



## AS CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO VOLUNTÁRIO PARA O DESEMPENHO DE EXECUTIVOS

André Lucirton **COSTA**  
Engenheiro de Produção Mecânica, Mestre e Doutor em Administração de Empresas.  
Universidade de São Paulo (USP).  
[alcosta@usp.br](mailto:alcosta@usp.br)

David Forli **INOCENTE**  
Bacharel em Direito e Mestre em Administração de Organizações.  
Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD).  
[forli@inepad.org.br](mailto:forli@inepad.org.br)

Edson **BERGAMASCHI FILHO**  
Administrador, Cientista da Computação e Mestre em Administração.  
[eberga@uol.com.br](mailto:eberga@uol.com.br)

Irene Kazumi **MIURA**  
Psicóloga, Mestre em Psicologia Social e Doutora em Administração de Empresas. Universidade  
de São Paulo (USP).  
[ikmiura@usp.br](mailto:ikmiura@usp.br)

Fabio **SCORSOLINI-COMIN**  
Psicólogo, Especialista em Administração Escolar e Mestrando em Psicologia.  
Universidade de São Paulo (USP).  
[scorsolini\\_usp@yahoo.com.br](mailto:scorsolini_usp@yahoo.com.br)

### Resumo

Este trabalho discute o impacto da realização do trabalho voluntário na formação de executivos. A partir das noções de papéis gerenciais e de habilidades desenvolvidas em razão da realização do trabalho voluntário, elaborou-se um questionário de 38 itens com o objetivo de identificar, no grupo pesquisado (40 executivos alunos dos MBAs promovidos pela FUNDACE – Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia, da cidade de Ribeirão Preto – SP), dentre as habilidades gerenciais propostas, quais as mais favorecidas pela

realização de trabalho voluntário. Observou-se que a realização do trabalho voluntário gerou impactos, sobretudo na gestão dos recursos humanos das empresas, promovendo maior compreensão da diversidade, despertando o senso de cooperação e companheirismo, capacidade de gestão em condições de recursos mínimos e resultados máximos, além de desenvolver o senso de inserção social que cada vez mais é visto como agenda positiva de executivos contemporâneos.

**Palavras-Chave:** trabalho voluntário, desempenho do executivo, responsabilidade social.

## **1 Introdução**

### **1.1 Formação profissional dos executivos**

Segundo Ferretti (1997), ao falar-se da formação de novos profissionais, deve-se focar as recentes demandas que emergem na sociedade atual. Para isso, um dos pontos de destaque é justamente rever e dimensionar as relações entre o sistema de formação profissional e o sistema educacional, o que nos remete a compreender de que modo tem-se pensado a formação dos profissionais, formação esta que não se encerra no ensino superior e em cursos de pós-graduação. O desafio de uma profissão, como Administração de Empresas, por exemplo, está justamente em se identificar com as necessidades do mercado de trabalho e acompanhar o movimento dessas necessidades, sendo capazes de construir, sempre e permanentemente, respostas técnicas e científicas. Ao se pensar na temática da formação profissional, há a necessidade de se abordar também o mercado de trabalho. Assim, é relevante retomar as contribuições de Saviani (1994), segundo o qual o tema educação e trabalho pode ser entendido a partir de duas perspectivas: a de que não há relação entre os dois termos e a de que, ao contrário, ela vem se estreitando em decorrência do reconhecimento que a educação, ao qualificar os trabalhadores, pode vir a contribuir para o desenvolvimento econômico. Segundo Fogaça (1998), a educação geral e a educação profissional começaram a ser vistas como bastante inter-relacionadas, principalmente, pela globalização e pela emergência de um sistema de

produção sustentado na automação flexível (SCORSOLINI-COMIN; MATIAS; INOCENTE, 2008).

A partir do trabalho de Gondim (2002), afirma-se que tais mudanças estão levando as organizações formais a se reestruturarem o que, inevitavelmente, repercutem no delineamento de um perfil profissional mais compatível com a nova realidade. O desenvolvimento científico e tecnológico, suporte fundamental da globalização, aumenta a complexidade do mundo e passa a exigir um profissional com competência para lidar com um número expressivo de fatores. Ainda segundo Gondim (2002), esse perfil profissional é baseado em três grandes grupos de habilidades. O primeiro grupo, conforme descrito por Scorsolini-Comin, Matias e Inocente (2008), refere-se às habilidades cognitivas, comumente obtidas no processo de educação formal (raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral). O segundo grupo refere-se às técnicas especializadas (informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho) e, por fim, o terceiro grupo contempla as habilidades comportamentais e atitudinais - cooperação, iniciativa, empreendedorismo, motivação, responsabilidade, participação, disciplina, ética e a atitude permanente de aprender a aprender. Os profissionais dotados dessas capacidades acabam sendo escassos no atual mercado de trabalho, o que suscita, segundo Gondim (2002), a necessidade de se refletir acerca da eficiência no processo de formação e qualificação. A ênfase numa formação generalista e a ampliação das possibilidades de experiência prática durante o curso superior são avaliadas como alternativas para atender a exigência de um perfil multiprofissional e proporcionar a maturidade pessoal e a identidade profissional necessárias para agir em situação de imprevisibilidade, realidade a que estão sujeitas as organizações atuais. Corroborando a reflexão desta autora, questiona-se em que medida esse novo paradigma vem sendo incorporado e concretizado na formação universitária. Para Silva e Cunha (2002), a atual sociedade – chamada de sociedade do conhecimento – traz uma série de transformações significativas ao mundo do trabalho. Cada vez mais, a atividade produtiva depende dos conhecimentos adquiridos e os profissionais devem ser criativos e críticos, estando preparados tanto para agir rapidamente como para se adaptarem no ritmo dessas mudanças.

A competitividade imposta por um mercado de trabalho de incerteza e impessoalidade tem levado os executivos a buscarem novas formas de desenvolvimento pessoal, dentre as quais a satisfação, possibilitada pela sensação de inserção social (BAUER, 1999). Aliada a tal percepção, constata-se que os executivos contemporâneos moldam a orientação de sua postura de responsabilização social não só pelos resultados operacionais, mas também pela capacidade de promover a disseminação de benefício social. O voluntariado, assim, é parte integrante do terceiro setor, constituindo um vetor de desenvolvimento social. Ao se falar em trabalho de executivos, constata-se que os desafios a ser enfrentados por eles na construção de empresas voltadas para o futuro são o monitoramento e qualidade da liderança, a força de trabalho e os relacionamentos. O desenvolvimento destas competências é apontado como um dos mais relevantes para as organizações (HESSELBEIN, 2001). Ao mesmo tempo, a preparação dos executivos, em grande parte, é composta pela sobreposição de elementos técnicos e a contingência de imprevisibilidade do mercado exige respostas que estão no imponderável. A construção desse perfil conta, então, com a contribuição de diferentes mecanismos de sensibilização (MOTA, 1999). Dentre tais mecanismos, a realização de atividade voluntária pode ser apontada.

## **1.2. Os executivos e o trabalho voluntário**

O trabalho voluntário provoca nos participantes a sensação de que estão agregando novas competências ao seu repertório, que trazem retorno à empresa da qual fazem parte, na medida em que desenvolvem habilidades – como negociação, comunicação e coordenação de equipes –, melhorando, assim, o próprio desenvolvimento profissional (FISCHER e FALCONER, 1999; DAGNINO, 2004). Os programas de voluntariado empresarial têm sido vistos como elementos de desenvolvimento estratégico das organizações, podendo ser colocados como instrumentos para o desenvolvimento de recursos humanos, preparando equipes capazes de atuar com mais harmonia e sensibilidade (CORULLÓN e MEDEIROS FILHO, 2002). Falando mais objetivamente do desempenho do executivo, a reflexão que se propõe é de, se para além da

ordem racional e sistemática, o gestor tem que conviver com o caráter contingencial e caótico das organizações, ele deve adquirir *expertise* em dimensões como a intuição, o ilógico, a emoção, a espontaneidade, o irracional e a criatividade (BAUER, 1999). Grandes empresas brasileiras envolvem seus funcionários e executivos em atividades de cunho social. A percepção das empresas é de que esse tipo de atividade, além de preencher a necessidade afetiva dos funcionários, desenvolve vantagens competitivas naqueles que as praticam (DAGNINO, 2004; FISCHER e FALCONER, 2001).

Tendo em vista que a observação principal do presente texto tem como foco a figura do executivo, é necessário conceituá-la. A nomenclatura “executivo” tem sido utilizada comparativamente à nomenclatura de gerente, desde a publicação do manual *As funções do Executivo*, apontando-o como o tomador de decisões, responsável pela comunicação e pela garantia da sobrevivência da organização (AMARU, 2004). Denominados também como gerentes, são considerados os responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações (AMARU, 2004) e, para o exercício desta responsabilidade, devem apresentar um conjunto de competências e habilidades que o subsidiem (MOTA, 1999; SARRIERA e SILVA, 2003). O interesse sobre as contribuições que a realização do trabalho voluntário tenham para o desempenho do executivo diz respeito à concepção de que os resultados gerais de uma organização são obtidos a partir da qualidade, abrangência e assertividade do trabalho do executivo, incluindo-se em suas atribuições o gerenciamento de outras pessoas (AMARU, 2004).

Pela abrangência das ideias e respeitabilidade geral, apresentam-se as habilidades de um executivo, propostas por Mintzberg (2004), a saber: habilidades de relacionamento com os colegas; habilidades de liderança; habilidades de resolução de conflitos; habilidades de processamento de informações; habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade; habilidades de alocação de recursos; habilidades de empreendedor; e habilidades de introspecção (reflexão). O conjunto demonstra a complexidade das exigências que se impõem ao executivo, e faz refletir sobre a necessidade contínua desse conjunto de habilidades. O gestor será avaliado por sua competência em saber, em se dar, se relacionar com as pessoas (MOTA, 1999). Ainda no campo das habilidades, que vão além das capacidades técnicas do gestor, a exploração e

alinhamento de princípios, bem como a concessão de autonomia (*empowerment*) ao corpo de liderados, norteiam a atividade do executivo como a de alguém de quem se exija a exploração das possibilidades do futuro, o alinhamento das energias e potencialidades da organização e que, por fim, seja capaz de compartilhar poder e iniciativa (COVEY, 2001). O executivo é alguém capaz de orientar sua empresa na direção do aprendizado contínuo, conseguido a partir das mais diferentes técnicas (SENGE, 2003; SARRIERA e SILVA, 2003). Conforme já se mencionou, a realização de atividade voluntária, por sua característica de diversidade, pode ser apontada como uma fonte de desenvolvimento desse aprendizado. Trabalhar com empresas sem fins lucrativos também é considerado um fato benéfico para o desenvolvimento de gerentes juniores e seniores ao expandir suas oportunidades para a prática de gestão e liderança (AUSTIN, 2001).

No que se refere ao imaginário permeado pelo voluntariado no âmbito das empresas, surge a imagem de grupos organizados que unem esforços com o objetivo de promover o bem comum. Corullón e Medeiros Filho (2002) apresentam a tese de que o trabalho voluntário emergiu da estrutura do catolicismo, na qual a solidariedade é entendida como premissa da vida cristã. Outro fator de importância apontado é a herança escravista brasileira, que incita o surgimento das antíteses da vida escrava; a ideia de comunidade, em que os iguais comungam os bens e serviços; e a ideia de voluntariado, em que se trabalha para o bem do próximo sem esperar recompensa. Por fim, os autores apontam que os movimentos comunista e revolucionário incitaram a militância política que lutava pelo bem comum da democracia e dos direitos iguais como uma das contemporâneas luzes do voluntariado.

### **1.3. Mensuração do impacto do trabalho voluntário no desempenho do executivo**

Considerando-se que se pretende discutir o impacto do trabalho voluntário no desempenho do executivo, é preciso conceituar brevemente a compreensão desse tema, justificando as escolhas da mensuração experimental que aqui se propõe. Observando-se o questionário proposto, como detalhado no item Método, há questões que revelam habilidades com base na definição de Mintzberg (2004) quanto ao que se pode conceituar referente ao papel do gerente, bem como

contribuições do trabalho voluntário em torno do desempenho dos executivos (FISCHER e FALCONER, 1999; 2001). Tais indicadores mostram-se abrangentes na medida em que compreendem, sob as duas óticas enfocadas, observar o impacto do trabalho voluntário no desempenho do executivo.

O desempenho de gestores normalmente é medido em razão de sua capacidade de relacionar-se com as pessoas de sua equipe ou empresa, do seu relacionamento com clientes e fornecedores, além de indicadores individuais de produtividade relacionados ao seu trabalho em sentido objetivo (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003). As medidas que indicam desempenho superior ou inferior normalmente relacionam-se com dados comparativos desses indicadores. Avaliações são realizadas com o objetivo de levar os executivos a atingir indicadores superiores de desempenho. Assim, o sucesso de uma avaliação de desempenho depende de se saber em que medida o desempenho dos funcionários é comparado com as metas que se estabeleceram para o mesmo. Importa observar, ainda, que as avaliações habitualmente são realizadas por pares, superiores, subordinados e pelo próprio avaliado. Algumas organizações realizam avaliações com clientes e fornecedores externos (DECENZO, 1999). Neste caso, optou-se por considerar somente a avaliação do próprio executivo. Os críticos da autoavaliação observam que os funcionários tendem a se apresentar de modo mais favorável do que os demais que o avaliam. A função de se fornecer um maior número de observações de classificadores de desempenho justifica-se em razão da isenção da qual necessita a avaliação, que tem normalmente objetivos administrativos ou de desenvolvimento (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

Ao que se pretende à mensuração do presente estudo, os dados de desempenho não servem a objetivos nem administrativos, nem de desenvolvimento, destinando-se a compreender como a realização do trabalho voluntário impacta no desempenho dos executivos, como instrumento de apoio, justificando-se, assim, a utilização de somente uma fonte de observação, a do interessado na realização de atividade voluntária. Em alguns itens do questionário, considera-se a necessidade de entender objetivamente quais as contribuições do trabalho voluntário sobre os indicadores de desempenho a respeito dos quais os executivos estudados são avaliados nas próprias empresas. Outras questões, ainda, visam a aproximar a inferência efetiva da atividade

voluntária, no que tange as medidas de desempenho, as medidas objetivas de mensuração de cada um deles.

## **2 Objetivo**

Mensurar e discutir o impacto da realização do trabalho voluntário na formação profissional e no desempenho de executivos, a partir das noções de papéis gerenciais e de habilidades desenvolvidas em razão da realização desta atividade.

## **3 Método**

**3.1 Participantes:** 40 executivos participantes do curso de MBA na FUNDACE (Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia) criada em 1995 por docentes da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Esses participantes foram contactados pelos pesquisadores responsáveis e, após concordarem em responder ao questionário, passou-se à coleta dos dados, que ocorreu nas dependências da própria instituição, por meio do consentimento da mesma. Destaca-se que todos os procedimentos éticos foram respeitados em todos os pontos da pesquisa.

**3.2 Instrumento:** Foi aplicado um instrumento que tem como objetivo avaliar as contribuições do trabalho voluntário para o desempenho do executivo. Este instrumento possui a forma de um questionário composto por 38 itens (questões de múltipla escolha e dissertativas), abarcando desde informações pessoais dos participantes até as específicas da pesquisa. Esse questionário foi desenvolvido pelos pesquisadores, a partir dos trabalhos de teóricos como Mintzberg (2004) e Fischer e Falconer (1999; 2001). O questionário completo encontra-se em anexo (Anexo A). Os itens de 1 a 13 são referentes a perguntas de identificação do participante e das atividades profissionais desempenhadas por eles nas empresas em que trabalham. Dos itens 14 a 22, foram



escolhidas habilidades com base na definição de Mintzberg (2004) quanto ao que se pode conceituar quanto ao papel do gerente; já os itens de 23 a 32 foram escolhidos conforme a indicação de Fischer e Falconer (1999; 2001), que pontua as contribuições do trabalho voluntário em torno do desempenho dos executivos. Tais indicadores mostram-se abrangentes na medida em que compreendem, sob as duas óticas enfocadas, observar o impacto do trabalho voluntário no desempenho do executivo. Os itens de 33 a 38 trazem perguntas dissertativas nas quais os respondentes têm que descrever situações vivenciadas, medidas de avaliação de desempenho e etc. Essas questões não foram alvo da análise que será aqui apresentada, devido à dimensão do estudo.

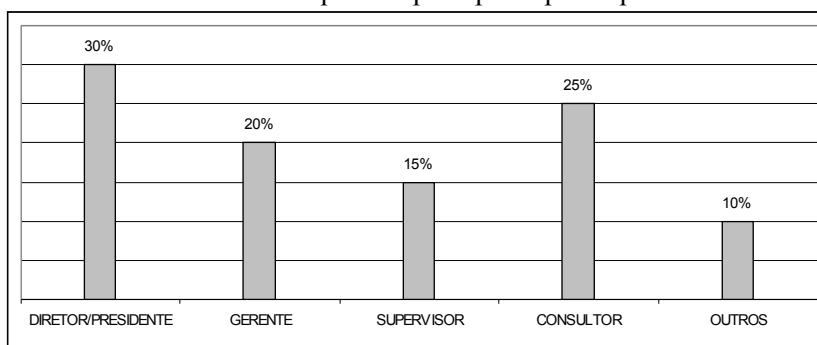
**3.3 Forma de análise e apresentação dos dados:** os dados serão apresentados de modo quantitativo, por meio de gráficos gerados com o auxílio do programa *SPSS* (versão 7.0) que serão analisados e discutidos com base na bibliografia já mencionada. Devido à dimensão do trabalho, apresentar-se-ão os aspectos mais significativos desse questionário, a partir da pergunta central da pesquisa.

#### **4 Resultados e discussão**

Neste item, serão apresentados gráficos gerados a partir dos dados levantados em uma amostra de 40 executivos que responderam ao questionário da pesquisa. Os itens analisados em profundidade serão: hierarquia ocupada pelos participantes (item 6); natureza da dedicação do vínculo profissional do respondente à entidade de terceiro setor (item 8); tempo de dedicação desses executivos aos trabalhos voluntários (item 9); motivação dos executivos para o trabalho voluntário (item 11); natureza das atividades desempenhadas pelos executivos nas instituições (item 12); aspectos favorecidos na formação dos executivos a partir da realização do trabalho voluntário e contribuição efetiva do trabalho voluntário para o desempenho do executivo (itens 14 a 22); habilidades mais favorecidas pelo trabalho voluntário (item 33); medidas de avaliação de desempenho (itens 36 e 37).

Em relação à hierarquia ocupada pelos participantes, dentre os executivos pesquisados (N=40), 30% deles são diretores ou presidentes de suas organizações; 25% são consultores; 20% gerentes; 15% supervisores; e 10% mencionaram outros cargos, como apresentado no Gráfico 1.

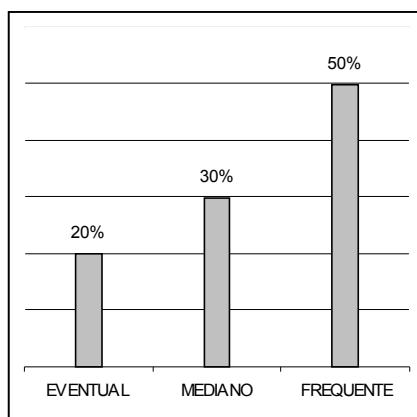
Gráfico 1: Hierarquia ocupada pelos participantes



Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à natureza da dedicação do participante à entidade de terceiro setor, 80% dos respondentes apresentam um vínculo de relacionamento frequente ou mediano com suas instituições de relacionamento, contra apenas 20% que declararam ter um vínculo eventual com a instituição.

Gráfico 2: Natureza da dedicação dos participantes às entidades de terceiro

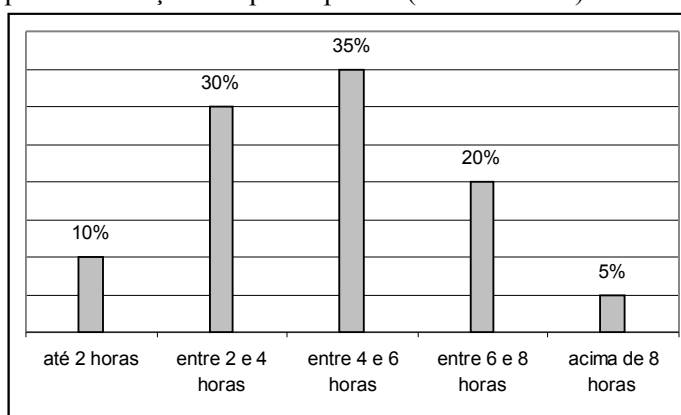


dedicação dos participantes às entidades de terceiro setor

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação ao tempo de dedicação desses executivos aos trabalhos voluntários, em 60% dos casos vai de 4 até mais do que 8 horas semanais, conforme se vê no Gráfico 3, o que significa um bom nível de dedicação à atividade, em termos de carga horária.

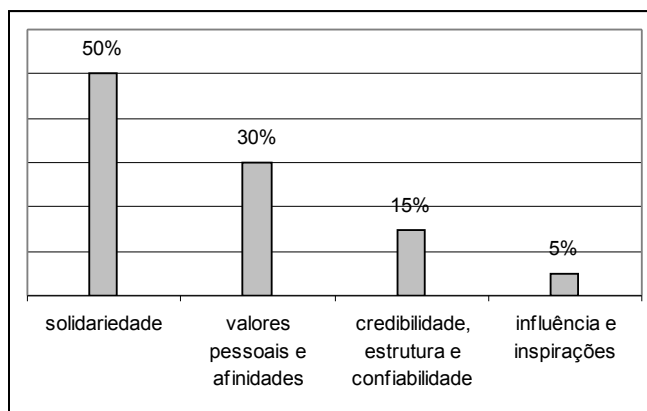
Gráfico 3: Tempo de dedicação dos participantes (horas/semana) ao trabalho voluntário



Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à motivação dos executivos para o trabalho voluntário, dentre a amostra pesquisada, 50% realizam atividade voluntária por uma questão de solidariedade; 30% por valores pessoais e afinidades; 15% por credibilidade, estrutura e confiabilidade; e, por fim, apenas 5% realizam o trabalho voluntário por influências e inspirações de outras pessoas, como segue no Gráfico 4.

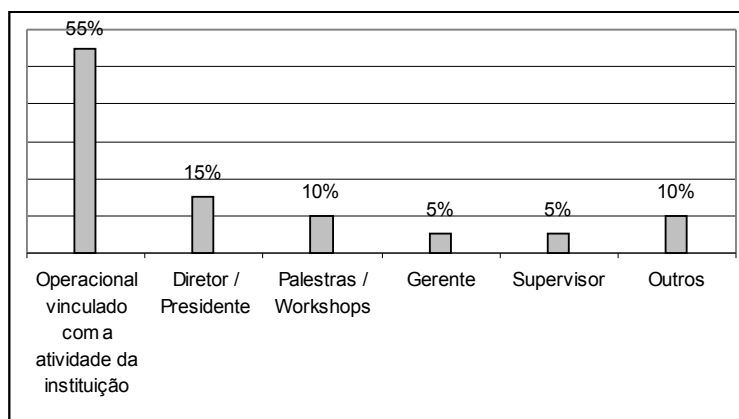
Gráfico 4: Motivação dos executivos para o trabalho voluntário



Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação às atividades desempenhadas pelos executivos nas instituições, em 55% dos casos a preferência de atuação relaciona-se à atividade central desenvolvida pela instituição (operacional vinculado com a atividade da instituição).

Gráfico 5: Atividades desempenhadas pelos executivos nas instituições



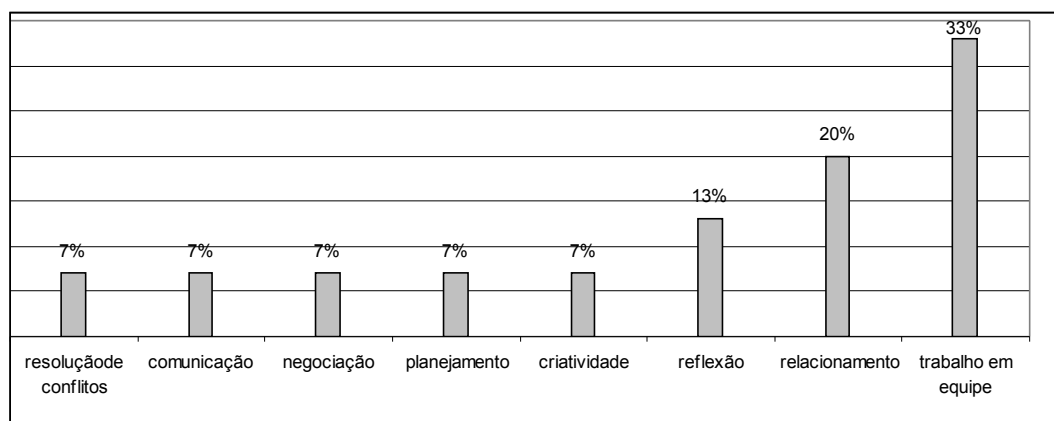
Em relação aos aspectos favorecidos na formação dos executivos a partir da realização do trabalho voluntário, a capacidade reflexiva foi apontada em 75% dos casos como a habilidade gerencial mais favorecida pela prática do voluntariado, seguida pelo trabalho em equipe, desenvolvimento da criatividade e dos relacionamentos interpessoais.

Este dado parece ser confirmado pela tese de Fischer e Falconer (2001), de que, como instrumento de gestão de recursos humanos, o voluntariado também é apontado como benéfico.

Poucos atribuem a ele o poder de reduzir a rotatividade dos funcionários (15% dos respondentes), mas muitos confirmam (e poucos refutam) a sua capacidade de desenvolver conhecimentos, técnicas e habilidades entre os funcionários (52% dos respondentes), melhorar o envolvimento do funcionário com a empresa (40% dos respondentes), aumentar a motivação e a produtividade (34% dos respondentes concordam, contra apenas 9% que discordam).

Dentre as habilidades mais favorecidas pelo trabalho voluntário, conforme o item 33, revelaram-se as preferências pela realização do trabalho em equipe (33% dos respondentes), da capacidade de relacionamento (20%) e da capacidade de reflexão (13%), como pode ser observado no Gráfico 6.

Gráfico 6: Habilidades favorecidas pela execução do trabalho voluntário



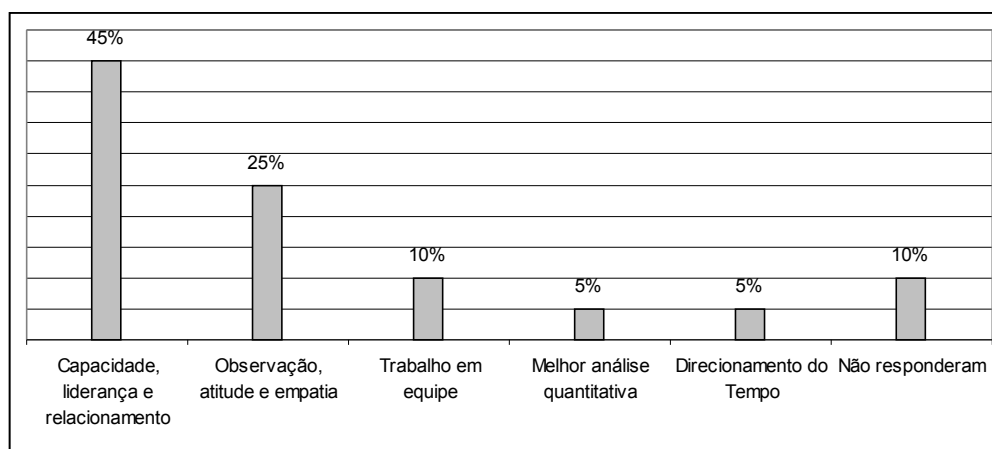
Fonte: elaborado pelos autores.

Esta percepção apresentada pelo grupo estudado confirma a percepção do grupo estudado por Garay (2001) de que o estímulo ao voluntariado empresarial pode ser uma ótima forma de desenvolver nas pessoas não apenas a cidadania, mas também, pelo contato com as organizações da sociedade civil, promover o uso de habilidades como de leitura do ambiente e construção de formas coletivas de solução de problemas, ampliar e promover mudanças nas visões de mundo, trabalhar com objetivos comuns e com aprendizagem em grupo, assim como favorecer nas organizações em que atuam o desenvolvimento de valores e de uma cultura de responsabilidade social. Quanto à contribuição efetiva do trabalho voluntário para o desempenho do executivo,

verifica-se acentuada correlação entre as formas pelas quais os executivos são avaliados em suas empresas e em sua percepção de como o trabalho voluntário atua, desenvolvendo-os.

Quando perguntados quanto às principais medidas de avaliação de desempenho de sua atividade profissional, 45% dos respondentes relataram situações em que suas habilidades de liderança desenvolvidas, também em razão da realização do trabalho voluntário, foram exigidas, seguido pela observação, atitude e empatia (para 25% dos respondentes). Nos itens 36 e 37, responderam que são avaliados quanto a sua capacidade de liderança e, na mesma medida, 30% dos respondentes afirmam que o trabalho voluntário atua fortemente no desenvolvimento destas habilidades. No Gráfico 7 explicitam-se esses aspectos.

Gráfico 7: Aspectos favorecidos com a realização do trabalho voluntário por parte dos participantes.



Fonte: elaborado pelos autores.

O aprendizado do executivo transfere-se para a organização. Em seguida, apresentam-se algumas observações quanto à contribuição que a atividade voluntária realizada pelo executivo representa para a organização. Em relação às contribuições proporcionadas pelo trabalho voluntário no contexto das organizações, para Fischer e Falconer (2001) não é possível que uma organização se mantenha no ambiente dos negócios se a imagem institucional da organização não mostrar sua dimensão voltada para o desenvolvimento da sociedade civil. A sociedade vem se mostrando cada vez mais exigente com seus padrões de relacionamento organizacional. Schommer (2000) afirma que nos Estados Unidos é cada vez mais comum que as ações das empresas na área social

relacionem-se à função “relações comunitárias corporativas”, por meio das quais as empresas entregam algum tipo de benefício social a organizações sociais. Segundo a autora, a competição empresarial dissemina a percepção de que participação social é determinante para o desempenho empresarial.

Pesquisa de Fischer e Falconer (2001) afirma que, entre as empresas averiguadas e que promovem a realização do trabalho voluntário entre seus funcionários, identificaram-se aumento da motivação e ganhos de produtividade entre os colaboradores. A pergunta da pesquisa era a seguinte: “Por que as empresas voltadas para o mercado, criadas com a finalidade de produzir e comercializar produtos e serviços e, sobretudo, de gerar lucro, investem em projetos sociais e desenvolvem programas de voluntariado?”. Na apresentação inicial, o texto apresenta posicionamento bastante favorável em torno do assunto. As conclusões apresentadas revelam que o voluntariado empresarial efetivamente traz bons resultados.

Para Corullón e Medeiros Filho (2002), os voluntários desenvolvem mecanismos de motivação interna, apresentando desempenhos superiores. Os autores afirmam que funcionários voluntários são mais produtivos. Para Austin (2001), ampliando suas perspectivas por meio de interação com diferentes tipos de pessoas, aumentando suas habilidades principais, tais como planejamento e trabalho em equipe, e ensinando-os a exercer uma liderança cooperativa, durante uma crise, por exemplo, podem servir de aglutinante organizacional, criando coesão por meio de valores comuns. Os serviços comunitários podem, ainda, promover empatia e zelo, atitudes que reforçam uma mentalidade orientada para serviços. O processo de relacionamento entre a empresa e a sociedade produz benefícios mútuos. A instituição recebe um auxílio imediato, relacionado à forma com que se deu a atividade voluntária, mas recebe um benefício intangível na qualificação de seu pessoal. Para Caropreso (1998), a atividade voluntária no ambiente das empresas é entregue à comunidade ou aos beneficiários da ação por meio de seu corpo funcional. Esse processo de entrega cria uma relação virtuosa em que a comunidade recolhe o benefício da ação benemerente e a empresa recebe o aprendizado em termos de melhores competências humanas. Conforme a ideia central de Senge (2003), a organização aprende na medida em que seus recursos humanos são mais capacitados. Assim, pode-se concluir, com grau de confiança

relevante, que há efetivas contribuições a ser apontadas pela realização do trabalho voluntário no contexto das organizações, quando considerado o processo de transferência do aprendizado do executivo para a empresa.

## **5. Conclusão**

Pode-se inferir que o trabalho voluntário, dentre os executivos pesquisados, apresenta contribuições de desempenho, motivado pela necessidade das pessoas em dar vazão a sentimentos de reconhecimento e autorrealização, constituindo-se em uma importante prática de desenvolvimento pessoal. Pensando no desenvolvimento profissional, o grupo estudado revela que a atividade voluntária é fator de incremento de suas habilidades de liderança e trabalho em equipe, perfis desejáveis ao gestor contemporâneo. A bibliografia apresentada demonstra que a realização de trabalho voluntário se constitui em efetivo instrumento de desenvolvimento pessoal e, por consequência, do desenvolvimento das organizações, especialmente no que tange o desenvolvimento de recursos humanos.

O trabalho voluntário revela-se como um forte elemento de desenvolvimento de competências pessoais e, conforme se demonstrou, especialmente no contexto em que as exigências sobre as capacidades dos executivos impõem formas inovadoras e capazes de atuar em sua sensibilização, afetividade, melhor capacidade de valorização e reflexão, além do relacionamento com as pessoas. Esses são instrumentos essenciais para o desenvolvimento das organizações dentro do paradigma da pós-modernidade, no qual há de se lidar com quantidades cada vez maiores de informações, em uma constante capacidade de adaptação ao novo e às novas formas de produção do conhecimento. Com base na bibliografia apresentada e nos resultados obtidos junto ao grupo estudado, pode-se inferir que o trabalho voluntário se constitui em elemento de aprimoramento profissional dos executivos que o praticam. Aponta-se, ainda, a necessidade de que mais estudos sistemáticos com diferentes recursos de análise sejam aplicados em amostras de executivos, a fim de contribuir para a discussão aqui apresentada, levantando possibilidades de intervenção junto a executivos, visando ao desenvolvimento de competências a partir da realização da atividade voluntária.



## Referências

- AMARU, A.C.M. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 530 p.
- BAUER, R. **Gestão da Mudança – Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999. 253 p.
- AUSTIN, J.E. **Parcerias - Fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001. 200 p.
- BOHLANDER, A.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003. 547 p.
- CAROPRESO, P. Como abrir um orfanato e fazer fortuna fácil. **Agir**, n.6, do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. São Paulo. 1998.
- CORULLÓN, M.B.G.; MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado na Empresa: Gestão Eficiente da Participação Cidadã**. São Paulo: Fundação Peirópolis. 2002.
- COVEY, S. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 2001. 316 p.
- DAGNINO, E. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?. In: MATO D., **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004. p. 95-110.
- FERRETTI, C.J. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 59, 1997. p. 225-269.
- FISCHER, R.M.; FALCONER, A.P. **Voluntariado Empresarial – estratégias de empresas no Brasil**. Segundo Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe, de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector, Santiago de Chile, 1999. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/fisher1.html>>
- \_\_\_\_\_. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 36, 3, 2001. p. 15-27.
- FOGAÇA, A. A educação e reestruturação produtiva. In: FOGAÇA, A. (Org.), **Políticas de emprego no Brasil**. Campinas, SP: Instituto de Economia Unicamp. 1998.



GARAY, A.B.S. Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico? In: **Anais do 24º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis. 2001.

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**. v. 7, 2002. p. 299-309.

HESELBEIN, F. O líder voltado para como ser. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 2001. 316 p.

MINTZBERG, H. A Natureza do Trabalho Gerencial. In: AMARU, A.C.M. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 530 p.

MOTA, P.R. **Gestão contemporânea – A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999. 256 p.

SARRIERA, J.C.; SILVA, M.A. O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e subjetividade. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 3, n. 2, 2003. p. 35-62.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETTI, C. J.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F. R.; M. FRANCO, L. P. B. Franco (Orgs.), **Novas tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar**, Petrópolis: Vozes. 1994. p. 151-168.

SCHOMMER, P.C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: **Anais do 24º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis. 2000.

SCORSOLINI-COMIN; F; MATIAS, A.B.; INOCENTE, D.F. A formação profissional de estudantes de Administração: uma experiência de estágio social com jovens abrigados. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, 2008. p. 103-114.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina - A arte e prática da organização que aprende**. 14. ed. 2003. 444 p.

SILVA, E.L.; CUNHA, M.V. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Revista Ciência da Informação**, v. 31, n. 3, 2002. p. 77-82.