

“RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E VOLUNTARIADO: FONTE DE PRODUTIVIDADE, DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES.”

Autores:

Adriana Cristina Ferreira Caldana e, Marco Antônio de Castro Figueiredo

E-mail: adrianacaldana@hotmail.com

Instituição: FFCLRP - USP

Responsabilidade social corporativa e voluntariado: fonte de produtividade, desenvolvimento de habilidades e ética nas organizações.

RESUMO

O artigo discute o voluntariado corporativo e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), assinalando a dicotomia entre trabalho remunerado e voluntário, enfatizando aspectos referentes à produtividade e aos valores éticos envolvidos. Foram realizados estudos de casos, comparando duas empresas da região de Ribeirão Preto que possuem políticas de RSC. As análises mostram que o fato dos voluntários perceberem os programas sociais como algo além das atribuições regulares da empresa, justifica a realização destas atividades fora do horário de trabalho. Quanto à percepção da ética empresarial, notou-se nos discursos dos voluntários corporativos que estes parecem possuir uma imagem positiva da empresa na qual trabalham, mas que receiam não cumprir as metas organizacionais se realizarem o voluntariado no horário de trabalho. O estudo sugere que as práticas de RSC e voluntariado corporativo aumentam a produtividade e favorecem a discussão de condutas éticas nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: responsabilidade social corporativa, voluntariado e ética.

Social corporate responsibility and volunteerism: source of productivity, development of abilities and ethic in organizations

ABSTRACT

This paper discusses the corporate volunteerism and practices of Social Corporate Responsibility (SRC), showing the differences of paying and non paying work, and the features related to productivity and ethic. Case studies were made comparing two organizations from Ribeirão Preto's area that have politics of SRC. Our analysis shows that the view volunteer workers has about social programs as something beyond the regular attributions of the organizations, justifies the practice of these activities in their free time. Concerned to ethical issues, we noticed in the discourses of the corporate volunteers a positive image of the organization in which they work. However, they fear that they can't achieve the organization goals if they practice their volunteer's activities in their work time. This study suggests that the SRC practices and the corporate work increase the productivity and favors the discussion about ethical behaviors in organizations.

UNITERMS: social responsibility of corporations, volunteerism and ethic

1. INTRODUÇÃO E REFERENCIAL TEÓRICO

O panorama do mundo do trabalho apresenta-se complexo, com processos de mundialização da economia, intensa mobilidade na organização do trabalho e a presença de diferentes modalidades de contratos de trabalho (ANTUNES, 1998; ANTUNES, 1999 e POCHMANN, 1999).

Tal complexidade acentua duas tendências diametralmente opostas: o desemprego e o voluntariado corporativo. Para a parcela de trabalhadores formalmente inseridos, em organizações de grande porte que desenvolvem políticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tem sido apresentada a oportunidade de atuação comunitária, por meio de programas de voluntariado corporativo (CALDANA, 2005). Em contrapartida, aos trabalhadores excluídos do processo produtivo restam o trabalho precário, informal, parcial e o desemprego (CALDANA, 2000).

Quando se considera o voluntário, especialmente o voluntário corporativo, percebe-se um campo marcado pela sutileza das relações. Entretanto, um levantamento dos significados deste fenômeno, que considere os diferentes atores sociais envolvidos e os diferentes contextos de produção, poderá contribuir para elucidar aspectos importantes destas relações.

Diante das diversas catástrofes humanas e ambientais da atualidade, podem-se presenciar crescentes esforços para alteração dos valores vigentes na sociedade capitalista, mas isto não significa que tais esforços estejam desvinculados de interesses econômicos. Assim, entender melhor o fenômeno do voluntariado neste movimento torna-se crucial. Faz-se necessário investigar as formas como as

pessoas estão experimentando sua participação voluntária, buscando desmistificar possíveis relações de controle e coação.

A reestruturação produtiva do Capital tem conseguido sustentar a continuidade do paradigma capitalista ao mesmo tempo em que tem gerado catástrofes sociais - tais como o desemprego estrutural - e ecológicas no mundo todo. Assim, cabe cada vez mais a reflexão sobre a tão apregoada produtividade à luz da destrutividade gerada pelo sistema (ANTUNES, 1999 e MÉSZÁROS, 2002).

Como o empobrecimento da classe trabalhadora oferece limites à expansão do mercado consumidor, e conseqüentemente do Capital, temos visto esta expansão se dar pela conquista de novos mercados (mundialização), lançamento de novos produtos e pelo encurtamento do ciclo de vida destes produtos, fazendo com que as indústrias briguem acirradamente por uma falaciosa qualidade dos mesmos. Estes ciclos curtos geram, cada vez mais, esgotamento dos recursos naturais e humanos, explorados para dar continuidade a este sistema.

A expansão global do Capital e a sua lógica de acumulação levam à paradoxal relação entre os mecanismos necessários para a expansão da produção e o consumo, pois, ao mesmo tempo em que o Capital necessita aumentar continuamente seus mercados e seu número de consumidores, deteriora-se na medida em que desemprega e empobrece parte significativa da população mundial. O que se apresenta é um universo de contradições crescentes, em que se observam relações de troca entre os homens cada vez mais mercantilizadas e de manipulações mais sutis (LUKÁCS apud MÉSZÁROS, 2002).

Considerando este contraditório contexto, diferentes visões acerca do voluntariado também podem ser detectadas na sociedade contemporânea (FOLHA DE SÃO PAULO, Especial Voluntariado, 2001). Há os que defendem a idéia de que o voluntariado é um fenômeno de caráter assistencialista, associado ao senso religioso e que visa ao alívio de consciências culpadas; existem também aqueles que julgam a ação voluntária como um ato de autopromoção e vaidade. Por outro lado, há uma parcela crescente na sociedade afirmando que o voluntariado está sofrendo alterações e, por isso, essa vertente assistencialista vem sendo abandonada e substituída por determinações éticas, desenvolvidas em torno dos conceitos de solidariedade e de organização da sociedade civil, dentro do que se convencionou denominar Terceiro Setor.

Aparentemente concordante com tais determinações éticas, no cenário organizacional surge o Responsabilidade Social Corporativa, fazendo emergir novos elementos, dentre os quais se destacam as parcerias entre empresas privadas (Segundo Setor) e Organizações Não Governamentais (ONGs) e o voluntariado corporativo.

Até o século XIX, a maioria das instituições filantrópicas era ligada à Igreja Católica. O Estado (Primeiro Setor) passa a desempenhar função importante a partir de 1930 e, em 1942, criou a LBA - Legião Brasileira de Assistência (BARROS, 1999). O Programa Nacional do Voluntariado da LBA - PRONAV - durou de 79 até início dos anos 90 e era uma estrutura baseada "no clássico modelo de facilitação do clientelismo e da assistência por mulheres da elite" (LANDIM e SCALON, 2001).

O princípio que rege as parcerias do Terceiro Setor é de que a mudança só é possível pela construção de uma aliança harmônica entre os diferentes atores sociais, desconsiderando os interesses divergentes e as contradições presentes na relação Capital e Trabalho. O Estado, reduzido e *privatizado*, adota a postura de intermediador destas trocas, eximindo-se do seu papel de construtor de novas realidades sociais.

A partir disto, fortalecem-se as alianças estratégicas entre o Segundo e o Terceiro Setor. Como dito anteriormente, essa tendência tem sido marcada pelo desenvolvimento do conceito de RSC que, segundo o Instituto Ethos, pode ser definido como um modo da empresa conduzir seus negócios que promove o desenvolvimento social, por meio de parcerias e do atendimento de seus diferentes públicos de interesse - *stakeholders*: acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente. Planejando suas atividades para atender estas diversas demandas e não apenas a necessidade de lucro dos acionistas ou proprietários. (ETHOS, 2001)

O nascimento do conceito de responsabilidade social empresarial remete a 1971, quando um grupo de líderes de grandes corporações dos Estados Unidos se reuniu e por meio de um relatório intitulado "Social Responsibilities of Business Corporations" (HEISS apud VELOSO e MENEZES, 2002) sugeriu que uma administração responsável deve manter uma visão e uma liderança, no sentido de manterem um papel social mais amplo, pois isso seria de fundamental importância para continuar mantendo a confiança do público.

Esta abordagem pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade interna, focalizando os funcionários e seus dependentes; e a gestão da responsabilidade externa que tem como prioridade a comunidade mais próxima da empresa. Uma empresa socialmente responsável terá suas ações pautadas pela coerência entre os interesses dos *stakeholders*, com uma ética voltada não apenas para geração de lucro aos seus acionistas (*stockholders*), mas que busca o equilíbrio

entre a geração de lucro e o bem-estar de seus clientes internos e externos, o que leva a melhoria de sua imagem organizacional (FILHO e MENDONÇA, 2002).

Além de procurar desenvolver relações empresariais pautadas em princípios éticos, a prática da responsabilidade social tem mostrado que as empresas, através dessas ações, entre elas a ajuda comunitária, podem obter o fortalecimento de suas marcas e produtos junto ao mercado. Há ainda relatos de que os funcionários das empresas que possuem práticas socialmente responsáveis sentem-se mais "motivados" (ETHOS, 2001) para o trabalho. Pesquisas realizadas pela Universidade de Harvard apontam taxa de crescimento quatro vezes superior para essas empresas em relação às empresas voltadas apenas à geração de lucro para os seus acionistas (OKUMURA, 1999).

Cabe salientar ainda que o voluntariado corporativo é apenas um dos aspectos presentes neste complexo processo, mas que vem se constituindo como elemento fundamental para a estruturação de políticas de recursos humanos ainda mais competitivas.

Estima-se que nas 790 empresas, cadastradas no Instituto Ethos, existam aproximadamente 1.300.000 funcionários envolvidos em programas de voluntariado empresarial no Brasil (ETHOS, 2005). Já a pesquisa nacional realizada pelo Instituto IRES em 2003 apontou que 70% das 4.195 empresas pesquisadas possuem funcionários voluntários, totalizando 347.100 voluntários corporativos (INSTITUTO ADVB DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004).

O estímulo ao voluntariado corporativo pode ocorrer de diferentes modos, segundo a cultura e a estratégia organizacional. Pesquisa realizada em 1999, pelo Programa Voluntários, do Conselho Comunidade Solidária, apresentou as principais estratégias de estímulo ao voluntariado nas empresas. Por estes dados tem-se que: 21% das empresas oferecem recursos para projetos dos voluntários; 17% estimulam a atuação em projetos da empresa; 17% formam grupos de voluntários; 14% divulgam oportunidades; 12% dispensam no horário de trabalho; 10% valorizam na seleção de novos funcionários; 9% premiam/divulgam voluntários; 5% realizam estudos e pesquisas; 4% estimulam a atuação de aposentados e 1% disse valorizar o voluntário na hora da promoção (PROGRAMA VOLUNTÁRIOS, 1999).

É interessante notar que a dispensa no horário de trabalho ocupa apenas a quinta posição entre as ações citadas. Situação semelhante também é verificada pelos dados da pesquisa do IRES em 2003¹, na qual apenas 12% das empresas disseram dispensar funcionários no horário de trabalho para realizar atividades voluntárias. Outro aspecto importante desta última pesquisa foi que 88% das empresas que responderam ao questionário disseram fazer parcerias com ONGs para realização das ações sociais comunitárias.

Estas ações e parcerias têm privilegiado projetos ligados à educação (55% das empresas citadas) e meio ambiente (46%), sendo que a população alvo destes projetos sociais é prioritariamente a criança e o adolescente.

Este modelo de atuação social segue a lógica de acumulação do Capital, sendo interessante notar, pelas pesquisas, que a distribuição destes projetos segue o mesmo padrão de desigualdade e concentração de riquezas no Brasil, pois a maior parte destes projetos (74%) está situada na região sudeste do país.

Gomes (2002) chama atenção para as atuais práticas sociais das empresas, apontando serem estas mais um "neologismo semântico", parte de mais um movimento orquestrado para manter a ordem vigente e conter a população mais humilde e explorada.

Parece claro por todo o exposto neste tópico que o fenômeno da responsabilidade social e a emergência do voluntariado corporativo podem ser lidos à luz da lógica do Capital. À medida que o conceito de responsabilidade social nas empresas permite que esta ganhe sustentabilidade, em longo prazo, pode-se concluir que todo o sistema de metabolismo social do Capital também será sustentado por longo prazo como desejam os pensadores liberais da nossa época (DRUCKER apud FEOLE, 2003).

Análises mais recentes sobre gestão e responsabilidade social apontam com certo receio para o fato de que as empresas podem efetivamente ampliar seu poder de determinação da vida humana com o desenvolvimento da RSC. Schroeder e Schroeder (2004) alertam que estas práticas podem transformar a empresa na "Grande Senhora" da sociedade, isto é, a disseminação dos valores da empresa, por meio das ações comunitárias, pode fortalecer demasiadamente o papel deste ator social frente aos demais, permitindo que a empresa dite normas de conduta e ética para todos.

As considerações acima reforçam a necessidade de que práticas de responsabilidade social corporativa venham acompanhadas da organização da sociedade civil autônoma e de instâncias reguladoras que delimitem o alcance destas iniciativas, não permitindo a ampliação de práticas que

¹ O IRES é o instituto de responsabilidade social da ADVB - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil.

ocorram dentro de referenciais que operam apenas pela lógica do mercado capitalista. Pois, no movimento em curso, instrumentos que são idealizados para facilitar o gerenciamento do processo, tais como o Balanço Social, podem ser facilmente convertidos em ferramentas de marketing (TREVISAN, 2002).

O presente artigo coloca em discussão o voluntariado corporativo e as práticas de RSC, assinalando a dicotomia entre trabalho remunerado e trabalho voluntário e enfatizando aspectos referentes à produtividade e aos valores éticos envolvidos.

As análises a seguir fazem parte de um trabalho de doutorado mais amplo (CALDANA, 2005). A tese central desse estudo é que o Capital tem encontrado formas de se perpetuar por meio da fragmentação, da especialização e da reestruturação dos processos produtivos que desmobilizam a força de trabalho. Tais processos mundiais de acumulação de Capital têm ocorrido à custa do esgarçamento do tecido social e da destrutividade de recursos naturais do planeta.

2. MÉTODO

Além de estudos bibliográficos e análises documentais, foram realizados estudos de campo, com base numa abordagem qualitativa, visando a explicar os fenômenos estudados numa perspectiva hermenêutica-dialética (MINAYO, 2002).

2.1) Caracterização do campo de investigação

Para efeito deste artigo, serão considerados apenas dois estudos de casos, realizados em empresas com fins lucrativos da região de Ribeirão Preto que possuem políticas de RSC. No intuito de resguardar a identidade destas organizações elas serão referidas neste texto como: EMPRESA A e EMPRESA B.

As investigações contemplaram **dois níveis de análise**:

- A) **Análise Institucional**: análise do contexto organizacional, envolvendo as políticas e processos de organização do trabalho adotados na instituição em estudo. Tal análise foi realizada a partir de entrevistas de caracterização com representantes da organização e análise de documentos levantados na instituição, tais como panfletos/jornais institucionais e conteúdo de *home page*, permitindo a elaboração das contextualizações dispostas no item 3.
- B) **Análise da atividade voluntária**: análise da atividade de voluntariado, a partir de entrevistas com voluntários realizadas nas instituições pesquisadas. Sendo cinco pessoas ligadas à EMPRESA A, quatro pessoas ligadas à EMPRESA B.

2.2) Procedimento

2.2.1) Entrevistas com representantes das empresas²

Foram realizadas duas entrevistas, semi-estruturadas que tiveram os seguintes objetivos:

- Realizar uma caracterização da empresa, buscando conhecer: porte, ramo e região de atuação, dados de mercado, principais políticas de recursos humanos;
- Levantar o histórico dos programas de incentivo ao voluntariado entre os funcionários;
- Conhecer as formas de divulgação e adesão dos funcionários aos programas de voluntariado propostos;
- Verificar a visão da empresa quanto ao andamento do programa que está sendo desenvolvido (principais entraves e benefícios);
- Conhecer a visão da empresa sobre os funcionários que decidiram não aderir ao programa.

2.2.2) Entrevistas com os voluntários

Foram realizadas nove entrevistas individuais, semi-estruturadas, buscando identificar alguns dados demográficos: *escolaridade, crença religiosa, idade, sexo, estado civil, composição familiar, renda, situação profissional e histórico de realizações voluntárias*. As entrevistas foram concebidas para abordar os seguintes eixos temáticos:

- Significado da atividade voluntária;
- Razões que os levaram a realizar atividades voluntárias;
- Razões que poderiam levá-los a deixar de realizar tais atividades;
- Principais benefícios e dificuldades oriundas da realização das atividades voluntárias;

² Observação: Cada uma das organizações foi representada por meio de uma entrevista com seu administrador, na qual este assinou um Termo de Autorização permitindo a realização da pesquisa na instituição.

- Demais atividades profissionais;
- Perspectivas.

2.3) Análise dos dados

As entrevistas foram transcritas de maneira integral, preservando todas as características das verbalizações dos entrevistados. Com base nas leituras dos documentos institucionais e das entrevistas com representantes das empresas, foram realizadas análises de conteúdo e sínteses para contextualizar cada instituição participante.

A análise documental também foi realizada pela leitura exaustiva do material impresso fornecido pelas organizações participantes, e do material disponível na *home page* das empresas. Estas informações foram complementares aos dados fornecidos pelos representantes das organizações nas entrevistas de caracterização.

3. RESULTADOS

3.1) Caso 1: EMPRESA A

Trata-se de uma indústria química, fundada há 101 anos, com sede nos Estados Unidos da América e operações em quase 200 países, estando presente em 40 segmentos de mercado, dentro de seis grandes grupos de negócios. Em âmbito mundial, comercializa 50 mil itens e gera 71.000 empregos diretos. No Brasil, conta com três unidades industriais, além de diversas filiais de vendas por todo o território nacional, possuindo ao todo cerca de 2400 funcionários no país.

Quanto às políticas de recursos humanos, os estudos documentais e as entrevistas realizadas identificaram quatro princípios: *1. respeitar a dignidade e o valor dos indivíduos; 2. encorajar a iniciativa de cada funcionário; 3. desafiar as habilidades individuais e 4. oferecer oportunidades iguais de desenvolvimento.* O *turnover* da empresa é baixo e a remuneração oferecida corresponde à mediana do seu mercado de referência, aliada a uma política de remuneração por resultados e plano de desenvolvimento de carreira. A empresa acredita que as ações de responsabilidade social dão concretude aos princípios de recursos humanos mencionados acima.

Nesta empresa, a política de responsabilidade social e estímulo ao voluntariado é algo arraigado à cultura da mesma, sendo difundida como um valor essencial por seus principais gestores há mais de 20 anos. O programa de voluntários pretende reforçar duas premissas da companhia: *respeitar o ambiente físico e social e ser uma companhia em que seus funcionários tenham orgulho de trabalhar.* Para a empresa, a realização da atividade voluntária, além de melhorar a qualidade de vida da comunidade em que ela atua, promove no funcionário que a pratica o desenvolvimento de competências essenciais para a empresa, tais como: liderança, criatividade e pensamento estratégico. As ações sociais também favorecem a imagem da organização frente ao mercado e o investimento na minimização de problemas sociais significa aumentar o número de consumidores em potencial da empresa em longo prazo.

Atualmente, possui 450 voluntários ativos em diferentes projetos sociais desenvolvidos nas três unidades fabris e nas filiais de vendas. As relações com a comunidade e o programa de voluntários são gerenciadas pela área de *Recursos Humanos* e coordenadas diretamente pelo *Serviço Social* da empresa. A empresa investe em ações voltadas à educação e preservação do meio ambiente, em instituições de saúde e de assistência social (casas de apoio, creches e asilos), cultura e ações de inclusão do deficiente no mundo do trabalho, dando prioridade aos projetos já desenvolvidos e/ou propostos por seus funcionários.

As reuniões do grupo de funcionários voluntários ocorrem mensalmente, dentro do horário de trabalho, mas as atuações na comunidade são geralmente realizadas fora do período de trabalho. A empresa julga incentivar e reconhecer o funcionário que realiza atividade voluntária, mas disse não atrelar isso diretamente aos critérios de avaliação de desempenho e remuneração, havendo apenas reconhecimento por meio de premiações simbólicas.

O seu grupo de voluntários subdivide-se em duas categorias: grupo gestor – composto por pessoas que atuam na administração das ONGs e grupo operacional – composto por pessoas que doam seu tempo para tarefas específicas (trabalhar fazendo pizza para arrecadação de fundos, limpeza, construção, etc). Os funcionários são convidados a participarem das ações via comunicações contínuas em murais e intranet. Além dos convites à participação de projetos em andamento, nesta empresa também há espaço para apoiar novos projetos apresentados pelos próprios funcionários, independente da área em que este projeto se situe. Um dos principais programas de voluntariado desta empresa, já em andamento, visa fornecer subsídios para a educação ambiental às crianças de escolas da rede pública.

3.2) Caso 2: EMPRESA B

É uma indústria nacional de grande porte, com 1700 funcionários diretos em Ribeirão Preto e região, exportando 65% de sua produção. Segundo palavras da própria gerência, é uma fábrica competitiva, com alta produtividade e qualidade no cenário internacional, sendo considerada uma das mais importantes dentro do segmento de mercado em que atua.

Em termos de recursos humanos sua principal política vem sendo o recrutamento pessoas com maior escolaridade, pois a empresa não contrata ninguém que não possua pelo menos o ensino médio, e tem investido continuamente nos *programas de trainees*, isto é, recrutar e selecionar jovens recém-formados com alta qualificação, mas pouca experiência profissional. Para a retenção desses profissionais a médio e longo prazo, a empresa oferece remuneração equivalente ao terceiro quartil de seu mercado de referência, mais a remuneração variável, plano de carreira e desenvolvimento profissional.

Nos últimos dez anos, a empresa reduziu pela metade seu quadro de pessoas e triplicou sua produção sem passar por períodos de demissão em massa. A fim de evitar demissões devido às reestruturações e enxugamentos na estrutura organizacional, a empresa aproveita a rotatividade espontânea (aposentadorias e demissões voluntárias) e remanejamentos com outras empresas do grupo, o que melhora o ambiente de trabalho e gera fidelidade dos funcionários à companhia. A estratégia de não gerar demissões em massa certamente contribui para a percepção favorável dos funcionários, facilitando o engajamento destes nas propostas organizacionais.

A responsabilidade social é apontada pelo gerente da unidade como um requisito de competitividade no mercado. Os fundadores deste grupo empresarial sempre praticaram a filantropia empresarial, mas, até o momento da entrevista, não havia uma política definida para o gerenciamento dos funcionários que fazem algum tipo de trabalho voluntário. Esta questão sempre foi tratada como uma iniciativa pessoal, incentivada pelo gerente geral, que sempre divulgou a importância da realização deste tipo de trabalho por meio de mensagens aos funcionários e do trabalho que ele mesmo realiza. Levou, inclusive, um grupo de pessoas da empresa a participar de atividades na entidade em que ele atua.

Entretanto, a empresa pretende conseguir a certificação social através da *SA8000*, que é a norma de certificação internacional referente à responsabilidade social. E, para isso, o grupo empresarial criou um *Instituto* para concentrar todas as atividades voltadas à comunidade, desde doações a entidades filantrópicas até projetos sociais que envolvam o trabalho de seus próprios funcionários.

A missão do *Instituto* é *fazer da vida comunitária um ambiente propício para o desenvolvimento social*, tendo como visão *ser referência de ética e empreendedorismo no desenvolvimento industrial brasileiro*. Tanto a visão quanto a missão do *Instituto* se pautam nos seguintes valores: *ética, humildade, solidariedade, empreendedorismo, dedicação e excelência*.

Com a criação do *Instituto*, todas as unidades fabris passaram a ter um comitê de funcionários que elabora os projetos sociais nos quais ela pretende atuar e os encaminha para a sede do *Instituto* para que o mesmo passe por uma avaliação de profissionais da área e pela posterior aprovação do comitê de acionistas. Os jovens serão o público alvo das ações deste *Instituto* nos próximos 5 anos, tendo educação como foco principal, mas apoiando ainda projetos de saúde e cultura. Assim, nesta empresa só serão apoiados projetos sociais que estejam dentro do que esta empresa privilegia em seu foco de ação.

3.3) Produtividade e voluntariado: o uso do tempo e desenvolvimento de habilidades

O fato dos voluntários ainda perceberem que as empresas, ao desenvolverem programas sociais, estão fazendo algo para além de suas funções, justifica a realização de atividades de voluntariado corporativo fora do horário de trabalho na empresa.

Na entrevista com o representante da EMPRESA A e nas análises documentais da mesma, observou-se que esta prevê duas horas semanais, dentro do horário de trabalho, para cada funcionário que deseje realizar atividade voluntária. Entretanto, essa possibilidade parece não ocorrer de fato, levando-os a realizar estas atividades fora do expediente na empresa. Alguns voluntários destacaram que sua ausência acarretaria atrasos nos prazos e, conseqüentemente, no não cumprimento das metas da empresa. Eles oscilam entre a necessidade do cumprimento de determinações extrínsecas (metas organizacionais) e o desejo em participar das atividades voluntárias. Essa sobrecarga de atividades não é geral na EMPRESA A, pois esta tem setores que possuem profissionais mais disponíveis para a realização destas atividades durante o horário de trabalho na empresa, desde que reponham posteriormente.

Mesmo com a diretriz de liberar os funcionários para atividades de voluntariado corporativo, instituída como estratégia pela matriz nos Estados Unidos, o que parece contar no cotidiano destes

profissionais, na filial brasileira, é a velha máxima de qualquer trabalhador assalariado: tempo contratado pela empresa deve ser empregado produzindo o lucro da mesma. Apesar de ser claro, para o capitalista, que há, na lógica do lucro, trabalho não-pago que poderia ser utilizado nesta estratégia do voluntariado corporativo. Contudo, dá para aproveitar o “desejo de ajuda” para extorquir mais tempo do trabalhador. Nota-se que há uma inversão, pois o trabalhador percebe-se em dívida com a empresa e não o oposto. Em nome do “bem” que a empresa irá realizar se escamoteiam mais uma vez as contradições presentes nas relações Capital-Trabalho.

A restrição de horários acaba sendo decisiva para a definição do tipo de atividade voluntária que o voluntário irá exercer dentro da empresa. Assim, a doação de sangue, por exemplo, aparece como uma das alternativas razoáveis, pois não consome muito tempo do trabalhador. Apesar de, legalmente, o voluntário não precisar ir ao trabalho no dia da doação de sangue, um dos entrevistados citou que nesses dias ele vai normalmente trabalhar, pois, senão, não seria “doação”. Nesta perspectiva, percebe-se a preocupação do trabalhador em separar as atividades como voluntário de suas atividades na empresa, reforçando a idéia de que o tempo pago pela empresa não deve ser utilizado de outra forma, senão para cumprimento das metas organizacionais.

Contudo, um outro entrevistado da EMPRESA A, apontou essa questão do uso do tempo de trabalho como falta de visão das chefias quanto ao melhor aproveitamento dos subordinados. Para ele, a estratégia da dispensa durante o expediente poderia trazer muito mais resultados para a empresa do que a não dispensa. Nesta empresa, parece ocorrer certa pressão da chefia para que os funcionários não executem atividades voluntárias dentro do horário semanal de trabalho.

Os trechos acima podem ser mais bem compreendidos se lançarmos mão do conceito marxista de mais-valia relativa, pois não se trata aqui de aumentar o tempo dedicado à empresa, mas sim de ampliar a produtividade do trabalhador no seu posto de trabalho, sem aumentar a quantidade de tempo investido na produção de mercadorias (ANTUNES, 2004; IANNI, 1996).

Aliando a atividade voluntária às estratégias da empresa, produz-se um novo arranjo das forças produtivas, o que poderia levar à redução do tempo investido na produção. Entretanto, não parece haver uma real disposição da empresa em reduzir a jornada de trabalho de seus funcionários. Isto posto, pode-se concluir que a realização de atividades voluntárias aumenta o lucro da empresa ao ampliar a mais-valia relativa do trabalhador.

Na EMPRESA B, a discussão do tempo dedicado à atividade voluntária não foi tão enfocada quanto na EMPRESA A, pois nesta empresa o programa de voluntariado corporativo ainda estava sendo estruturado, não havendo ainda nenhuma diretriz organizacional quanto aos parâmetros de tempo. Apesar disto, os entrevistados desta organização também se referiram aos possíveis ganhos que o trabalho voluntário estaria produzindo em suas funções profissionais.

Parece haver uma relação de troca entre as habilidades desenvolvidas na empresa e as habilidades desenvolvidas na atuação como voluntário. Nesta perspectiva, são ressaltados os ganhos que esta dupla atuação traz, tanto para a empresa como para o crescimento pessoal do funcionário-voluntário.

Quanto a este aspecto, a realização de atividades voluntárias pode suprir necessidades de qualificação do trabalhador, na medida em que ela desenvolve determinadas habilidades a serem empregadas no processo produtivo. Pelos relatos apresentados, as principais habilidades desenvolvidas pela atividade voluntária referem-se a aspectos comportamentais (não-técnicos): comunicação interpessoal, equilíbrio emocional (auto-controle), tranquilidade, entre outros.

3.4) Ética e lucro: conflito entre valores individuais e organizacionais

Há a percepção de que alguns princípios desenvolvidos na atuação como voluntário se contrapõem à rotina da empresa, na medida em que surgem conflitos nas parcerias entre empresas e ONGs. Estes conflitos sugerem que há uma duplicidade moral entre o exercício das atividades na ONG e na empresa.

A questão da ética empresarial merece discussão mais detalhada. Entretanto, para os objetivos do presente trabalho, assinala-se apenas que o capitalismo competitivo neoliberal imprime a prática da destrutividade e do curto prazo, desestabilizando as relações sociais e dificultando a efetivação de preceitos éticos de valorização da vida.

Em sentido ortodoxo, coloca-se que a contradição básica da moral do trabalho, e conseqüentemente do voluntariado, encontra-se na dimensão da mercadoria (LUCKACS, 1974). Assim, enquanto houver mais-valia há trabalho não-pago, sendo que a atividade voluntária propõe ideal humanista, mas reitera a lógica da expropriação do Trabalho. Assim, pode-se afirmar que, do ponto de vista ético, a proposta do voluntariado é contraditória com a lógica de acumulação de riqueza.

O voluntariado atua nas bordas do sistema (ANTUNES, 1999), visando minimizar os impactos da destrutividade do Capital, conforme visto nos depoimentos. A preocupação maior das empresas concentra-se em realizar programas de RSC que não entre na discussão central do lucro.

Alguns voluntários denunciam a competitividade como “falta ética”, trazendo que a busca de bens materiais é a produtora dos problemas contemporâneos. Entretanto, estes não analisam o sistema produtor de mercadorias e acabam culpabilizando o indivíduo (*peças se prostituindo*), apontando novamente o homem como fonte de erro.

Quanto à percepção da ética empresarial, notou-se nos discursos dos voluntários corporativos, tanto da EMPRESA A como da EMPRESA B, que estes parecem possuir uma imagem positiva da empresa na qual trabalham. Os relatos foram permeados pelo receio de lesar a empresa ao serem voluntários, por temerem não cumprir acordos estabelecidos no contrato de trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento sustentável tem sido o pano de fundo sobre o qual se desenvolvem os conceitos de responsabilidade social e ética empresarial. Neste contexto espera-se o desenvolvimento de ações que permitam o atendimento dos interesses dos diversos atores sociais (*stakeholders*) envolvidos no processo produtivo.

Os programas de RSC nas duas empresas analisadas são diferentes, mas o envolvimento de funcionários como voluntários tem sido uma ação recorrente. As empresas procuram não vincular suas ações sociais diretamente às ações de marketing, pois aqui parece prevalecer o princípio da sutileza, isto é, quanto menos pessoas ligarem as ações sociais da empresa diretamente ao lucro dos acionistas, mais força mobilizadora estas ações terão no comportamento dos funcionários e dos consumidores. O Marketing Social deve ser indireto para alcançar seus objetivos.

Para o bom andamento dos programas de RSC, não convém associar questões monetárias à lógica da boa fé, pois isso talvez ferisse os valores essenciais de alguns voluntários, como pôde ser visto na fala de alguns funcionários entrevistados, que expressaram a separação entre benefícios materiais ligados ao trabalho remunerado, e imateriais relacionados ao trabalho voluntário.

É curioso notar que a moral do voluntariado afasta do diálogo questões monetárias, buscando construir um universo apartado da mercantilização e do lucro. Os entrevistados mencionam que o trabalho voluntário não pode ser convertido em mercadoria. Para eles, há nesta atividade um valor incalculável que não pode assumir valor de troca. O pagamento por esta ação só pode ser efetuado por meio da satisfação percebida na ajuda prestada ao outro. É o reconhecimento da ação, pelo desenvolvimento daquele que recebeu ajuda, que atua como recompensa para a atividade voluntária.

Contrapondo ética e lucro, alguns entrevistados diferenciaram o trabalho voluntário do trabalho remunerado, assumindo que o primeiro faz parte da conduta ética e o segundo é motivado pela busca do lucro. Tais posições discursivas dicotomizam o trabalho entre satisfação de necessidades materiais e de necessidades ideais. Nesta dicotomia, o trabalho remunerado atende as necessidades do corpo e o trabalho voluntário objetiva suprir as carências do “espírito ético”.

O fenômeno contemporâneo do voluntariado, e especificamente do voluntariado corporativo, pode ser analisado pela vertente do desenvolvimento de um novo paradigma de solidariedade e ética nas empresas ou pela óptica de uma violência velada contra o trabalhador. As duas posições são possíveis de serem afirmadas, desde que analisados os contextos de produção deste fenômeno e o nível de participação do trabalhador nos processos decisórios.

Quanto a isso, há diferença considerável em relação às propostas de voluntariado da EMPRESA A, que investe em muitos projetos que partem da atuação voluntária prévia de seus funcionários na comunidade, e da EMPRESA B, que está estruturando seus programas de voluntariado a partir das diretrizes da alta administração.

Evita-se afirmar que o caso da EMPRESA A serve como exemplo de participação ativa e consciente de seus funcionários e o da EMPRESA B seria uma mostra de opressão e manipulação do trabalhador. Contudo, ressaltando essa pequena diferença no modo de gestão do voluntariado corporativo, espera-se destacar dois processos em curso que podem, ou não, criar possibilidades diferenciadas no nível de participação dos voluntários.

Para finalizar, vale dizer que o desenvolvimento de programas de voluntariado corporativo além de gerar aumento de produtividade e o desenvolvimento de habilidades comportamentais, pode favorecer a discussão de condutas éticas nas organizações.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5 ed. São Paulo - Campinas, Cortez - Editora da UNICAMP, 1998. 155p.
- _____. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, Boitempo Editorial, 1999. 258p.
- _____. (Org.) **A dialética do trabalho.** São Paulo: Expressão Popular, 2004. 200p.
- BARROS, A. M. Trabalho voluntário e trabalho religioso. **Revista Trabalho e Doutrina.** n. 23, p. 49-64, dez. 1999.
- CALDANA, A. C. F. **Desemprego e qualidade de vida:** estratégias de inclusão social e sobrevivência. 2000. 229f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2000.
- CALDANA, A. C. F. **Sentidos e produção da atividade voluntária em contextos corporativos e não-corporativos:** a subjetividade permitida. 245f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.
- ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 10 mai. 2001 e 09 mar. 2005.
- FILHO, C. A. P. M. e MENDONÇA, L. R. Responsabilidade social corporativa como criação de valor. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais da Assembléia do 37 Conselho Latino Americano de Escolas de Administração.** Porto Alegre: UFRGS, 2002. 1 CD-ROM. Windows 95, 98 ou NT.
- FOLHA DE SÃO PAULO **Especial Voluntariado,** São Paulo, 01 abr. 2001.
- FEOLE, H. Responsabilidad Social Empresaria y Capitalismo. Córdoba: **Boletim IARSE,** Disponível em: <<http://www.iarse.org>>. Acesso em 06 mar. 2003.
- GOMES, A. Responsabilidade social, ação social e balanço social: novos patamares da ciência social ou mais um neologismo semântico? **Revista da ESPM,** São Paulo, p.20-31, jul./ago. 2002.
- IANNI, O. (Coord.) **Karl Marx:** sociologia. 8. ed. São Paulo: Ática, 1996. 218p. (Série Grandes Cientistas Sociais)
- INSTITUTO ADVB DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.advbfm.org.br>>. Acesso em : 05 mai. 2004.
- LANDIM, L. e SCALON, M.C. Quem dá e quem não dá - eis a questão. **RETS - Revista do Terceiro Setor,** Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 30 abr. 2001.
- LUKÁCS, G. **História e consciência de classe:** estudos de dialética marxista. Porto, Publicações Escorpião, 1974.
- MÉSZÁROS, I. **Para além do capital:** rumo a uma teoria da transição. Tradução Paulo César Castanheira; Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002. 1102p.
- MINAYO, M. C. S. e DESLANDES S. L. (Coords.) **Caminhos do pensamento:** epistemologia e método. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002. 380p.
- OKUMURA, L. As perspectivas e oportunidades nas organizações do terceiro setor no Brasil. **Revista Controversa,** Especial - O Terceiro Setor, 1999.
- POCHMANN, M. **O trabalho sob fogo cruzado.** São Paulo, Contexto, 1999. 205p.
- PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. **Estratégias de empresas no Brasil:** atuação social e voluntariado. São Paulo: Núcleo de Coordenação do Programa Voluntários, jul. 1999. (Relatório da primeira pesquisa nacional sobre a atuação social e estímulo ao voluntariado nas empresas). PROGRAMA VOLUNTÁRIOS. Disponível em: <<http://www.programavoluntarios.org.br>> Acesso em: 23 abr. 2004.
- SCHROEDER, J. T. e SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e responsabilidades. **RAE-eletrônica,** São Paulo, v. 3, n.1, p. 1-9, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em: 12 mai. 2004.
- TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE-eletrônica,** São Paulo, v. 1, n.2, p. 1-12, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em: 12 mai. 2004.
- VELOSO, P. R. M. e MENEZES, I. B. Gestão cultural e Responsabilidade social. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais da Assembléia do 37 Conselho Latino Americano de Escolas de Administração.** Porto Alegre: UFRGS, 2002. 1 CD-ROM. Windows 95, 98 ou NT.