir o trabalhador para que este possa desenvolver sua atividade voluntária. Sousa (2012) descreve que é relevante analisar e entender o fenômeno da motivação, uma vez que esta é o ‘motor’ do comportamento e da predisposição individual. É indispensável estudar a motivação dos voluntários, visto que o sucesso deste Plano de Gestão de Voluntários pode estar dependente de tal motivação. Assim, **o objetivo desta pesquisa** é identificar os motivos que levaram os trabalhadores a ingressarem e a permanecerem no voluntariado empresarial praticado por uma empresa da construção civil localizada no Paraná.

O texto a seguir foi organizado de maneira que, na seção 2, apresenta-se o referencial teórico; na seção 3, são descritos os aspectos metodológicos do estudo; na seção 4, os dados são apresentados e discutidos e, na seção 5, estão presentes as considerações finais do estudo.

2. Motivação no Programa de Voluntariado Empresarial

O Programa de Voluntariado Empresarial (PVE) é o resultado da parceria formal entre uma organização e o funcionário, a fim de promover, para a comunidade, o desenvolvimento social (DIAS; PALAZZI NETO, 2007). As atividades que o trabalhador desenvolve, não remuneradas, são executadas no seu tempo livre, e a organização disponibiliza suporte técnico

e financeiro para promover as ações sociais, exercidas pelos trabalhadores voluntários (FISCHER; FALCONER, 2001; DIAS; PALAZZI NETO, 2007).

O PVE é um instrumento de valorização institucional, desenvolvimento social e desenvolvimento pessoal e profissional (MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). É uma ferramenta de gestão de pessoas que integra comunidade, funcionário e organização (COSTA; MENDONÇA, 2012).

Por outro lado, é necessário destacar críticas sobre o trabalho voluntário no contexto da responsabilidade social. Soares (2004) identifica que o programa de voluntariado é uma das modalidades de ação social desenvolvida no âmbito dos programas de responsabilidade social. Contudo, afirma que tal ação pode assumir um caráter dúbio, pois, ao mesmo tempo em que expressa uma forma de exercício da cidadania; por outro, quando capitaneado pela empresa, pode se tornar uma forma de diferenciação na organização a partir do princípio da competitividade e sobrevivência do trabalhador no espaço de trabalho, ou seja, uma ação mais vinculada ao comprometimento com a cultura corporativa do que necessariamente ao fruto de uma preocupação social. Além disso, ressalta que o voluntariado pode ser utilizado como ferramenta de recursos humanos e nesse caso quem é voluntário é a empresa e não o trabalhador. Conclui que, dependendo da abordagem que a empresa adota, tais práticas podem envolver o controle psicológico e a subjetividade do trabalhador.

Para Vidal et al. (2004), trabalho voluntário no Brasil representava uma temática pouco explorada, cuja bibliografia está em estágio inicial de desenvolvimento, entendimento que foi reforçado por Dias e Palazzi Neto (2007). Além disso, um estudo bibliométrico realizado por Rodrigues et al. (2014) conclui que a produção na área ainda é embrionária, pois os dados não indicam centralidade de autores e grupos de pesquisa na área.

No entanto, um dos temas que tem despertado interesse é compreender o que motiva o voluntário a desempenhar ações voluntárias em diferentes organizações, seja em empresas, seja em organizações que não visam ao lucro (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013). Outro aspecto abordado por Burani e Palestini (2016) é a relação entre a qualificação do profissional e a renda com a predisposição ao envolvimento com trabalho voluntário.

É relevante, inicialmente, esclarecer o conceito de motivação. A palavra motivação deriva do latim *motivus* e significa tudo aquilo que faz mover (GONDIM; SILVA, 2004). Esta pode ser entendida como um conjunto de fatores que fará o indivíduo engajar-se em uma atividade ao invés de outra. Entende-se como motivação, neste estudo, o motivo, a razão, que

impulsiona e direciona o comportamento de um indivíduo. Várias pessoas podem realizar o mesmo trabalho, porém os motivos que as levaram a executar determinada ação são diferentes (SOUSA, 2012).

Cavalcante et al. (2015) afirmam que as motivações do trabalho voluntário são distintas daquelas dos trabalhadores formais e destacam como principais diferenças a dimensão monetária, o tempo de dedicação, as formas de recrutamento e os valores organizacionais. Os autores realizaram um estudo na Pastoral da Criança e concluíram que os motivos estão relacionados ao altruísmo, justiça social, afiliação, autodesenvolvimento e motivação egoísta, contudo afirmam que os motivos altruísta e afetivo não alcançaram bons graus de explicação. McCurley e Lynch (2006) dividiram em três categorias os motivos para se executar um trabalho voluntário: altruísmo, interesse próprio e familiar, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1 - Motivos para o trabalho voluntário

CATEGORIA DO MOTIVO	ALEGAÇÕES SUBJETIVAS POSSÍVEIS
Altruísmo	Ajudar os outros
	Obrigação de retribuir algo recebido
	Dever cívico
	Convicção religiosa
	Fazer uma diferença no mundo
	Crença na causa
Interesse Próprio	Adquirir experiência
	Desenvolver novas habilidades
	Constituir amizades
	Causar boa impressão a alguém
	Sentir-se importante e útil
	Exibir capacidade de liderança
	Experimentar novos estilos de vida e cultura
	Prazer e alegria
Familiar	Aproximar a família
	Servir de exemplo
	Benefício e retorno próprios
	Retribuir algo recebido por um membro familiar

Fonte: McCurley e Lynch (2006)

Dentre os motivos que levam as pessoas a ofertarem seu tempo em prol de outros, está a satisfação pessoal, além do fato de o indivíduo desenvolver-se, de melhorar a imagem pessoal e de servir como um modelo decorrente do da realização do trabalho.

Souza e Medeiros (2012, p. 99) classificaram os motivos para se voluntariar em níveis de altivez da ação, relacionando atitudes de sujeitos ao ato voluntário. As ações foram classificadas em cinco níveis hierárquicos descritos no quadro 2.

Quadro 2 - Níveis hierárquicos do voluntariado

Nível	Tipo de Ação	Descrição
I	Altruísta	Retrata a percepção subjetiva de autossacrifício por parte do voluntário, envolvendo risco, insalubridade e periculosidade, sob a perspectiva da consciência de espécie e de questionamento em torno das condições gerais de vida de seres humanos.
II	Afetivo	Reúne motivos relativos ao sentimento de auxílio a sujeitos e comunidades em situações de exceção, via fornecimento de apoio direto aos menos aptos e prósperos como idosos, crianças, desabilitados e pacientes em hospitais, estando o voluntário interessado no resgate da cidadania.
III	Amigável	Contempla motivos vinculados à avaliação subjetiva de contribuição para o bem-estar social e de desafortunados em particular, sob uma perspectiva amistosa, em que o voluntário se sente compartilhando algo próprio com alguém.
IV	Ajustado	Reúne motivos de uma forma específica de aprimoramento social não centrada em temas cruciais ou aflitivos, mas que, de alguma forma, transmite ao voluntário a sensação de estar, simultaneamente, promovendo a si próprio e à vida do receptor.
V	Ajuizado	Congrega motivos centrados na sensação de privilégios, de status e de proteção, estando o voluntário interessado na construção e na projeção da autoimagem e da promoção pessoal com os indivíduos e as coletividades.

Fonte: Adaptado de Souza e Medeiros (2012, p. 99).

Outra abordagem, sobre as motivações do trabalho voluntário, é de Ferreira, Proença e Proença (2008). Nesta pesquisa, os autores definiram as seguintes categorias de análise: altruísmo; pertença; ego e reconhecimento social; e aprendizagem e desenvolvimento. Os autores destacam que a personalidade somada aos valores - construídos, por fatores extrínsecos, como valores culturais de um país, crença e religião - é um requisito que irá interferir no processo de tomada de decisão de voluntariar-se ou não (FERREIRA, PROENÇA; PROENÇA, 2008).

Piccoli e Godoi (2012, p. 402) abordam sobre o modelo Inventário de Funções Voluntárias, criado por Clary, Snyder e Ridge. Os autores afirmam que este é um dos modelos

mais citados sobre as motivações que levam o indivíduo a voluntariar-se e que podem ser destacadas por seis motivos, conforme descrição:

- 1) social: importância em criar e aumentar relações com amigos e pessoas da sociedade;
- 2) valores: preocupação e importância em expressar valores voltados para questões humanitárias, como ajudar outras pessoas - altruísmo;
- 3) carreira: o voluntariado poderá trazer vantagens pessoais para a carreira atual ou futura do voluntário;
- 4) aprendizagem: oportunidade de aprender, ter novas experiências, possibilidade de colocar em prática conhecimentos e habilidades, desafios e perspectivas novas;
- 5) proteção: busca de atividade voluntária para redução de sentimentos negativos e preenchimento de tempo ocioso;
- 6) estima: sentimento de importância, valorização e sensação de estar de bem consigo próprio, crescimento do ego.

O altruísmo, enquanto um motivo para voluntariar-se, já citado anteriormente por alguns autores (Souza; Medeiros, 2012; Ferreira, Proença; Proença, 2008; Mccurley; Lynch, 1998; 2006), representa o fator mais preponderante na decisão do trabalhador para se voluntariar, sendo este o motivo inicial (AZEVEDO, 2007). Anderson e Moore (1974, 1978) concluem que as pessoas podem dedicar-se ao voluntariado por várias razões, mas o motivo humanitário e o desejo de as pessoas sentirem-se úteis superam as outras razões.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das motivações apresentadas pelos autores:

Quadro 3 - Síntese das motivações apresentadas pelos autores

Autores	Motivos
Anderson e Moore (1974, 1978)	Humanitário Sentir-se útil
Mc Curley e Lynch (2006)	Altruísmo Interesse próprio Familiar
Ferreira, Proença e Proença (2008)	Altruísmo Pertença Ego Reconhecimento Social
Medeiros (2012)	Altruísta Afetivo Amigável Ajustado Ajuizado
Piccoli e Godoi (2012)	Valor Compreensão Estima Carreira Social Proteção
Cavalcanti et al. (2015)	Altruísmo Justiça Social Afiliação Autodesenvolvimento Egoísta

Fonte: Elaborado pelos autores.

A síntese do Quadro 3 indica que a motivação altruísta é citada por quase todos os autores. No entanto, nota-se que o altruísmo puro, nas ações voluntárias, é cada vez mais raro. Geralmente a ação voluntária está vinculada com os interesses egoístas, o indivíduo decide ser voluntário a fim de obter uma recompensa pessoal. Exemplos de recompensas a serem adquiridas são: status, reconhecimento, crescimento profissional, pessoal e sentimento de pertença (AZEVEDO, 2007; PICCOLI; GODOI, 2012).

Para prolongar o ciclo de vida do voluntário, é necessário que o funcionário seja assistido pela organização e que os fatores extrínsecos para gerenciar as motivações internas sejam observados pela organização (DOHME, 2001). Para isso, o Programa de Voluntariado Empresarial precisa ter um planejamento, a fim de orientar as ações dos voluntários de maneira clara, para atingir os objetivos propostos (Dohme, 2001; Sousa, 2012), otimizar e melhor alocar os recursos, como o tempo, a força voluntária e o recurso financeiro.

A união das partes interessadas, trabalhador e organização, irá se responsabilizar por elaborar um plano de ações voluntárias, de projetos sociais a serem desenvolvidos. Essa cooperação e sinergia, geradas durante o planejamento dos projetos, acrescentam a qualquer projeto de voluntariado maior valor e resultado, isso porque estes também são construídos e gerados pelos próprios voluntários (SANTOS, 2008). Porém, para efetivar tal interação entre trabalhadores voluntários e a organização, Dohme (2001) aponta a necessidade da figura de um coordenador de voluntários como porta voz, intermediador.

Mesmo com todos os meios para reter os voluntários na elaboração e implementação dos projetos sociais, a rotatividade é grande, mas compreender as motivações destes indivíduos pode reduzir tal rotatividade (DOHME, 2001; GOLDBERG, 2001).

3. Método

Esta pesquisa caracteriza-se pelo aspecto descritivo e qualitativo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). O estudo foi realizado no ano de 2014 em uma empresa no estado do Paraná. Os entrevistados, que participaram deste estudo, trabalham em uma empresa que atua nos segmentos de incorporação residencial e obras de empreitada contratadas por clientes de diversos segmentos da economia. Atualmente a empresa possui, aproximadamente, 950 trabalhadores e realiza ações voltadas para a área da saúde, meio

ambiente, manutenção de computadores e aulas de matemática, música e inglês para alunos adolescentes de escolas públicas.

Embora tenha sido realizado contato com outras organizações do ramo da construção civil, objetivando aumentar o escopo da pesquisa, não houve interesse por parte das empresas em participar e colaborar com a investigação.

A operacionalização da coleta e a análise dos dados foram realizadas por meio das seguintes categorias de análise:

- a) Motivos de personalidade - Experiências passadas; valores, religião, crença;
- b) Motivos de altruísmo - Desenvolver a comunidade; solidariedade, empatia;
- c) Motivos de egoísmo: Crescimento profissional; desenvolvimento de habilidades; reconhecimento, prestígio social; crescimento pessoal.

Tais categorias foram escolhidas por estarem presentes na maioria dos estudos sobre a motivação do trabalho voluntário no Brasil, especialmente embasadas teoricamente em Azevedo (2007); McCurley e Lynch, (2006), Anderson e Moore (1974, 1978), Ferreira, Proença e Proença (2008), Cavalcanti et al. (2015), Piccoli e Godoi (2012). Tal afirmação, inclusive, está presente em um estudo bibliométrico realizado por Cavalcante (2013), que objetivou conhecer quais são as pesquisas acerca da motivação do trabalho voluntário no âmbito nacional brasileiro, identificando suas hipóteses, instrumentos usados e resultados alcançados.

Os dados foram compostos por pesquisa documental e entrevista semiestruturada. A pesquisa documental voltou-se para analisar informações presentes em algumas revistas de publicação da própria empresa e outros documentos que continham informações sobre o PVE. Através da análise de documentos da organização, foi possível identificar de que forma o PVE é divulgado internamente, bem como informações sobre seu planejamento, divulgação do programa, recrutamento e manutenção dos voluntários.

A entrevista semiestruturada foi composta de questões estruturais e explicativas, realizadas nos meses de setembro, outubro e novembro de 2013. As entrevistas realizadas com os seis trabalhadores voluntários e mais a gestora do programa de voluntariado permitiram identificar as motivações intrínsecas para voluntariar-se e permanecer nos programas, perfazendo um total de sete entrevistados. A responsável pelo PVE respondeu

questões relacionadas ao programa, no que diz respeito ao seu planejamento, divulgação, recrutamento e retenção dos voluntários. O número de entrevistados respeitou a sua disponibilidade e o seu desejo de participar. Para manter o anonimato, adotou-se E.1 a E. 6 de acordo com a sequência de respostas.

As entrevistas com os trabalhadores voluntários, bem como com a gestora do programa, duraram em média 30 minutos cada uma. Após as entrevistas foram transcritas para que a análise dos dados fosse realizada de acordo com as categorias descritas anteriormente. Os dados coletados por meio desta técnica foram confrontados com a abordagem teórica e acrescidos com os da análise documental.

4. Apresentação e Discussão dos Dados

Para melhor compreensão dos dados da pesquisa, o Quadro 4 apresenta características dos trabalhadores voluntários entrevistados:

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de empresa	Cargo	Tempo de voluntário	Projeto social
E. 1	28	3 anos	Auxiliar de Tecnologia da Informação	3 anos	Manutenção de computadores
E. 2	22	9 meses	Auxiliar de Tecnologia da Informação	7 meses	Projeto Coral
E. 3	39	7 anos	Contadora	3 anos	Projeto de Informática
E. 4	22	9 meses	Auxiliar Administrativo	9 meses	Aulas de Inglês
E. 5	31	5 anos	Coordenação do Departamento de R.H.	3 anos e meio	Meio Ambiente e Saúde
E. 6	21	3 anos	Auxiliar de Tecnologia da Informação	2 anos	Aulas de Matemática
E. 7	29	5 anos	Coordenadora das ações sociais	3 anos e meio	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que no PVE existem trabalhadores de diferentes áreas e com diferentes tempos de contribuição à empresa, desde nove meses até sete anos, envolvidos em diferentes projetos sociais. Tal diversidade indica que o voluntariado ocorre de forma ampla, não existindo um foco e reforçando a ideia de uma adesão voluntária, conforme conceito proposto pela ONU (2013) [1].

No que diz respeito aos meios pelos quais a organização se utiliza para divulgar o Programa de Voluntariado Empresarial e como o faz, constatou-se que tal divulgação apresenta-se tanto formalmente, através de cartazes, e-mails e revistas da própria empresa distribuídas a todos os trabalhadores, quanto informalmente, por meio do convite pessoal, divulgação boca-boca e apresentação do PVE no processo de integração. A diversidade de canais de divulgação sugere que a empresa tem uma expectativa com relação à participação de seus trabalhadores, que pode influenciar na decisão destes em envolverem-se no programa, como afirmou Soares (2004), que considera que o voluntariado empresarial pode envolver o controle psicológico e da subjetividade do trabalhador.

Em relação aos aspectos do planejamento do PVE, para retenção dos voluntários, verificou-se que há uma estrutura para dar suporte ao PVE. Esta estrutura envolve, além da disposição de recursos financeiros e de materiais para desenvolvimento dos projetos, um corpo administrativo focado em assistir os trabalhadores voluntários, a organização e os beneficiados pelos projetos. Tal fato contribui consideravelmente para prolongar o ciclo de vida do voluntário, conforme descrito nas pesquisas de Dohme (2001). Verificou-se que há um trabalho constante para deixar definidas as funções que serão executadas durante as ações dos projetos sociais, para não haver mão de obra voluntária ociosa, nem, tampouco, sobrecarga de tarefas. Durante as entrevistas, ainda foi possível identificar que a ferramenta *feedback* é periodicamente usada para avaliação dos resultados obtidos e também para assistir os voluntários em suas necessidades de recursos, para o efetivo desenvolvimento dos projetos.

O reconhecimento das entregas voluntárias é expresso via certificado de participação em ações sociais, exposição dos trabalhos realizados em mídias internas e, principalmente, via agradecimentos verbais da coordenação e dos funcionários em posição de liderança. De acordo com Nunes (2012), o reconhecimento é uma dimensão importante, pois permite manter a motivação, uma vez que contribui para uma autoimagem positiva.

O Quadro 5 sintetiza os resultados relacionados à estrutura e às políticas do PVE.

Quadro 5 - Estrutura e Planejamento do PVE

Categorias	Indicadores	Disponibilidade	Objetivo
Estrutura do PVE	Setor ou pessoa responsável	Coordenadora	Intermediador entre organização e voluntário.
	Metas e objetivos claros	Projetos periódicos	Orientar as entregas voluntárias.
	Funções definidas	Cada voluntário tem sua função definida e as atividades delimitadas (Projetos como informática, matemática e inglês).	Não haver sobrecarga de tarefas.
	Recursos físicos e financeiros	Sala de informática etc., material didático.	Atender às necessidades específicas das entregas.
Políticas do PVE para os voluntários	Reconhecimento	Publicação em revista, certificados e palavras de agradecimento.	Valorizar, motivar os trabalhadores voluntários.
	Capacitação	Disponibilizada quando requerida.	Integrar e desenvolver os trabalhadores voluntários.
	<i>Feedback</i>	Reuniões, diálogo entre coordenação e voluntário.	Diagnosticar os ajustes necessários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na percepção dos seis voluntários sobre os motivos que influenciam a voluntariar-se, todos mencionaram motivos altruístas. Pode-se ainda identificar que, por se tratar de projetos educacionais, o fator que mais expressa o sentimento altruísta, neste caso, é o de promover o desenvolvimento social, compartilhando o conhecimento (SOUZA, 2012).

Em relação aos motivos egoístas, três dos entrevistados apontaram motivos dessa categoria. Identificou-se que, para eles, o crescimento pessoal, a necessidade de desenvolver uma habilidade e o crescimento profissional foram os fatores determinantes para ingressarem nos projetos sociais. Já em relação à categoria personalidade, um entrevistado ressalta o interesse de desenvolver a comunidade, sendo o fator decisório para tal ação, e outro expressa seus valores como fator decisório.

Observa-se que a decisão de se tornar um voluntário envolve motivos altruístas, tal motivação já havia sido indicada como importante por vários autores como Mc Curley e Lynch (2006), Ferreira, Proença e Proença (2008), Medeiros (2012) e Cavalcanti et al. (2015), porém este não é um motivo isolado, uma vez que os motivos egoístas e de personalidade estão presentes.

Comparando os motivos de adesão ao voluntariado, apresentados pelos trabalhadores, e o perfil dos mesmos, nota-se que os motivos egoístas são mais incidentes entre os jovens, estes têm a expectativa de adquirirem crescimento profissional e, principalmente, de

aprenderem com as experiências de vida de outrem. Esse aspecto reforça a relação entre a predisposição ao envolvimento com trabalho voluntário com a qualificação do profissional e a renda, conforme apresentados por Burani e Palestini (2016).

Objetivando melhor visualização dos motivos de adesão ao voluntariado, foi elaborado o Quadro 6, que apresenta a percepção dos trabalhadores que aderiram ao projeto do trabalho voluntário (E.1 – E.6) e da coordenadora de ações sociais (E.7).

Quadro 6 - Síntese dos motivos de adesão ao voluntariado

Entrevistado	Personalidade	Altruísmo	Egoísmo
E.1		Vontade de ajudar.	Agregar valor ao currículo (Crescimento Profissional)
E.2		Fazer o bem, ensinar.	Adquirir experiência de vida (Crescimento pessoal)
E.3	Retribuir as bênçãos de Deus (Crença)	Contribuir com conhecimento.	
E.4		Dar oportunidade, compartilhar conhecimento.	Desenvolver habilidade, adquirir experiência de Vida (Crescimento Pessoal e Profissional)
E.5	Ensinado a ajudar (Valor)	Desenvolvimento da pessoa.	
E.6		Ajudar o próximo, compartilhando o conhecimento.	
E.7		Vontade de ajudar os outros que possuem menos do que ela mesma, retribuir com gratidão.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Apenas dois entrevistados apresentaram motivos da categoria personalidade. O E.5 destacou, repetidas vezes, que seus valores o influenciavam no hábito de voluntariar-se. “Os valores adquiridos, o exemplo da família foi importante como motivo para eu me voluntariar na empresa em que trabalho”. Tal evidência é corroborada nos estudos de Ferreira, Proença e Proença (2008) ao afirmarem que as crenças e os valores acompanham o indivíduo, influenciando-o nas mais diversas situações, inclusive no momento da escolha por tornar-se voluntário.

Os entrevistados E.1, E.3 e o E.6 destacaram questões como empatia e solidariedade, categorizados como motivos altruístas. O indicador empatia é notório quando os voluntários identificam a necessidade, a dificuldade do outro e solidariamente se esforçam para encontrar

a melhor maneira de transmitir o conteúdo, a fim de tornar o processo de aprendizado mais fácil e mais proveitoso.

Quando investigados os sentimentos dos trabalhadores ao visualizarem a divulgação de seus trabalhos como voluntários, os entrevistados E.3 e E.6 percebem ser tal divulgação essencial para motivar o ingresso de mais trabalhadores, mais do que propriamente valorizar e reconhecer as entregas dos voluntários. Essas afirmações relacionam-se com a categoria altruísta, isso porque as divulgações apontadas pelos voluntários são imprescindíveis para promover os projetos sociais. Por outro lado, como afirmou Soares (2004), também pode ser uma mensagem da organização sobre a valorização daqueles que participam dessas ações, transformando o voluntariado em uma fonte de competitividade interna, descaracterizando a atividade em seu caráter voluntário, pois indiretamente a participação dos trabalhadores pode estar ocorrendo mais para serem reconhecidos pela empresa do que pela atividade em si.

Os motivos intrínsecos egoístas apresentam-se como a recompensa que o voluntariado proporciona, relacionada ao aprendizado. Estas recompensas estimulam a permanência do voluntário. Os entrevistados E.2 e o E.4 apresentaram motivos de compreensão que, segundo Piccoli e Godoi (2012), expressam a ânsia do voluntário em aprender mais sobre o mundo. Ademais, os pesquisados veem na ação voluntária uma maneira de ampliar seus conhecimentos e habilidades, influenciando consideravelmente seu crescimento profissional, tal afirmação também é relatada por E.1 e E.3.

O E.5 apresentou uma particularidade, por predominantemente expor as relações, os vínculos, as interações sociais como sendo a maior contribuição que o voluntariado proporciona, encontram-se aqui motivos de ordem social, destacando-se o sentimento de pertença (PICCOLI; GODOI, 2012). Trabalhadores podem tornar-se voluntários pela necessidade de filiação, pela necessidade de ter relações harmoniosas com outras pessoas e precisarem se sentir aceitos pelos demais componentes de um grupo, comunidade ou sociedade (GONDIM; SILVA, 2004).

Embora a revisão bibliográfica aponte o reconhecimento e o prestígio social que provêm de amigos e familiares como indicadores que influenciam a permanência do voluntário, na presente pesquisa, este indicador não pode ser classificado como um fator decisório para o trabalhador permanecer como voluntário.

No entanto, o reconhecimento advindo dos alunos assistidos por alguns dos projetos sociais e da organização foi apontado pelos entrevistados E.2, E.3, E.4 e E.5 como algo que

engrandece, que estimula a dar sequência ao trabalho. Tal reconhecimento é percebido como fonte de satisfação e engrandecimento pessoal para o voluntário, o que acaba interferindo no “ego” do trabalhador, por tornar explícito e reconhecido o resultado do seu trabalho (SOUSA, 2012; NUNES, 2012). Tal interação e reconhecimento por parte daqueles que são assistidos pelo programa ampliam o nível de reconhecimento do voluntário, a empresa deixa de ser a única força de envolvimento, e a comunidade passa a ter um papel importante na manutenção da atividade; pois, como afirmam Costa e Mendonça (2012), é papel do voluntariado integrar comunidade, trabalhador e organização.

As evidências indicam que a percepção que o voluntário tem do seu trabalho também contribui para a sua permanência ou não nos projetos sociais. O trabalho como transformação social (SOUSA, 2012), como algo que faz a diferença na vida de outra pessoa, torna-se um motivo para continuar no voluntariado, tal indicador fora encontrado em todas as entrevistas. Isso é percebido quando o trabalhador se coloca como um agente que irá causar mudança no estado emocional do outro, auxiliar o outro a adquirir uma habilidade, ou ainda despertar uma curiosidade no outro a fim de movê-lo a buscar informação. O Quadro 7 apresenta a análise de como os entrevistados explicitam essa dimensão:

Quadro 7 - Percepção dos voluntários em relação ao seu trabalho

Entrevistado	Percepção do Trabalho
E.1	Trabalho como transformação social, fazer a diferença; ajudar o outro a adquirir uma habilidade, despertar curiosidade. Percepção do Trabalho: peça importante, conquista.
E.2	Trabalho como transformação social, fazer a diferença: ajudar o outro a adquirir uma habilidade. Percepção do Trabalho: fazer o que gosta.
E.3	Trabalho como transformação social, fazer a diferença: ajudar o outro a adquirir uma habilidade. Percepção do Trabalho: desafio, superação pessoal.
E.4	Trabalho como transformação social, fazer a diferença: ajudar o outro a adquirir uma habilidade. Percepção do trabalho: fazer o que gosta.
E.5	Trabalho como transformação social, fazer a diferença: ajudar o outro a adquirir uma habilidade. Percepção do Trabalho: superação pessoal.
E.6	Trabalho como transformação social, fazer a diferença: ajudar o outro a adquirir uma habilidade. Percepção do Trabalho: desafio.
E.7	Trabalho como transformação social, fazer a diferença: ajudar o outro a adquirir uma habilidade. Percepção do Trabalho: desafio e fazer o que gosta.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante disso, perceber o trabalho voluntário desenvolvido como uma superação pessoal ou um desafio a ser alcançado também é considerado motivo que incita a permanência do voluntário (Dohme, 2001, Allen; Galiano; Hayes, 2011), percepção apontada pelos E.3 e E.6. Ademais, a participação dos voluntários na criação e na gestão dos projetos sociais estimula a permanência do trabalhador como voluntário, por ser concedida a eles autonomia. Especificamente o E.1 percebe que tal sentimento por ser o precursor de um dos projetos sociais.

A experiência do trabalho voluntário proporciona ao indivíduo diferentes benefícios, trocas. O Quadro 8, apresenta, de maneira sintética, os motivos pelos quais os voluntários permanecem nos programas sociais praticados pela empresa pesquisada.

Quadro 8 - Síntese dos motivos para permanecer como voluntário

Entrevistado	Personalidade	Altruísmo	Egoísmo
E.1		Solidariedade, empatia: identificar a dificuldade.	Desenvolver habilidade: comunicação. Reconhecimento organizacional: publicações do trabalho geram satisfação, certificações.
E.2		Fazer o bem, ensinar	Crescimento pessoal: adquirir experiência de vida. Reconhecimento organizacional: publicações, palavras de agradecimento. Reconhecimento dos alunos: ego, engrandecimento.
E.3	Retribuir as bênçãos de Deus (Crença)	Solidariedade, empatia: identificar a dificuldade do outro. Promover o voluntariado: publicações.	Desenvolver habilidade: comunicação. Reconhecimento dos alunos: Ego, engrandecimento.
E.4		Dar oportunidade, compartilhar conhecimento.	Desenvolver habilidade: Comunicação. Crescimento pessoal: adquirir experiência de vida. Reconhecimento do aluno: ego, engrandecimento.
E.5	Ensinando a ajudar (Valor)	Desenvolvimento da pessoa.	Sentimento de pertença: filiação, interação social. Reconhecimento organizacional: publicações, palavras de agradecimento.
E.6		Solidariedade, empatia: identificar a dificuldade de o outro promover o voluntariado: publicações.	Desenvolver habilidade: comunicação.
E.7		Identificar a dificuldade do outro. Promover o voluntariado.	Desenvolver habilidade: comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 8 evidencia que os motivos altruístas e egoístas são aqueles que têm maior impacto na percepção dos entrevistados, contudo a motivação egoísta aparece com uma explicitação mais intensa. Esses dados confirmam a percepção de Anderson e Moore (1974, 1978), que consideram que as pessoas se dedicam ao voluntariado por motivos altruístas, e o desejo de sentirem-se úteis supera as outras razões. No entanto, também confirmam os estudos de Azevedo (2007) e Piccoli e Godói (2012) que relacionam a ação voluntária aos interesses egoístas.

5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi identificar os motivos que levaram os trabalhadores a ingressarem e a permanecerem no voluntariado empresarial praticado por uma empresa da construção civil localizada no Paraná.

Tanto a estrutura como as políticas de PVE da empresa analisada apresentam ferramentas que parecem ajudar na permanência do voluntário. As ferramentas identificadas foram: suporte financeiro, material, administrativo, *feedback* e reconhecimento das entregas voluntárias. Constatou-se que não são ofertadas no caso em tela capacitações aos voluntários envolvidos no PVE. Sugere-se que as organizações envolvidas em PVE estimulem o processo de aprendizagem de seus voluntários através de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, algo que inclusive já foi identificado pela literatura como essencial.

Os resultados indicam que o altruísmo, o desejo de desenvolver a comunidade, são o que motiva os voluntários que participaram desta pesquisa a agirem em prol do benefício social. Todavia, os motivos de egoísmo, tais como: crescimento pessoal e profissional mostraram-se também determinantes para o ingresso no PVE. Outro aspecto que influencia, consideravelmente, na permanência do trabalhador como voluntário é o reconhecimento da organização das entregas voluntárias. De maneira unânime, os trabalhadores ressaltaram que a recompensa do voluntariado é ser lembrado nas publicações da revista produzida pela organização pesquisada.

Os resultados apontaram que os trabalhadores entrevistados que antes apresentavam apenas motivos altruístas para serem voluntários, depois da experiência de voluntariar-se, identificaram no trabalho voluntário contribuições pessoais e profissionais que a atividade pode proporcionar. Tais contribuições foram apontadas como motivo para permanecerem

como voluntários. Já aqueles que apresentaram motivos de egoísmo para aderirem ao voluntariado geraram expectativas que vêm sendo atendidas. Essa relação de troca é um dos motivos que reforçam a permanência dos trabalhadores no programa de voluntariado.

O tema da motivação de voluntários carece de mais investigações e, neste sentido, sugerimos alguns temas que podem ser trabalhados em futuras pesquisas: benefícios do PVE para a organização, benefícios de ser voluntário dentro do PVE, motivos de ingresso e permanência em PVE's de ex-voluntários. A relevância de tais pesquisas consiste em dar suporte às empresas comprometidas com a Responsabilidade Social e que possuem interesse de implementar o PVE.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, K.; GALIANO, M.; HAYES, H. **Relatório final do projeto de pesquisa sobre voluntariado empresarial global**, 2011. Disponível em: <http://iave.org/sites/default/files/ReportGCVC_portugese.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- ANDERSON, J. C.; MOORE, L. F. Characteristics of Canadian volunteers in direct service. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 3, p. 55-60, 1974.
- ANDERSON, J. C.; MOORE, L. F. The motivation to volunteer. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.7, p. 120-129, 1978.
- AZEVEDO, D. Voluntariado corporativo: motivações para o trabalho. **Revista de Produção**. Edição especial /Dez. 2007. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/55>>. Acesso em: 05 mai. 2013.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BURANI, N.; PALESTINI, A. What determines volunteer work? On the effects of adverse selection and intrinsic motivation. **Economics Letters**, v.144, p.29-32, July 2016.
- CAMPBELL, J. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.
- CAVALCANTE, C. E. Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n.38, p.161-182, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/17290920-Motivacao-no-trabalho-voluntario-delineamento-de-estudos-no-brasil-resumo.html>>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- CAVALCANTE, C. E. et al . Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 523-540, dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072015000400523&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 mai. 2013.

COSTA, M. A. da; MENDONÇA P. Modelos e práticas do voluntariado empresarial: análise de práticas globais e brasileiras. In: ENAPEGS - ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, VI, 2012. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ENAPEGS. Disponível em <<http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/411.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

DIAS, R. A. M; PALASSI, M. P. Produção científica sobre o voluntariado: uma análise a partir dos artigos publicados nos principais eventos e revistas nacionais de administração. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA E EL CARIBE, VI, 2007. Salvador. **Anais...** Salvador, 2007. p. 1-16.

DIAS, A. M.; PALAZZI NETO, A. de. CCQ Social - tecnologia de gestão de pessoas no voluntariado empresarial. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, I, 2007, Natal. **Anais eletrônicos....** Natal: Anpad, 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=263&cod_evento_edicao=32>. Acesso em: 10 mai. 2013.

DOHME, V. D. **Voluntariado - equipes produtivas:** como liderar ou fazer parte de uma delas. São Paulo: Mackenzie, 2001.

FERREIRA, M.; PROENÇA, T.; PROENÇA, J. F. As motivações no trabalho voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.** v. 7 n. 3. jul./set. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000300006>. Acesso em: 10 mai. 2013.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração,** São Paulo v. 36, n. 3, p.15-27, jul./set. 2001. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n3p15a27.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

FREITAS, F. R. **Voluntariado empresarial:** estudo de caso do instituto Escola Brasil. 2004. Mestrado em Administração Pública-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3615>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDBERG, R. **Voluntariado empresarial:** como as empresas podem implementar, 2001. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2013.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org). **Psicologia:** organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAGALHÃES, M.; FERREIRA, M. R. Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.** 2014, v. 13, n. 3, p. 38-47.

Disponível em: < http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642014000300005>. Acesso em: 20 mai. 2013.

MASCARENHAS, A. O. F.; ZAMBALDI, F.; VARELA, C. A. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. **Organizações em Contexto**. v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10436>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

MCCURLEY, S.; LYNCH, R. **Essential volunteer management**. 2. ed. Londres: The Directory of Social Change, 1998.

MCCURLEY, S.; LYNCH, R. **Volunteer management: mobilizing all the resources of the community**. 2nd ed. Kemptville, ON: Johnstone Training and Consultation, Inc., 2006.

NUNES, C. de C. **Voluntariado empresarial como Ferramenta de Valorização Institucional**. Dissertação – Pós-Graduação em Economia e Gestão da Sustentabilidade - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012. Disponível em < <http://www.riovoluntario.org.br/wp-content/uploads/2012/10/Monografia-Voluntariado-Empresarial-como-Ferramenta-de-Valorizacao-Institucional.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2013. Disponível em <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/pnud/vnu/>>. Acesso em: 19 mai. 2013.

PICCOLI, P.; GODOI, C. K. Motivação para o trabalho voluntário contínuo: uma pesquisa etnográfica em uma organização espírita. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 399-415, 2012. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300002>. Acesso em: 10 mai. 2013.

QUAZI, A.; RICHARDSON, A. Sources of variation in linking corporate social responsibility and financial performance. **Social Responsibility Journal**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 242-256, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17471111211234860>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

RODRIGUES, K. M. et al. Voluntariado: um estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica da temática da Revista Voluntas (1997-2012). **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 150-166, 2014. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1452>>. Acesso em: 12 mai. 2013.

ROMAN, A. Responsabilidade social das empresas: um pouco de história e algumas reflexões. **Revista FAE Business**. São Paulo. n 9 setembro. 2004. Disponível em <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/11_rs_empresas.pdf>. Acesso em: 5 maio 2013.

SANTOS, M. J. N. **ABC do Voluntariado Empresarial**, 2008. Disponível em <<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/RSEeABCVoluntariadoEmpresarialSOCIOUS.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

SOARES, G. M. de P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, p. 1-15, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a07>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

SOUSA, Â. S. S. **Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário**. 2012. Dissertação. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Universidade do Minho, Largo do Paço, 2012. Disponível em <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19696/1/%C3%82ngela%20Salom%C3%A9%20Silva%20Sousa.pdf>> Acesso em: 08 abr. 2013.

SOUZA, W. J. de; MEDEIROS, J. P. de. Trabalho voluntário: motivo para a sua realização. **Revista de Ciências de Administração**. São Paulo, v. 14 n. 33, ago. 2012, p. 93-102. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p93>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria à prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRAPENARD, F. **Rio voluntário**, 2012. Disponível em <<http://www.rivoluntario.org.br/cbve-lanca-pesquisa-sobre-voluntariado-empresarial-no-brasil/>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

VIDAL, F. A. B.; et al. Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad. 2004.