
Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso

Motivation in corporate volunteering programs: a case study

ANDRÉ OFENHEJM MASCARENHAS*
FELIPE ZAMBALDI**
CARMEN AUGUSTA VARELA***

RESUMO

Em um contexto em que o voluntariado corporativo ganha importância como uma maneira de viabilizar a atuação social das empresas, este estudo trata de discutir as motivações que influenciam funcionários à atuação social voluntária. Após a apresentação de um quadro teórico em que motivos altruístas e egoístas coexistem e influenciam as pessoas ao engajamento neste tipo de atividade, este artigo apresenta os dados de um estudo de caso feito na filial de um banco americano no Brasil. São identificados dois grupos de fatores motivacionais que direcionam o comportamento dos funcionários. Motivos altruístas e ideológicos parecem influenciá-los em primeiro lugar, ao mesmo tempo em que fatores egoístas são também apontados e discutidos.

Palavras-chave: voluntariado; voluntariado empresarial; motivação; egoísmo; altruísmo.

* Centro Universitário da FEI-SP. E-mail: amascarenhas@fei.edu.br .

** FGV-EAESP. E-mail: felipe.zambaldi@fgv.br .

*** Centro Universitário da FEI-SP e FGV-EAESP. E-mail: cvarela@fei.edu.br .

ABSTRACT

In a context where corporate volunteering gains importance as a means for enabling the social action of firms, this study discusses motivations that influence employees to do voluntary social work. After presenting a theoretical framework in which altruistic and selfish motivation coexist and influence people to engage in this kind of activity, the article presents data from a case study held within the subsidiary of a North American bank in Brazil. Two groups of motivational factors that drive the behavior of employees are identified: altruistic and ideological motives seem to influence them in the first place, whereas selfish factors are also highlighted and discussed.

Keywords: volunteering; corporate volunteering, motivation; selfishness; altruism.

INTRODUÇÃO

A importância de ações e programas originados fora da esfera governamental que visam a melhorias sociais tem crescido, a partir dos anos 1990 no Brasil, por meio da atuação de empresas, associações, organizações não governamentais (ONGs) e grupos informais (cf. LANDIM; SCALON, 2001; GOLDBERG, 2001; IBOPE INTELIGÊNCIA/REDE BRASIL VOLUNTÁRIO, 2011).

No contexto empresarial brasileiro, esta tendência ganhou força com o surgimento do conceito de “cidadania empresarial” nos anos 1990, que se refere ao compromisso entre empresa e sociedade determinado pela ética nas práticas empresariais e nas relações com o meio ambiente, além do investimento em benefício da comunidade (GOLDBERG, 2001). O termo “cidadania empresarial” passou a povoar com frequência o discurso do empresariado no Brasil, ao mesmo tempo em que o sentimento vigente era de que o Estado, sozinho, não conseguiria dar conta de todas as suas obrigações na área social (cf. EXAME, 2001; IPEA, 2002; IPEA, 2006).

De acordo com o discurso empresarial, o comprometimento com programas sociais passou por interesses organizacionais e relacionados com a sociedade: a identificação com a causa social, a aposta no futuro do País, o desenvolvimento de mercados, o reposicionamento organizacional diante de um consumidor

mais politizado e com consciência de sua cidadania e o desenvolvimento e treinamento de habilidades de funcionários (cf. PARCERIAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 1999; EXAME, 2001; IPEA, 2006).

Com a crescente importância da “cidadania empresarial”, o voluntariado começou a ganhar notoriedade na segunda metade dos anos 1990 como uma maneira de viabilizar a atuação social das empresas. Caracterizado pelo trabalho não remunerado e prestado por pessoa física com fins sociais, o voluntariado nas empresas envolve, não somente as atividades de seus funcionários, mas também o conjunto de suas ações que objetivam o incentivo e apoio ao envolvimento desses funcionários nestas atividades (cf. GOLDBERG, 2001). Alguns autores afirmam ainda que o trabalho voluntário pode ser caracterizado por trabalho não remunerado, “lazer sério” e por ativismo (cf. NICHOLS, 2012).

À parte as razões alegadas por empresas para o comprometimento com estes programas, a motivação de seus funcionários para o trabalho voluntário ainda é um assunto pouco discutido no Brasil. A partir de um quadro teórico, em que motivos altruístas e egoístas coexistem e influenciam as pessoas ao engajamento neste tipo de atividade, a finalidade deste estudo é identificar e discutir as motivações que direcionam o comportamento dos funcionários.

A compreensão da motivação dos voluntários é relevante para praticamente todos os aspectos dos programas de voluntariado. Diversos estudos sugerem, por exemplo, que o recrutamento e a retenção dessas pessoas são mais efetivos quando os programas apelam para as necessidades e motivações específicas dos participantes (cf. FISCHER; SCHAFFER, 1993).

Estruturada a partir do método de estudo de caso, esta pesquisa centrou-se nos funcionários de um banco americano no Brasil, participantes, ou não, do programa de voluntariado corporativo. A partir de um referencial teórico prévio, discutido na segunda parte do artigo, interpretam-se suas opiniões, percepções e expectativas, identificando os fatores que estimulam sua participação como voluntários. Chega-se, desta forma, a um quadro mais preciso acerca das motivações que influenciam seus comportamentos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A dinâmica do trabalho voluntário no Brasil é um tema cuja bibliografia mostra-se em estágio inicial de desenvolvimento. Desta maneira, faz-se necessária uma revisão de teorias mais completas sobre o assunto, não somente a partir de bibliografia desenvolvida em contexto brasileiro, mas também daquela feita em contexto norte-americano, onde o assunto é explorado há mais tempo. Dentro desta tradição de pesquisa, a motivação dos voluntários é um dos temas mais estudados.

Antes de tudo, são necessárias algumas considerações sobre o conceito de *motivação*. Entende-se como motivação, para efeito deste estudo, o motivo, ou razão, que direciona o comportamento de determinada pessoa. Não será feita distinção, portanto, entre motivação extrínseca, ou o condicionamento do comportamento humano por meio das variáveis do meio ambiente, e motivação intrínseca, relacionada à energia interior que direciona e move o comportamento das pessoas. Desta forma, fatores motivacionais de naturezas diferentes são tratados de maneira uniforme por uma simplificação analítica cujas consequências e implicações são indicadas ao final deste estudo (cf. BERGAMINI, 1991; BERGAMINI; CODA, 1997).

Grande parte da literatura sobre a motivação de voluntários preocupa-se com os motivos e benefícios que levam pessoas ao engajamento neste tipo de trabalho (PEARCE, 1998; FISCHER; SCHAFFER, 1993; ROSE-ACKERMAN, 1997). Esta vertente teórica é dominada por um debate sobre as razões altruístas e egoístas para esse tipo de trabalho.

VOLUNTARIADO: UM DEBATE SOBRE O ALTRUÍSMO

Razões altruístas são as mais apontadas por pessoas engajadas em trabalhos voluntários. Em uma pesquisa realizada em 2011 no Brasil, 67% dos voluntários entrevistados afirmaram que realizam esse trabalho porque querem ser solidários e ajudar os outros (cf. IBOPE INTELIGÊNCIA/REDE BRASIL VOLUNTÁRIO, 2011). Além disso, diversas outras pesquisas apontam e discutem a importância do altruísmo no voluntariado (cf. ALLEN; RUSHTON, 1983; ROSE-ACKERMAN, 1997; LO PRESTI, 2012). Allen e Rushton (1983), por exemplo, a partir de uma revisão sobre a pesquisa disponível sobre

o tema, destacaram a importância desta característica de personalidade em muitas comunidades de voluntários.

Apesar de as razões altruístas para o engajamento em ações voluntárias serem listadas como as mais importantes, elas causam, entre os teóricos, grande controvérsia. Muitos deles insistem que essas pessoas recebem benefícios em troca de sua atuação (cf. PEARCE, 1998; ROSE-ACKERMAN, 1997). Smith (1982), por exemplo, destaca que não se trata de dizer que os voluntários estejam desinteressados em ajudar aos outros, mas, sim, que este motivo provavelmente não seja tão dominante quanto pareça quando o discurso dos voluntários sobre si mesmos é aceito integralmente.

Segundo Fischer e Schaffer (1993), muitos pesquisadores são céticos em relação às razões apresentadas para a atuação voluntária e insistem que, mesmo quando as pessoas alegam que desejam ajudar às outras, suas reais motivações são muito mais complexas. Smith (1982) defende que há uma tendência social em favor de motivos altruístas para o voluntariado e que não há puro altruísmo, mas recompensas intrínsecas para atos altruístas. Segundo o autor, a sociedade valoriza o altruísmo e condena o uso de atividades deste tipo com objetivos egoístas, como posicionamento social, diversão e socialização.

Segundo alguns autores, a falta de coerção e remuneração direta é o que distingue o trabalho voluntário, e não a falta da motivação egoísta dos trabalhadores (cf. SMITH, 1982; OLSON, 1965; GIDRON, 1977; ROSE-ACKERMAN, 1997). Gidron (1977), por exemplo, destaca que os voluntários reportam diversos motivos egoístas para o voluntariado. Considerando que trabalham por motivos orientados para si mesmos e, muitas vezes, não dão razões claras para o trabalho, a sugestão de que o altruísmo seja a essência do voluntariado aproxima-se mais de uma fantasia do que a descrição da realidade.

O debate sobre a importância de motivos altruístas ou egoístas para o trabalho voluntário deriva, de certa forma, do uso do termo *altruísmo*, ao invés de outro, provavelmente mais apropriado: “pró-social”. Segundo sugere Pearce (1998), ser altruísta implica auto-sacrifício, ou atitudes contrárias ao interesse básico da pessoa. Em contraste, atos “pró-sociais” produzem e mantêm o bem-estar de outras pessoas sem prejuízos de outros tipos de benefícios por eles gerados a quem os pratica.

MOTIVOS PARA O VOLUNTARIADO

Pesquisas sobre a motivação de voluntários destacam diversas razões alegadas para a participação neste tipo de atividade, indicando a complexidade do tema. Os resultados destes estudos podem ser sintetizados e divididos em oito categorias conceituais (Tabela 1), como apresentadas por Fischer e Schaffer (1993). Mais de uma categoria é normalmente citada nas respostas de voluntários.

A vertente teórica preocupada com os motivos altruístas ou egoístas que levam pessoas à atuação voluntária tem influenciado a bibliografia sobre o voluntariado corporativo, que segue esta direção ao enfatizar e discutir os benefícios de cada uma das partes envolvidas com os programas (cf. PEARCE, 1998).

Pidgeon (1997), por exemplo, discute a experiência do voluntariado no contexto das parcerias entre organizações com e sem fins lucrativos. Segundo este autor, o voluntariado por meio da parceria entre empresas e instituições sem fins lucrativos é um relacionamento com mútuas vantagens, em que benefícios são gerados para todas as partes. O autor relaciona estes benefícios às motivações do voluntário.

Tabela 1: Síntese dos motivos alegados para a atuação voluntária

Categoria	Pesquisa e teoria
Motivações altruístas	Pesquisas apontam para o “ajudar”, ou “fazer o bem” como a razão mais alegada para o voluntariado.
Motivações ideológicas	Voluntários alegam causas específicas ou ideologias para o engajamento em atos voluntários.
Motivações egoístas	As pessoas envolvem-se em atos voluntários para satisfazer necessidades do ego, como, por exemplo, a aprovação social.
Motivações materiais	Incluem benefícios para a própria pessoa ou família. Segundo muitos teóricos, as pessoas são voluntárias prevendo benefícios materiais futuros.
Motivações de <i>status</i>	O desejo de adquirir conhecimento profissional, contatos e reconhecimento é mais acentuado em pessoas em idade de trabalho e em estudantes.
Motivações sociais	Encontrar pessoas e fazer amizades são motivos alegados por muitos voluntários.
Motivações de lazer	O voluntariado é uma forma de lazer para muitas pessoas. Muitos voluntários respondem que se engajam nestas atividades por terem “tempo livre”.
Motivações de crescimento pessoal	O aprendizado, o crescimento pessoal e o desenvolvimento espiritual são motivos importantes para o voluntariado.

Fonte: Adaptada pelos autores de FISCHER; SCHAFFER, 1993

Da mesma maneira que grande parte das pesquisas, os estudos sobre os benefícios para os voluntários no contexto destas parcerias apresentam números que colocam a *satisfação pessoal e a sensação de estar ajudando outros* como o grande benefício desses voluntários. Outros benefícios observáveis entre os voluntários são destacados. Por exemplo:

- um melhor entendimento da arte da dinâmica de grupo, já que grupos de trabalho têm sido a base da estrutura de organizações sem fins lucrativos há mais tempo que em organizações voltadas para o lucro;
- capacidade de comunicação oral e verbal aumentadas, já que no ambiente sem fins lucrativos esta capacidade é amplamente explorada, o que mais dificilmente acontece em um ambiente com fins lucrativos;
- envolvimento direto no processo de planejamento estratégico. Significa que o voluntário pode, em uma entidade sem fins lucrativos, ter mais contato com o pensamento estratégico por meio da atuação em conjunto no planejamento das atividades. Isso, segundo o autor, influencia positivamente a carreira do indivíduo;
- uma maior disposição para assumir riscos. Programas de voluntariado podem, pela própria natureza de suas atividades, dar aos indivíduos de corporações com fins lucrativos grandes contribuições em relação à adaptabilidade ao meio ambiente de atuação, métodos mais flexíveis de trabalho, atendimento a demandas diversas etc.;
- desenvolvimento de uma noção forte do “eu”. O voluntariado pode ser uma oportunidade de influenciar positivamente a maneira como os funcionários percebem a si mesmos. Um dos benefícios intangíveis vindos daí pode ser, segundo o autor, a redução do estresse como um resultado da percepção do “eu espiritual”, advindo do processo de voluntariado;
- uma oportunidade para aumentar a rede pessoal de relacionamentos e contatos profissionais (cf. PIDGEON, 1997).

Os conceitos citados serão utilizados no estudo de caso apresentado neste artigo, cujo objetivo é determinar os fatores motivacionais que influenciam funcionários à atuação social. O debate

entre motivos altruístas e egoístas para a participação em atividades voluntárias, discutido acima, é igualmente relevante em contexto brasileiro e constitui o cerne desta análise.

O estudo dos motivos que estimulam a participação dos funcionários como voluntários tratará de verificar e detalhar, portanto, esta dicotomia na organização em questão, por meio da identificação e categorização dos fatores motivacionais. A partir deste estudo, pode-se ter um cenário mais realista do comportamento dos voluntários neste contexto.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi estruturado a partir do método do estudo de caso, definido por Yin (1989, p. 23) como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Este método leva ao conhecimento, à descrição, à avaliação e à definição de características e processos da unidade organizacional estudada, o que pode ser comparado à teoria prévia formulada sobre o assunto, além da formulação de hipóteses fundamentadas, passíveis de testes científicos, em outros contextos. Nesta pesquisa o método foi escolhido a partir dos critérios definidos por Yin (1989):

- é recomendado o estudo de caso para os objetivos básicos desta pesquisa;
- não é possível o controle dos eventos comportamentais nas organizações para efeitos desta pesquisa;
- a ênfase da pesquisa é em eventos contemporâneos e em seu contexto, sendo possível o acesso às pessoas, documentos e observações do processo.

Os métodos de levantamento de dados serão: 1) entrevistas pessoais com voluntários e não voluntários; e 2) análise de documentos e processos.

Em relação às entrevistas, os riscos existentes no discurso dos participantes sobre si mesmos, conforme discutidos na seção anterior, foram levados em consideração no planejamento deste estudo. A realização de entrevistas com participantes e não participantes

dos programas de voluntariado objetiva exatamente evitar a concentração da análise nas opiniões e percepções dos voluntários. Os relatos de não voluntários, neste caso, têm o potencial de revelar outros aspectos não revelados pelos voluntários, já que tendem a assumir uma postura mais neutra em relação ao assunto.

A análise de documentos e processos, por sua vez, tem como objetivo a investigação da dinâmica interna em torno dos programas de voluntariado. Parte-se do princípio de que a análise da divulgação interna dos programas, adesão interna a esses programas, participação dos funcionários e avaliação dos participantes pode ser útil para a compreensão dos motivos que causam seu engajamento.

APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi realizado na filial brasileira de uma grande organização bancária americana. Sediada em São Paulo, esta empresa dedica-se a atividades bancárias de atacado e conta com aproximadamente 400 funcionários de alta qualificação.

O programa corporativo de responsabilidade social, viabilizado pelo voluntariado, tem pouco mais de um ano de implantação. Atualmente, não mais que 6% dos funcionários da empresa encontram-se engajados regularmente em atividades voluntárias junto às organizações parceiras.

A origem do programa é atribuída, pela empresa, a demandas internas e externas que exigem sua participação ativa no desenvolvimento da sociedade por meio de uma postura de cidadania empresarial. Elaborado profissionalmente por consultorias especializadas, este programa tem seu foco na educação, por ser esta uma área valorizada pelo Banco e que coincide com as suas prioridades em seu ramo de atuação (estratégia corporativa de investimento social).

O programa corporativo de responsabilidade social agrega vários projetos sociais, escolhidos após consulta aos funcionários, e abertos para sua livre adesão de acordo com seus interesses. Este estudo de caso concentrou-se em dois deles.

O primeiro projeto procura ensinar a adolescentes carentes como é a vivência em uma empresa corporativa. Este programa deve expandir-se, empregando algumas jovens mulheres como aprendizes em um período de seis meses, para que possam posteriormente

utilizar esta experiência para melhorar seus currículos, aumentando seu potencial de empregabilidade.

O segundo projeto, feito em conjunto com outras empresas e instituições do terceiro setor, tem como objetivo melhorar a qualidade da educação na escola pública, com enfoque no ensino médio. A ideia principal é tornar disponíveis conhecimentos sobre orçamento e gestão, estimulando a participação crítica e o engajamento pela correta aplicação das verbas destinadas à educação, com vistas ao aumento de sua qualidade.

O programa corporativo de responsabilidade social da empresa segue uma tendência originada em sua matriz onde, há décadas, a prática do voluntariado é valorizada. Por aqui, as mais recentes campanhas internas dão conta da tentativa de disseminar o mesmo comportamento, comum nos Estados Unidos. A empresa tenta criar uma *cultura de voluntariado* pelo estímulo constante à atuação dos voluntários.

ANÁLISE DOS DADOS: OS MOTIVOS PARA O VOLUNTARIADO

Os dados levantados na organização estudada permitem a identificação de diversos fatores de motivação entre os funcionários para a participação em programas de voluntariado. Estes motivos podem ser categorizados, segundo o esquema teórico apresentado por Fischer e Schaffer (1993), em dois grupos: fatores altruístas e fatores egoístas.

O primeiro fator de motivação declarado pelos voluntários foi de caráter altruísta e ideológico. Para eles, a atuação nos programas de voluntariado foi resultado da necessidade de tomar uma atitude ante um grande problema, a dívida social do País, por meio da atuação humanitária. Esta razão foi alegada como a inicial e decisiva para o engajamento nos programas. O mesmo resultado foi obtido em pesquisa recente, realizada com voluntários do Brasil, pelo Ibope Inteligência e a Rede Brasil Voluntário (2011).

Este fator motivacional tem caráter altruísta e ideológico, pois o desejo de ajudar ao próximo é justificado por meio de uma forte convicção em relação aos problemas a serem solucionados. Este motivo originou-se das necessidades e desejos dos próprios voluntários e não foi uma pressão da empresa, como destacado por eles.

Após a motivação principal para o voluntariado, como mencionado pelos entrevistados, as motivações egoístas foram também relatadas. O crescimento pessoal foi, então, um importante fator motivador, segundo os voluntários. Para eles, a experiência é um grande aprendizado. A nova visão de mundo, adquirida pela participação nos programas, é extremamente enriquecedora, tanto pessoal como profissionalmente. Como um entrevistado destacou, “é possível perceber que há produção em um formato que não é tão estruturado e tão processual como em um banco”.

O crescimento pessoal e profissional pela aquisição de novas visões de mundo, pelo contato com novas realidades e novas lógicas de pensamento, é um fator motivador que aparece e cresce em importância no decorrer da participação do voluntário. A experiência adquirida leva também a uma mudança em sua autopercepção, já que sua realidade é constantemente comparada à realidade do outro.

As motivações de *status* também foram explicitamente declaradas pelos voluntários. Segundo eles, o uso e desenvolvimento de habilidades profissionais, como a tomada de decisões, a postura democrática e o trabalho em equipe, são benefícios adquiridos com a experiência. As habilidades foram mutuamente transferíveis, tanto do trabalho para o programa como na trajetória contrária.

A percepção dos funcionários, neste caso, é de que, tanto os voluntários como as empresas ganham, já que estas promovem o desenvolvimento das capacidades de seus funcionários, e aqueles têm um espaço privilegiado para o treinamento e o aperfeiçoamento de suas habilidades, tão importantes para a sua empregabilidade. Em uma pesquisa do Ipea (2006), intitulada *A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*, chegou-se à mesma conclusão: tanto os empresários como as empresas e a sociedade ganham, caracterizando o voluntariado empresarial como um jogo de ganha-ganha.

Outras motivações menos explícitas podem ser identificadas a partir do discurso dos voluntários e não voluntários. Motivações sociais e materiais, por exemplo, são sugeridas por meio de seus benefícios. Um efeito derivado da atuação voluntária acaba fazendo diferença: o que ocorre é que o voluntário ganha evidência, pois acaba conhecendo muitas pessoas dentro da própria empresa, au-

mentando sua cadeia de relacionamentos. Ao se conhecer o trabalho e as capacidades de outras pessoas, revelam-se oportunidades da utilização de talentos muitas vezes imprevistas.

As motivações materiais aparecem com menos clareza no discurso dos voluntários, marcado por uma ambiguidade no que diz respeito a este tipo de motivação. Em relação ao modo como a empresa distingue os voluntários dos não voluntários, o funcionário não voluntário não acha que sofre desvantagem em relação aos voluntários. Os voluntários, por sua vez, não acreditam que os funcionários que participam dos programas são vistos de maneira diferente dentro da empresa.

Entretanto, a experiência do voluntariado, segundo os entrevistados, conta como realização profissional. A valorização vem pela apreciação das características da personalidade da pessoa pelo setor de recursos humanos (RH). De acordo com um dos entrevistados: "Várias escolas de MBA valorizam os alunos que possuem a experiência de uma atividade voluntária no currículo. As empresas também acabam seguindo a mesma lógica." Apesar da defesa da neutralidade da empresa na avaliação de seus funcionários, os voluntários admitem esta lógica utilitarista que influencia suas decisões.

A visão e as políticas da área de RH também reforçam as opiniões dos funcionários, demonstrando um alinhamento entre vários motivos alegados por estes e o discurso da organização onde trabalham.

Segundo um dos entrevistados representantes da empresa, a atuação em programas de voluntariado valoriza um candidato em processo de seleção no Banco, apesar de não ser um pré-requisito. Isso fica evidenciado por sua afirmação a seguir:

Uma empresa precisa de funcionários comprometidos, com ideias abertas e criativas. Já que estas são características próprias do voluntário, o fato de um candidato a um cargo exercer trabalhos que envolvam atividades de interesse da comunidade é um diferencial para o ingresso na empresa.

O discurso da área de RH sobre a avaliação do voluntário é ambíguo, da mesma forma que o discurso dos próprios funcionários em relação ao tema. Apesar de não levar em consideração explicita-

mente a participação no voluntariado, as habilidades que a atuação nos programas ajuda a desenvolver são importantes: novas ideias, criatividade, comprometimento e capacidade de criar, por exemplo. O voluntariado não é explicitamente cobrado dos funcionários no processo de avaliação formal. “Se ele é voluntário ou não, ele não vai ganhar mais ou menos por isso.”, diz um dos entrevistados do setor de recursos humanos. Para a área de RH da empresa, o que existe é um efeito secundário: o voluntário está mais preocupado com sua integração no grupo, ele produz melhor, é mais criativo e isso acaba tendo um resultado que é quantificado e perguntado em sua avaliação.

Os fatores de motivação identificados entre os voluntários desta corporação podem ser assim classificados, partindo-se do esquema teórico sugerido por Fischer e Schaffer (1993):

Tabela 2: Síntese dos motivos alegados pelos funcionários da empresa para a atuação voluntária

Grupo de motivações altruístas	
Motivações altruístas e ideológicas	Voluntários declaram que o desejo de ajudar o próximo é justificado por meio de uma forte convicção em relação aos problemas a serem solucionados.
Grupo de motivações egoístas	
Motivações de crescimento pessoal	A experiência é um grande aprendizado, pois proporciona novas visões de mundo, contato com novas realidades e novas lógicas de pensamento. A experiência adquirida pelos voluntários leva também a uma mudança em sua autopercepção, já que sua realidade é constantemente comparada com a realidade do outro.
Motivações de <i>status</i>	Segundo os voluntários, o uso e desenvolvimento de habilidades profissionais são benefícios adquiridos com a experiência. A percepção dos funcionários é de que eles têm um espaço privilegiado para o treinamento e o aperfeiçoamento de suas habilidades, fatores estes considerados importantes para a sua empregabilidade.
Motivações sociais	O voluntário ganha evidência com a atuação nos programas sociais, pois acaba conhecendo muitas pessoas dentro do próprio Banco, aumentando sua cadeia de relacionamentos. Ao se conhecer o trabalho e as capacidades de outras pessoas, revelam-se oportunidades da utilização de talentos, muitas vezes imprevistas.
Motivações materiais	A valorização dos voluntários vem pela apreciação das características da personalidade da pessoa pelo setor de RH. Há a percepção de que a experiência em uma atividade voluntária no currículo é valorizada, tanto por escolas de MBA como pelas empresas. Apesar das ambiguidades encontradas nos discursos, as visões dos funcionários e do setor de RH estão alinhadas.

Fonte: Elaborada pelos autores

DISCUSSÃO

A dicotomia entre motivos altruístas e egoístas para o voluntariado está claramente presente no contexto da empresa analisada. Os dados levantados indicam a coexistência de motivos altruístas, indicados como os mais importantes para a atuação voluntária, e motivos egoístas, também longamente discutidos pelos voluntários e não voluntários. Apesar da tendência social em favor de motivos altruístas, destacada por Smith (1982), os voluntários apontaram e discorreram sobre vários motivos considerados egoístas.

Os dados levantados na empresa também comprovaram que a percepção e a motivação dos funcionários para o voluntariado corporativo são análogas àquela da bibliografia sobre o assunto, que enfatiza e discute os benefícios de cada uma das partes envolvidas com os programas. Da mesma maneira que Pidgeon (1997) destaca, os funcionários da empresa percebem e buscam benefícios para si mesmos com o voluntariado.

A partir deste cenário é possível fazer alguns comentários em relação ao comportamento dos voluntários no contexto organizacional. Como indicam diversas pesquisas em instituições americanas, há um declínio da importância dos motivos altruístas após o início da atuação voluntária. “Voluntários de três organizações diferentes reportaram uma diminuição estatisticamente significativa na importância de seus motivos altruístas para o voluntariado, com um aumento correspondente em seus motivos egoístas” (PEARCE, 1998, p. 77).

Ao aceitar seus motivos, altruístas e egoístas, em que o *desejo de se ajudar ao próximo, justificado pela forte convicção em relação aos problemas a serem solucionados* é a motivação primeira e decisiva para suas atividades, os dados levantados indicam que:

enquanto a motivação inicial do voluntário pode ser altruísta (o desejo de se ajudar alguém ou um grupo), esta motivação pode ser reavaliada em termos de seu retorno. De maneira similar, a decisão de se continuar como um voluntário será avaliada em termos de seu custo e retorno. (PHILLIPS, 1982, p. 119).

Evidências apresentadas por Phillips (1982), Rose-Ackerman (1997) e Gallup (1987) indicam que voluntários com motivações

altruístas e egoístas apresentavam probabilidade de desempenhar suas atividades por mais tempo do que aqueles com motivações predominantemente altruístas. Desta maneira, o comprometimento dos voluntários no cenário estudado tende a ser maior que naquele onde a adesão ao voluntariado faz-se predominantemente por motivos altruístas. Ferreira, Proença e Proença (2008, p. 47) afirmam ainda que “a ‘vida útil’ de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo”.

A análise dos dados também possibilita algumas considerações sobre o programa de voluntariado da organização analisada. Em seu estágio inicial de desenvolvimento, a empresa trata de seguir o exemplo de sua matriz nos EUA e implantar, no Brasil, uma cultura de voluntariado entre seus funcionários. Diversas ações e políticas do Banco evidenciam esta disposição.

A posterior consolidação destes novos valores provavelmente consolidará a dicotomia entre motivos egoístas e altruístas no contexto do voluntariado do Banco. Como indicado nas entrevistas, as campanhas internas provocaram a adesão de novos voluntários por estímulo da empresa que, posteriormente, reconheceram os benefícios pessoais e profissionais da atuação social.

Em um estágio inicial de implantação, a atuação social do Banco é viabilizada por funcionários identificados com a causa e dispostos ao trabalho por ela. Ao tornar esta causa um valor corporativo, os funcionários não voluntários podem passar a perceber a utilidade, para seu futuro profissional, de sua adesão aos projetos sociais da empresa.

O programa de voluntariado tende, então, a agregar pessoas cada vez mais preocupadas e motivadas por fatores egoístas. A institucionalização do voluntariado pode implicar, portanto, mudanças na percepção do programa dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o tema da cidadania empresarial tem experimentado crescente notoriedade no Brasil, da mesma forma que o voluntariado ganha evidência como forma de viabilização da atuação social das empresas. O estudo das motivações dos voluntá-

rios em programas corporativos é relevante, pois permite a melhor compreensão de seu comportamento no contexto organizacional, o que leva a um quadro mais realista dos desafios enfrentados por administradores.

Neste estudo, foram identificados e analisados aspectos motivacionais altruístas e egoístas para a participação de funcionários em programas de voluntariado empresarial de uma instituição específica. Foi constatado que os fatores altruístas e ideológicos parecem influenciar, em primeiro lugar, os funcionários para o voluntariado. Fatores egoístas foram também amplamente apontados e discutidos, indicando uma realidade semelhante àquela discutida na bibliografia sobre o tema.

Mesmo reconhecidas as limitações do trabalho, decorrentes dos riscos inerentes aos discursos dos entrevistados, esta pesquisa possibilita diversas reflexões em relação ao comportamento dos voluntários no contexto estudado. A discussão das oportunidades derivadas deste estudo, entretanto, necessita passar pela análise mais aprofundada da natureza das motivações identificadas. Como mostra Bergamini (1991), fatores de motivação intrínseca, dos quais a motivação altruísta mais se aproxima neste estudo, têm que ser entendidos de maneira totalmente diferente dos fatores de motivação extrínseca, dos quais as motivações egoístas se aproximam.

Ao tratar da motivação no contexto de um programa corporativo de voluntariado, este estudo enfatiza uma lógica institucional com desdobramentos importantes para o modo como entendemos a motivação no ambiente de trabalho e aponta caminhos para reflexão futura. Críticas à literatura sobre motivação no trabalho salientam seu viés individualista e pouco sensível à variedade de lógicas institucionais, pois gira em torno dos funcionários na indústria ou em organizações empresariais. Estratégia para fazer avançar estas teorias seria, então, articulá-las a lógicas institucionais distintas, inscrevendo o fenômeno da motivação nas organizações em seus contextos institucionais mais amplos (cf. PERRY; VANDENABEELE, 2008). De forma simplista, entende-se por instituição as estruturas sociais impregnadas por ideias, valores e regras. Neste estudo, a justaposição entre motivos altruístas e egoístas ao voluntariado pode sugerir uma lógica institucional adjacente às estruturas convencionais de

trabalho. Estudos futuros deveriam aprofundar esta concepção e seus desdobramentos para o comportamento organizacional (cf. PERRY; HONDEGHEM, 2008).

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N.; W. RUSHTON. Personality characteristics of community mental health volunteers: a review. **Journal of Voluntary Action Research**, v. 12, n. 1, p. 36-49, 1983.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- EXAME. **Guia de boa cidadania corporativa**. São Paulo: Abril, n. 754, 2001. Edição especial.
- FERREIRA, M.; PROENÇA, T.; PROENÇA, J. As motivações do trabalho voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2008.
- FISCHER, L.; SCHAFFER, K. **Older volunteers: a guide to research and practice**. Newbury Park: Sage, 1993.
- GALLUP ORGANIZATION. **The Gallup study of public awareness and involvement with non-profit organizations**. Princeton: Gallup Organization, 1987.
- GIDRON, B. Volunteers work and its reward. **Volunteers Administration**, v. 11, n. 3, p. 18-32, 1977.
- GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. Instituto Ethos. 2001. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/MnVoluntariado.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2002.
- IBOPE INTELIGÊNCIA/REDE BRASIL VOLUNTÁRIO. **Projeto voluntariado no Brasil 2011**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/RedeBrasilVoluntario/voluntariado-no-brasil-ibope>>. Acesso em: 28 set. 2012.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa ação social nas empresas**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubrique41fd.html?id_rubrique=24>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- _____. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil**. Brasília: Ipea, 2006.
- LANDIM, L.; SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa**. Rio de Janeiro: Sete Letras, 2001.
- LO PRESTI, A. The interactive effects of job resources and motivations to volunteer among a sample of Italian volunteers. **Voluntas**, p. 1-17, 21 apr. 2012.
- NICHOLS, G. The psychological contract of volunteers: a new research agenda. **Voluntas**, p. 1-20, 10 may 2012.
- OLSON, M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University, 1965.

- PARCERIAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. São Paulo: CENPEC/Instituto Ethos, 1999.
- PEARCE, J. **Volunteers: the organizational behavior of unpaid workers**. New York: Routledge, 1998.
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. New York: Oxford University, 2008.
- PERRY, J.; VANDENABEELE, W. Behavioral dynamics: institutions, identities, and self-regulation. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. New York: Oxford University, 2008.
- PHILLIPS, M. Motivation and expectation in successful volunteering. **Journal of Voluntary Action Research**, n. 11, p. 118-25, 1982.
- PIDGEON, W. **The universal benefits of volunteering**. New York: Jon Wiley & Sons, 1997.
- ROSE-ACKERMAN, S. Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm. **Voluntas**, v. 2, n. 8, p. 120-134, 1997.
- SMITH, D. Altruism, volunteers and volunteerism. In: HARMON, J., (Org.). **Volunteerism in the eighties: fundamentals issues in voluntary action**. Washington D.C.: University Press of America, 1982.
- YIN, R. **Case Study Research: design and methods**. Newbury Park: Sage, 1989.

Recebido em: 8.10.2012

Aprovado em: 16.5.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>