

# Voluntariado: A Prática E A Gestão

Adriana Aurélio<sup>1</sup>

## RESUMO

O voluntariado como princípio de solidariedade e cidadania é um assunto bem comentado na sociedade nos tempos atuais. Cada vez mais o Estado reduz a sua participação nas problemáticas sociais e, diante desse cenário, o trabalho voluntário vem crescendo disparadamente, surgindo assim as organizações não governamentais, entidades filantrópicas e entidades sem fins lucrativos. Por outro lado, o voluntariado busca retomar os valores morais e sociais da sociedade, transformando os indivíduos. Neste trabalho, serão abordadas as diversas formas de voluntariado existentes, a conceituação do Terceiro Setor, a responsabilidade social nas organizações e a gestão do voluntariado, por meio de pesquisa bibliográfica com os seguintes autores: Ana Maria Domeneghetti, Peter Drucker e Ruth C. L. Cardoso.

## PALAVRAS-CHAVE

Terceiro Setor; Voluntariado; Responsabilidade Social Organizacional.

1. Técnica em Artes Gráficas formada pelo SENAI, Comunicóloga com habilitação em Publicidade e Propaganda formada pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, Assistente de Marketing – Planejamento e Pesquisa de Mídia no Grupo Bandeirantes de Comunicação, dri.academico@gmail.com

## 1- INTRODUÇÃO

Com frequência o voluntário deve rever seus valores e suas diretrizes para que as dificuldades se tornem grandes desafios possíveis de serem vencidos. É um engano pensar que ser voluntário é preencher o seu tempo vago com uma ação que supostamente deveria ser realizada por órgãos governamentais. Ser voluntário é dar espaço à cidadania, isto é, mostrar o seu papel social promovendo a transformação para uma sociedade mais justa e humana. O trabalho voluntário é uma atividade espontânea, que precisa de motivação e integração para que seja realizado com êxito. (LODI, 2004)

Em 1543, foi fundada a Santa Casa de Misericórdia, considerada o primeiro núcleo de trabalho voluntário no Brasil. No ano de 1908, chega ao Brasil a Cruz Vermelha e, em 1910, o escotismo se estabelece com o intuito de “ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião”. Vinte e cinco anos mais tarde foi publicada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, regulamentando a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Em 1942 foi criada a LBA – Legião Brasileira de Assistência e, em 1961, surgiu a APAE para estimular a assistência aos portadores de deficiência mental. Após 22 anos, a Pastoral da Criança foi criada para treinar líderes comunitários no combate a desnutrição e a mortalidade infantil. Na década de 1990, as empresas começam a valorizar o

voluntariado.

Depois de três anos, o sociólogo Herbert de Souza criou a Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida. Em 1997, foram criados os primeiros centros de voluntariado do Brasil. Nos anos 2000, o Brasil se destaca entre os 123 países participantes do Ano Internacional do Voluntário, criado pela ONU. Neste mesmo ano foi indicada ao Prêmio Nobel da Paz a Pastoral da Criança, pelo trabalho realizado pelos seus 150 mil voluntários.

A presidente do Centro de Voluntariado, Milú Villela, no ano de 2002, foi a primeira mulher da sociedade civil a discursar na Assembleia Geral da ONU, apresentando propostas de inclusão e desenvolvimento social.

Contudo, a escolha por esse tema deu-se em função de fatores pessoais e profissionais. Pois, além de existir afinidade e admiração por ações de solidariedade, tive contato com o prêmio Escola Voluntária da Rádio Bandeirantes AM/FM onde trabalho e pude perceber o papel e a importância dos projetos de voluntariado realizados nas escolas com os jovens cidadãos que, muito provavelmente, serão futuros profissionais preocupados também com a questão social de suas empresas.

As problemáticas deste artigo são: 1 - o que leva uma pessoa a ser voluntária, 2 – como é a relação das empresas com a responsabilidade social. 3 – de que forma é realizada a gestão de pessoas nos trabalhos voluntários.

É importante ressaltar que algumas hipóteses foram levantadas diante do tema de estudo e até mesmo das problemáticas descritas acima, sendo: 1) as

peças não exercitam a sua cidadania; 2) a responsabilidade social corporativa é um compromisso com a sociedade e faz parte da estratégia da empresa; 3) as organizações e o trabalho voluntariado dependem de pessoas e de uma gestão que valorize as mesmas enquanto agentes essenciais do processo.

Diante das questões apresentadas, este artigo tem como objetivo geral estudar o trabalho voluntário em sua complexidade, e como objetivos específicos: compreender o envolvimento na ajuda ao próximo; o envolvimento das organizações neste contexto; e a gestão de pessoas para manter o trabalho voluntário ativo.

Para isso, a metodologia utilizada será de pesquisa bibliográfica nos seguintes temas: organizações e o terceiro setor, o voluntariado como forma de responsabilidade social tanto no mundo como nas organizações, o perfil dos voluntários envolvidos nestas ações, as estratégias de gestão do voluntariado nas organizações, tanto na gestão de pessoas quanto de planejamento das ações a fim de que contribua de alguma forma com a sociedade. A pesquisa foi realizada por meio dos seguintes autores: Ashley, Cardoso, Corulón, Domeneghetti, Drucker, Fernandes, Ferreira, Ferrel, Fischer, Hall, Hudson, U. Jager e T. Beyes, Kotler, Kunsch, Lodi, Maximiano, Mestriner, Pittman e Heller, Schiavo e Fontes, Tenório, e algumas outras fontes como o site do Centro de Voluntariado de SP, da ONU, dos Escoteiros do Brasil, do Ibope, do Instituto Ethos, do Programa Coração Voluntário, da Fundação Abrinq, entre outros.

Para uma melhor compreensão, no primeiro capítulo, o Terceiro Setor é conceituado dentro de uma estrutura tradicional da economia, assim como as or-

ganizações são conceituadas, já que o Terceiro Setor trata-se de um conjunto de organizações e este trabalho irá abordar também o voluntariado no mundo corporativo.

Num segundo momento, no capítulo dois, o voluntariado é visto como uma forma de responsabilidade social dos cidadãos, onde a participação deve ser natural e ao mesmo tempo consciente. Por isso, a legislação é fundamental e está descrita em sua íntegra no decorrer deste. Neste capítulo ainda, o voluntariado é abordado no Brasil e no mundo e também no mundo corporativo. Para finalizar, por meio de uma pesquisa realizada pelo Ibope, o perfil do voluntário é especificado de forma a enriquecer o entendimento sobre o assunto.

O terceiro e último capítulo busca estudar uma visão da gestão do voluntariado, onde inclui a gestão de pessoas dentro de uma empresa, a importância do trabalho em equipe e a motivação estimulada pelo gestor nesses trabalhos de Terceiro Setor.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram muito satisfatórios e vieram a comprovar as hipóteses já que apenas 25% da população exercem sua cidadania através do trabalho voluntário mesmo sabendo a importância deste; as empresas que exercem a responsabilidade social afetam positivamente a sociedade, incentivam e apoiam seus funcionários para a realização de atividades voluntárias, assim como devem ser conscientes de que essa tarefa faz parte da sua estratégia de negócio devendo ter coerência com suas políticas internas; e a gestão de pessoas é fator fundamental para a realização de um bom trabalho de voluntariado, onde as pessoas motivadas e trabalhando em equipe sentem prazer na realização de suas tarefas, se envol-

vem mais com os projetos e se auto realizam, claro que esse conjunto de fatores dependem de um gestor aplicado e capacitado nesse objetivo.

## I - DESENVOLVIMENTO 1 ORGANIZAÇÃO E TERCEIRO SETOR

Em seu livro *Voluntariado – Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*, Domeneghetti (2001, p. 19) define a economia tradicional de um país em três setores:

- Setor Primário – diz respeito à Agricultura; □ Setor Secundário – diz respeito à Indústria;
- Setor Terciário – diz respeito aos Serviços.

E ainda segundo a autora, Terceiro Setor “refere-se às organizações que cuidam de problemas ligados à educação, saúde, meio ambiente, assistência social, abuso de álcool e drogas, sindicatos, museus etc, que cria capital social (composto por voluntários) e empregos (idem, p.19)”. Para entender melhor o Terceiro Setor é importante compreender o significado de organização em se tratando de uma empresa.

De acordo com KUNSCH (2003, p. 20):

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo desde que nasce e durante a sua existência depara-se com um vasto contingente de organizações que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor.

As organizações existem, segundo Peter Drucker, para tornar produtivos os conhecimentos, para realizar ações que não poderiam ser realizadas por indivíduos separadamente. São fundamentais para a sociedade e enfatizam “a necessidade vital da cooperação humana”.

Assim como Drucker e Kunsch, outros autores consideram que existem inúmeras formas de organização e cada uma tem sua própria estrutura interna,

administrativa, entre outras. Para eles uma organização é um conjunto ou agrupamento de pessoas, planejados de forma consciente para unirem suas habilidades em prol de objetivos comuns.

Segundo WEBER (1947 apud HALL 2004, p. 27), uma organização envolve:

- Relacionamentos sociais;
- Fronteiras;
- Hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho;
- A ordem é mantida por intermédio de pessoal específico;
- A interação se faz por meio de uma associação formal;
- Realizam um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito.

Neste contexto, FERNANDES explica o que é o Terceiro Setor e sua relação com as organizações, assim como fez Domeneghetti em seu livro.

[...] é o conjunto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade ci-

vil. FERNANDES (1997 p.27).

Ruth Cardoso ressalta a importância do Terceiro Setor como meio de uma revolução nos papéis sociais tradicionais, afirmando que seu conceito

descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público. Isso enriquece e complexifica a dinâmica social (CARDOSO, 1997).

Ainda com todos os conceitos existentes, concordo com FERNANDES quando atesta que:

a própria ideia de um terceiro setor está longe de ser clara na maioria dos contextos. Torná-la clara é tanto uma tarefa intelectual quanto prática, já que não fará sentido a menos que um número expressivo daqueles envolvidos venha a considerá-la uma ideia significativa. FERNANDES (1997 p. 30).

Apesar disso, é claro que os problemas sociais, atualmente, tomaram grande dimensão e o Estado tem se mostrado impossibilitado de exercer de forma satisfatória o seu papel, fazendo com que esse seja um dos fatores que justifiquem o surgimento e o desenvolvimento do Terceiro Setor, de instituições, fundações e ONGs, que vêm trazendo resultados positivos para a sociedade.

Diante da incompetência do Estado e do governo, as pessoas e as comunidades passaram a organizar-se na busca de soluções para os problemas sociais. As organizações e entidades sem fins lucrativos tornaram-se os principais agentes de solução de problemas. O papel dessas organizações (ONG's), também chamadas entidades do Terceiro Setor, tornou-se mais importante

à medida que os problemas sociais agravaram-se e o Estado tornou-se insuficiente para resolvê-los (MAXIMIANO, 2004, p.436).

## 2. O VOLUNTARIADO COMO RESPONSABILIDADE SOCIAL

Proveniente do latim *voluntariu*, o termo voluntariado, de acordo com o dicionário AURÉLIO (FERREIRA, 1999, p. 1789), significa “pessoa que se compromete a cumprir determinada tarefa ou função sem ser obrigada a isso e sem obtenção de qualquer benefício material em troca”.

Segundo a Associação Internacional de Esforços Voluntários - International Association for Volunteer Efforts, o voluntariado é uma atividade envolvida com a sociedade e tem seus alicerces fixados na liberdade de escolha. O objetivo do voluntariado é promover um mundo melhor e retomar os valores de todas as sociedades.

Já CORULLÓN (1996, p. 56) define voluntariado como: “[...] o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos”.

Em estudos da Fundação Abrinq (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) pelos Direitos da Criança (2012), o voluntariado pode ser definido como:

Ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, fi-

losófico, político, emocional.

Quando CORULLÓN (1996) faz referência ao voluntariado contemporâneo, engajado, participativo e consciente, aponta que podemos diferenciar o grau de comprometimento das ações permanentes, que implicam em consistentes compromissos, requerendo um desempenho específico de voluntário e levando-o a uma profissionalização, tornando possível também a existência de ações pontuais e esporádicas, que mobilizam outro perfil de voluntário.

Segundo o Manual do Programa Coração Voluntário (2013) existem diversas ações de voluntariado que definem o grau de comprometimento e trabalho como apontou CORULLÓN, dentre elas estão destacadas as mais praticadas:

1. Ações individuais - profissionais liberais (médicos, advogados, psicólogos, etc.) ou qualquer pessoa que se engaje numa organização social ou atenda a pessoas carentes, ou outras iniciativas como estimular matrículas de crianças em escolas, alfabetizar adultos, doar sangue, dar aulas de artesanato, incentivar a coleta seletiva de lixo, etc.

2. Participando de campanhas: campanhas de doação de sangue, de coleta de livros, de brinquedos, de alimentos, de roupas, de reciclagem de lixo, do trote cidadão, pela paz, pelo voto consciente, entre outras, na organização triagem do material, pesquisa sobre o público beneficiado, divulgação etc.

3. Juntando-se a grupos comunitários: apoiar a escola pública local, a associação de moradores ou atuando em alguma necessidade específica da comunidade como urbanização, saneamento, educação e saúde, etc.

4. Trabalhando em Organizações Sociais que atuam em diferentes causas e oferecem inúmeras oportunidades nas áreas de educação, saúde, assistência social, esporte, cultura, lazer, meio ambiente, cidadania, de-

fesa de direitos e voluntariado; geração de emprego e renda e ainda com uma gama de público diversificada, como crianças, jovem, adulto, idoso, pessoa com deficiência, fauna e flora, lembrando que essas atividades podem acontecer presencialmente na organização social ou podem ser realizadas a distancia (internet, telefone).

PITTMAN e HELLER, (1987) definem que a decisão e expectativas que levam um indivíduo a realizar o trabalho voluntário estão ligadas há alguns fatores importantes: os traços de personalidade, os valores, o contexto e as necessidades.

Para JÄGER e BEYES (2007) a educação do indivíduo é considerada como o universo comunitário das pessoas e seus objetivos pessoais, exercitando dessa forma maneiras de construir uma sociedade mais humana. De forma específica, é possível lidar com a dimensão comunitária e o diálogo com a realidade cotidiana e as normas sociomoraes existentes na diversidade humana, abordando e desenvolvendo ações que enfrentem as diferenças e discriminações. Eles apontam que existem, no mínimo, quatro áreas consideradas importantes para o voluntariado:

a) as características demográficas do fenômeno de voluntariado que podem incluir a distribuição geográfica; b) o estatuto social, a educação e/ou a personalidade dos voluntários; c) as motivações que conduzem ao voluntariado e; d) o comportamento dos voluntários na organização; e as recomendações para uma gestão efetiva de voluntários. JÄGER e BEYES (2007, p. 24).

## 2.1 O PERFIL DO VOLUNTÁRIO NO BRASIL

O IBOPE (2011) realizou uma pesquisa chamada Projeto Voluntário Brasil 2011 onde foi detectado que 25% da população brasileira declara que já realizou al-

gum trabalho voluntário. Do percentual que ainda realiza trabalhos voluntários, 53% são mulheres e 47% são homens, com uma média de idade de 39 anos. Dividem-se entre casados com 47% e solteiros, 42%. Segundo a pesquisa, 16% estão entre 16 e 24 anos, 19% entre 40 e 49 anos e 22% entre 30 e 39 anos. Em relação à classe social, a maioria deles é da classe social C (43%), seguida pela classe A (40%) e pelas classes D e E (17%). A pesquisa também apontou que, dos pesquisados que exercem ou já exerceram o voluntariado, 67% trabalha fora, sendo que 51% em tempo integral e 16% meio período. (IBOPE, 2011)

A maioria dos voluntários, 77% declarou estar totalmente satisfeito com a atividade realizada. Também mostrou a pesquisa que 67% das pessoas são incentivadas pelo fato de gostarem de ser solidários e ajudar a outras pessoas, 32% gostam de fazer a diferença e consideram essas atitudes importantes para melhorar o mundo e 32% são voluntárias por questões religiosas. Dos entrevistados, 87% declarou sentir-se motivados a permanecer realizando o trabalho voluntário. (IBOPE, 2011).

Algumas expectativas estão diretamente ligadas às ações voluntárias como: a) Fortalecimento da cidadania – as pessoas acreditam que para cumprir o seu dever como cidadão precisa devolver à sociedade as oportunidades que lhes foram oferecidas; b) Desenvolvimento pessoal – o voluntariado é visto como uma oportunidade de crescimento pessoal. Muitas vezes essa sensação não é proporcionada nos trabalhos remunerados; c) Retribuição e agradecimento – depois que recebem ajuda em algum momento de dificuldade algumas pessoas se predispõem a ajudar as outras como forma de retribuição; d) Motivação reli-

giosa – ajudar pelo compromisso de sua crença e; e) Preenchimento de tempo – o voluntariado também é tido como uma forma de utilização de tempo de forma útil. (CVSP, 2007).

## 2.2 LEGISLAÇÃO

Segundo o Diário Oficial da União, de 18/02/98 apud DOMENEGHETTI (2001, p.53), segue a legislação do voluntariado na íntegra, sancionada pelo presidente na época:

LEI No 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998. Dispõe sobre o Congresso Nacional descreva e eu sanciono a seguinte Lei: Art. 1. Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade. Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. Art. 2. O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objetivo e as condições de seu exercício. Art. 3. O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias. Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário. Art. 4. Esta Lei entra em vigor na data da sua publicação. Art. 5. Revogam-se as disposições em contrário. Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 1777 da independência e 110 da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Baseado no teor da Lei, entende-se que a sua fi-

nalidade é legitimar o exercício da atividade voluntária que existe no país, sem limitar a liberdade natural dos cidadãos de exercerem seus direitos de consciência e iniciativa. É comum encontrar um estranhamento diante de tantos protocolos, mas antes da lei havia uma série de conflitos trabalhistas de pessoas que atuavam numa instituição como voluntários e depois entravam com ações na justiça do trabalho. Assim como instituições que exploravam a mão de obra voluntária para reduzir seus custos na organização.

## 2.3 O VOLUNTARIADO NO BRASIL E NO MUNDO

A história das ações dos indivíduos em relação aos demais se confunde com a história do voluntariado. HUDSON analisa a história sob o ponto de vista de todas as ações dedicadas às causas sociais e ao terceiro setor, que foi inserido num contexto de atuação de forma geral. Três contribuições importantes para a sociedade são elencadas:

Representação – a ação voluntária nas circunstâncias atuais exerce um papel mais abrangente – e de maior importância social e política – do que a de um mero provedor de serviços sociais ao lado da provisão principal do Estado.

Contribui para o processo representativo, para o desenvolvimento da política pública e para os processos de integração e coesão social. Inovação – os corpos de voluntariados são uma fonte de inovação. Os governos hoje em dia enfrentam questões muitas vezes formuladas e moldadas por aqueles que não estão envolvidos diretamente com o problema. Cidadania – A eficiência dos corpos de voluntariados como proponentes de mudanças deve muito à sua natureza informal. O fato de as pessoas estarem ou não excluídas de uma real cidadania depende em grande parte

da força do setor voluntário local. (HUDSON, 1999. p. 13).

A Declaração Universal do Voluntariado (1948) define voluntariado como: “[...] uma escolha e motivação pessoal, livremente assumida, sendo uma forma de estimular a cidadania ativa e o envolvimento comunitário, com a intenção de valorizar o potencial humano, a qualidade de vida e solidariedade”.

Proclamado em dezembro de 1985 pelas Nações Unidas, o Dia Internacional do Voluntariado (5 de Dezembro), tem como objetivo incentivar e valorizar o serviço voluntário, além de promover a reflexão sobre a cidadania e a solidariedade com valores imprescindíveis para a melhoria do planeta.

Segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), em países como os Estados Unidos, o trabalho voluntário é exercido de forma rígida e séria, necessitando de especialização e profissionalismo de quem se dedica a essa iniciativa. Instituições públicas ou privadas como hospitais, clínicas, escolas, entre outras, necessitam do auxílio de profissionais formados em áreas distintas. O trabalho voluntário é visto como um importante fator de crescimento das organizações não-governamentais. Esse tipo de trabalho tem suprido parte das necessidades existentes pela falta de investimento governamental em diversos setores.

Estima-se que a prática do voluntariado no Brasil teve suas primeiras iniciativas registradas no início de 1543, com a fundação da Santa Casa de Misericórdia. Inicialmente esse trabalho era exclusivamente feminino e as voluntárias eram conhecidas como Damas Caridosas. Em 1908 chega ao país a Cruz Vermelha e em 1942 foi criada por Getúlio Vargas a Legião Brasileira de Assistência, LBA. O Governo Federal, na

década de 60, criou o Projeto Rondon, destinado a levar universitários brasileiros para prestar assistência a comunidades carentes do interior do país e a partir de 1970 surgiram as primeiras ONGs no Brasil (CVSP, 2007).

A palavra filantropia vem do grego *filós+ântropos* e seu significado é amiga do ser humano. O Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 777) define filantropia como: sf. 1. Amor à humanidade. 2. Caridade. Por outro lado, o autor MESTRINER diz que a filantropia:

[...] é entendida como expressões do altruísmo, solidariedade e ajuda ao outro, envolvem desde atitudes ocasionais até formas institucionais praticadas por organizações sem fins lucrativos: ou, no campo político, formas de regulação do favor [...]. (MESTRINER (2008, p. 13).

Apenas nos anos 1990, começaram a surgir formas mais modernas de atuação social, onde ONGs incorporaram os conceitos, filosofias e procedimentos provenientes do segundo setor, sem perder a sua identidade e missão. Com essa mudança, o campo de atuação do voluntariado foi ampliado e passou a ir além do caráter assistencialista das entidades. Neste mesmo período foi criado pela Abrinq (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) e pelo Conselho Comunidade Solidária o programa de Estímulo ao Trabalho Voluntário no Brasil, instituindo os primeiros Centros de Voluntariado do país. (CVSP, 2007)

## 2.4 O VOLUNTARIADO NO MUNDO CORPORATIVO

Segundo Rosa Maria Fischer, coordenadora do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (Ceats – USP):

A cidadania organizacional começa pelos padrões de relacionamento interno (...) Uma em-

presa que se pretende cidadã deverá ter coerência de políticas e estratégias tanto quanto define um investimento social, quanto quando escolhe um modo de remuneração. A atuação social da empresa deve refletir os valores subjacentes às estratégias da organização. É ingênuo pensar que um investimento beneficente pode acobertar uma estratégia fraudulenta, seja no mercado, seja junto à sociedade civil. E noutro polo, não é eficaz que esta atuação esteja divorciada dos objetivos organizacionais, da missão da empresa, das características de seus produtos e serviços e das características dos grupos sociais com que se relaciona; isto porque atuação social é componente da identidade organizacional, e deve contribuir para consolidá-la e não para funcionar como braço independente ou uma função marginal. (FISCHER, 1999, p. 81)

Considerada como um elemento social essenciais processos organizacionais, a responsabilidade social desenvolve um relacionamento diversificado com fornecedores, funcionários, consumidores e comunidade. Aspectos como a ética entre as empresas e seus concorrentes, preservação do meio ambiente e a continuidade das gerações futuras são elementos imprescindíveis para o perfil de uma empresa socialmente responsável.

A responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade, em que sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento econômico e com o desenvolvimento social. (TENÓRIO 2004, p.23)

Para Ashley, a responsabilidade social também

nasce do compromisso da organização para com a sociedade.

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela. A organização, neste sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em Lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (ASHLEY, 2005, p. 6).

Assim como Ashley, Drucker afirma que a Responsabilidade Social trata-se de um compromisso que as pessoas ou instituições estabelecem com a sociedade, comunidade, ambiente social ou grupo social, ele diz que “é a ética aplicada a tudo e a todos, atinge indistintamente a: políticos, empresários, estudantes, médicos, administradores e professores (DRUCKER, 1998, p. 328)”.

Ferrel (2001, p. 10) explica um aspecto mais corporativo que “consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os stakeholders (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”.

Para o INSTITUTO ETHOS (2001, p.24), o trabalho voluntário desenvolvido na esfera corporativa “é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade”.

Segundo Ashley (2005, p. 5) “as organizações te-

rão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem”, tornando-se grandes desafios para as empresas que querem se manter no mercado.

O INSTITUTO ETHOS (2003, apud, ROMANIELLO, AMANCIO, 2005, p. 7), defende que:

A responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas às dos acionistas ou proprietários.

## 2.5. MARKETING SOCIAL

Na definição proposta por Kotler, Marketing é:

[...] a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos. (KOTLER, 1990, p. 42).

Em meados de 1978, foi publicado no Brasil um livro de Kotler, intitulado Marketing para organizações que não visam lucros. Nele, o autor procura demonstrar a importância de se aplicar, na área social (Terceiro Setor), os princípios e métodos de marketing utilizados pelas empresas que têm finalidades de lucro. Resumidamente, Kotler defende a ideia de que uma organização social deve incorporar aos seus

quadros um profissional de marketing, nas esferas de decisão, e que teria as seguintes atribuições principais:

- Identifique os mercados em que organização atua ou poderá atuar, os seus diversos públicos-alvo e os respectivos segmentos;
- Pesquisar, analisar e conhecer os comportamentos, as atitudes e práticas dos segmentos populacionais que se pretende atingir;
- Estabelecer o posicionamento que se pretende que o conceito ou causa social promovida tenha na mente dos vários públicos-alvo;
- Definir, criar, propor e desenvolver os produtos sociais necessários para se obter as mudanças comportamentais pretendidas;
- Estabelecer o marketing mix da organização (Produtos, Preços, Promoção, Pontos de Distribuição, Públicos-Alvo e Pessoal). (Kotler, 1978, pp. 27-28).

Kotler também deixa claro que, mesmo na área social, o trabalho de uma organização deveria começar e terminar num mesmo ponto focal: o cliente. Fundamentalmente, é o grau de satisfação dos clientes com os serviços utilizados e/ou com os novos comportamentos, atitudes e práticas adotadas que determina o nível de eficácia e eficiência da organização.

Schiavo e Fontes propuseram a seguinte conceitualização:

Marketing social é a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientadas por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social. O termo é empregado para descrever o uso sistemático dos princípios e métodos do marketing orientados para promover a aceitação de uma causa ou ideia, que levem um ou mais segmentos populacionais identificados como público-alvo a mudanças comportamentais quanto à forma de sentir, perceber pensar e agir sobre uma determinada questão, adotando a respeito novos conceitos e

atitudes. (SCHIAVO E FONTES, 1997, p. 92).

Esclarecem, também, que para construir e desenvolver o seu modelo teórico-operacional, “o marketing social apropria-se dos conhecimentos e técnicas mercadológicas, adaptando-as e colocando-as a serviço da promoção e difusão das inovações sociais, do desenvolvimento e bem-estar social” (1997, p. 94). Segundo eles, no marketing social, trabalha-se com diretrizes e objetivos claramente definidos, metas mensuráveis, pesquisas e/ou avaliações de natureza quantitativa e qualitativa, além de visar o desenvolvimento de produtos sociais destinados a segmentos populacionais específicos, definidos como públicos-alvo.

### 3. GESTÃO NO VOLUNTARIADO

Segundo Ana Maria Domeneghetti (2001, p. 117), gestão é o ato de gerir, ou seja, é o ato de gerenciar. Gerenciar é orientar a dinâmica de um setor ou da organização como um todo. É a ação de estabelecer objetivos para se atingir uma finalidade previamente determinada. O simples fato de agrupar voluntários num departamento, não basta para garantir que o trabalho seja realizado com eficácia (cumprir o objetivo determinado), eficiência (é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis), e efetividade (atingimento da meta segundo a necessidade).

Para ela, a gerência comprometida é realizada através do exercício de quatro funções chamadas de Funções Gerenciais:

1 – Planejamento: é a ação de determinar a finalidade e os objetivos do Setor, que variam de acordo com a Missão da entidade e conseqüentemente com a clientela ou o público atendido, e também de prever as atividades

e os meios que permitirão atingir esses objetivos ao longo de um período de tempo determinado, que pode ser anual por exemplo.

2 – Organização: é a ação de agrupar os voluntários em setores, definir atribuições, funções e responsabilidades, de modo a atender a clientela e atingir os objetivos previstos.

3 – Direção: é a ação que o gestor, presidente ou coordenador, junto com a diretoria, exercem para conduzir e motivar os voluntários no empenho de suas tarefas, a fim de alcançar os objetivos pretendidos. 4 – Controle: é a ação de comparar os objetivos estabelecidos com os resultados atingidos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados. (DOMENEGHETTI, 2001, pp. 117-118)

Quando se trata de implantação do Setor de Voluntários, entende-se que antes ele não existia na organização, mesmo que possa haver alguns voluntários trabalhando. Para existir um setor estruturado composto pelos voluntários de atuação, deve-se além de obedecer às quatro principais funções gerenciais, seguir os seguintes níveis organizacionais:

1 – Estratégico: é o nível onde são definidos a finalidade e os objetivos a serem perseguidos não só no momento da implantação, como também durante um período, normalmente anual, para dar sequência às atividades dentro de um crescimento desejado. Às decisões desta fase são tomadas pelo Presidente/coordenador ou gestor e sua diretoria, que devem levar em consideração as relações com o público atendido (clientela), os funcionários, a diretoria e o Conselho da entidade.

2 – Tático: este é o nível da pirâmide onde são gerenciados cada setor como por exemplo, eventos, captação/doação, administrativo, recepção, etc, cabendo a cada coordenador de setor cumprir com os objetivos, metas e controles e necessidades da área para garantir a execução das decisões tomadas a nível es-

tratégico.

3- Operacional: é o nível onde se realiza as atividades propriamente ditas, necessárias ao cumprimento da missão do setor e de seus objetivos. Todos os voluntários são responsáveis por essa parte, que é a prestação de serviços propriamente dita. É nesse nível que a ação de servir é realizada no dia-a-dia e no qual deverão ser especificados, pelos voluntários, os detalhes sobre a melhor forma de realizar o trabalho. (DOMENEGHETTI, 2001, p. 119)

### 3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em seu livro Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento (1999), Rosa Maria Fischer situa claramente o valor que o estímulo ao voluntariado empresarial agrega ao clima organizacional: “É inegável que a participação dos colaboradores nos projetos sociais da empresa leva a uma energização do ambiente interno, o que é extremamente eficaz enquanto forma de desenvolver pessoas e gerar conhecimentos”.

Sua tese é de que um programa de voluntariado empresarial encontra enorme sintonia com Gestão de Pessoas porque abre novas e eficazes alternativas de desenvolvimento pessoal, na linha do que se chama de educação corporativa. “A educação corporativa vai muito além de ensinar técnicas pontualmente aos funcionários. Ela é uma proposta de formação mais integral do indivíduo, engloba a possibilidade de continuidade do estudo e pode representar uma alavanca social capaz de mudar o país”.

A autora sugere, por exemplo, que uma empresa apoie a ação voluntária de um funcionário acreditando que o mesmo desenvolverá habilidades de trabalho em grupo, formação de equipes, comunicação,

negociação, articulação, tomada de decisões, raciocínio matemático para custos e outras esferas do conhecimento.

Outra possível sinergia entre programas de voluntariado e Gestão de Pessoas seria aproveitar a motivação dos funcionários por aprimorar sua capacidade de exercer a cidadania, ministrando-lhes cursos que interessam também à empresa, aponta Rosa Maria Fischer. O ensino de técnicas de trabalho em grupo é caso típico: o funcionário incorpora esse conhecimento com vistas a aplicá-lo na instituição social e automaticamente o traz para o dia a dia na empresa.

O voluntariado enriquece a proposta de Gestão de Pessoas no sentido de valorizar o conhecimento humano, a inteligência humana acoplada ao trabalho e a qualidade nas relações, acrescenta Fischer (1999), “é o contraponto do antigo estilo de gerenciamento onde a pessoa é um número, um indicador econômico-financeiro (FISCHER, 1999)”.

### 3.2 TRABALHO EM EQUIPE

Segundo Ana Maria Domeneghetti (2001, p. 110), o setor de voluntários é constituído por diversas pessoas, com diferentes credos, idades, classe social, raça, profissão, personalidades, etc. É um setor que tem contato sempre com os demais, pois todos devem atuar na execução da Missão. E é por isso que além do lado positivo que é o desenvolvimento e crescimento pessoal dos envolvidos, existe o outro lado – dos conflitos. O desgaste e o tempo envolvido na administração de conflitos leva a refletir que os voluntários se conheçam e saibam lidar com os comportamentos distintos para evitar esse tipo de situação. Segundo ainda a autora (idem p. 110) “realmente, é

bastante difícil trabalhar em grupo e vale a pena dar atenção e ênfase a esse detalhe”.

Para Domeneghetti (2001, p. 111-112) é importante também o gestor conhecer os perfis dos envolvidos já que existem diversos tipos, os que dão ênfase: 1) nas tarefas (que se preocupa em demasia com os detalhes); 2) no objetivo (tem visão de conjunto); 3) na comunicação (ênfata os processos e não o conteúdo, enxergando muitas vezes o processo como uma finalidade em si mesmo); 4) no questionamento (é o desafiador, critica todos os aspectos do trabalho em grupo).

A autora afirma que:

Num grupo, o ideal é a presença de pessoas que apresentam os quatro estilos, já que a presença exclusiva ou ausência de um deles significa excesso ou carência de um tipo de comportamento resultando, portanto, numa deficiência. Tanto a diretoria como o gestor do Setor de Voluntários quando manterem seu quadro de coordenadores devem levar em consideração esses aspectos para melhor equilíbrio do grupo. (DOMENEGHETTI, 2001, p. 112).

### 3.3 MOTIVAÇÃO DO SETOR DE VOLUNTÁRIOS

Em seu livro Domeneghetti (2001, p. 170) explica que cada pessoa tem motivações próprias, que normalmente são geradas por fatores distintos. O reconhecimento pelo bom trabalho funciona mais do que observações antipáticas sobre tarefas mal-sucedidas. Para a autora (idem p. 170) “a equipe deve ser estimulada desde o momento da capacitação a trabalhar ideias e iniciativas próprias, deixando, porém, sempre claras a obediência à hierarquia e as responsabilidades pelas tarefas assumidas”. Pois, segundo a autora “vo-

luntários motivados são essenciais para trazer à entidade, novas ideias, que muitas vezes valem ouro, no competitivo mercado do Terceiro Setor”.

Além disso, os fatores motivadores são construídos a partir do crescimento e da auto-realização que cada membro do grupo extrai de suas tarefas. Domeneghetti expõe bem neste trecho:

Os fatores motivadores são aqueles que realmente estimulam os voluntários. Esses devem ser promovidos pelos coordenadores e pela diretoria, para manter o grupo sempre motivado. A capacidade de alcançar tais fatos depende do prazer na realização das tarefas e do envolvimento de cada um. Quanto maior o envolvimento, maior a satisfação com as conquistas do dia-a-dia. (DOMENEGHETTI, 2001, p. 170).

Concordo com a autora em relação à motivação, principalmente, quando ela expõe que o bom gestor deve (p. 173) valorizar as funções dos voluntários; delegar responsabilidades de peso a uma equipe para aumentar seu desempenho e gerar motivação; e recompensar o trabalho por meio de elogios.

## II - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ajudar os outros sem esperar remuneração material é uma atividade antiga. A organização desse tipo de trabalho também não é novidade: as Santas Casas de Misericórdia nasceram no século 15. O voluntariado contemporâneo fundamenta-se numa compreensão inédita de cidadania, em que ações sociais são organizadas segundo regras de eficiência típica da gestão empresarial e em numerosos grupos espalhados por todo o mundo e, na maioria das vezes, não têm relação uns com os outros.

Hoje em dia, as pessoas exercitam sua cidadania

diante dos “espaços” deixados pelo Estado e o Governo, a fim de solucionar alguns problemas sociais evidentes e preocupantes como a miséria e a fome, por exemplo. Esse papel representado pelas organizações do Terceiro Setor se torna cada vez mais importante à medida que a incompetência desses órgãos vai se agravando. A questão é que ainda poucas pessoas se envolvem em atividades deste tipo, segundo a pesquisa do Ibope, apenas 25% da população brasileira declarou que já realizou ou realiza algum trabalho voluntário. Por isso, é considerável que uma pequena parcela da população exercita sua cidadania, não se pode generalizar. Mas, o preocupante é que a maioria não pratica mesmo tendo consciência de sua importância para vida pessoal e profissional.

Outro fator importante é o surgimento de uma nova ética empresarial. Um tempo em que o capitalismo, como organização econômica, e a democracia, como ordenamento da vida social e política, parecem já não ter mais diante de si adversários à altura. O triunfo histórico do capitalismo democrático, ao invés de diminuir, aumenta as responsabilidades do mundo empresarial para com o conjunto da sociedade.

É no contexto da assimilação desta realidade e no esforço de responder propositivamente aos desafios colocados pela história, que o mundo empresarial vem se empenhando, nos últimos anos, numa ampla e profunda revisão do seu papel e da sua responsabilidade social.

De fato, a noção de responsabilidade social da empresa vem se revestindo de um novo significado. Já se foi o tempo em que, para uma organização empresarial ser considerada socialmente responsável, bastava gerar empregos, pagar impostos e produzir

algum bem ou serviço para o mercado. Hoje, o papel reservado à empresa, no conjunto da vida social, está em plena expansão e faz parte de sua estratégia, missão, valores, políticas, entre outros. Por isto, não é perda de tempo prestar um pouco de atenção no que está acontecendo.

Além de gerar resultados para remunerar o capital nela investido, através do atendimento das necessidades e expectativas de seus clientes, a empresa, que se pretenda socialmente responsável, tem compromissos com os seus colaboradores e com o contexto social em que se insere sua atuação.

A atuação voluntária enseja a revalorização da pessoa, da sua presença no mundo, conferindo-lhe um outro significado. Este tipo de ação leva as pessoas a dizerem coisas do tipo: “estou melhor comigo mesma”, “aprendi mais do que ensinei”, “recebi mais do que dei”, “cresci”. Os reflexos deste tipo de constatação na autoestima, no autoconceito e na autoconfiança dos voluntários se traduzem naturalmente na elevação dos níveis de motivação, criatividade e compromisso na vida pessoal e profissional de cada um.

A relação com os colegas, através do trabalho em equipe, também não fica imune a essa influência construtiva. Quebrada a lógica da razão instrumental, que compartimentaliza as pessoas no mundo organizacional, cria-se espaço para a emergência de novos saberes, novos fazeres e novos querereres que transcendem aqueles oriundos da divisão funcional do trabalho. O resultado disto são novos encontros, reencontros, novas descobertas e redescobertas, enriquecendo, assim, a vida relacional. Outro impacto notável desta prática se dá na relação do voluntário com a organização. Uma vez estabelecida e consolidada esta iniciativa, ela

se instala de forma irreversível na cultura organizacional. Assim, modifica-se positivamente o olhar dos colaboradores em relação à empresa. O voluntariado corporativo alarga, aprofunda e enriquece o campo perceptual das pessoas, possibilitando o estabelecimento de vínculos que transcendem a área negocial da organização.

Como se vê, o voluntariado de um modo geral e no mundo corporativo é uma poderosa ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores de uma organização como pessoas, cidadãos e profissionais. Por isso, é importante que seja praticado com frequência e dedicação.

Fica a sugestão para uma próxima pesquisa, como complemento desta, o estudo da gestão do setor de voluntários em si, desde a sua implantação até a administração dos conflitos, a reestruturação do departamento, o âmbito tático operacional e filosófico estratégico da atividade, e por fim, a capacitação dos voluntários.

## V - REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.); Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARDOSO, Ruth C. L. "Fortalecimento da sociedade civil". Em IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3o setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

CORULLÓN, M. Trabalho Voluntário. Publicado pelo Conselho da Comunidade Solidária, 1996.

CVSP – Centro de Voluntariado de São Paulo. Disponível em <[www.voluntariado.org.br/seja\\_voluntario/linha\\_tempo.htm](http://www.voluntariado.org.br/seja_voluntario/linha_tempo.htm)>. Acesso em: 14/03/15.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL SOBRE O VOLUNTARIADO. Disponível em <[www.cm-porto.pt/users/0/61/83554bed9f58baefb79ce50ed6fb57ea.pdf](http://www.cm-porto.pt/users/0/61/83554bed9f58baefb79ce50ed6fb57ea.pdf)>. Acesso em: 14/03/15.

DIA INTERNACIONAL DO VOLUNTARIADO. Disponível em: <<http://www.acolhida.org.br/5-de-dezembro-dia-internacional-do-voluntario/>> Acesso em: 16/03/15.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. Voluntariado. Gestão do trabalho Voluntário em organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Editora Esfera Ltda. 2001.

DRUCKER, Peter. Administração de Organizações

Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas. S.P.: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter. Introdução à Administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ESCOTEIROS DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.escoteiros.org.br/escotismo>> Acesso em: 25/03/2015.

FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Rubem César. Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra Gife (1997).

FERREIRA, A. B. H. Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREL, O. C. Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos, Tradução da 4a ed. Original, ARRUDA, Cecília, Rio de Janeiro: Reichmann 2001.

FISCHER, Rosa. Cidadania Organizacional: Um Caminho de Desenvolvimento. São Paulo, Global. 1999.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

HUDSON, M. Administrando Organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBOPE. Pesquisa relacionada ao voluntariado. Disponível em <<http://www.redebrasilvoluntario.org.br/pesquisa/>>. Acesso em 24/03/2015.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR VOLUNTEER EFFORTS. Disponível em <<http://www.iave.org>>. Acesso em 14/03/15.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. São Paulo, 2003.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acessado em 14/03/15.

INSTITUTO ETHOS. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf)>. Acesso em: 14/03/15.

JÄGER, U. e BEYES, T. Liderando sem poder formal. Trabalho apresentado no 6 o Workshop sobre a Desafios da Gestão do Terceiro Setor, Veneza., 2007.

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.

LODI, L. H. Ética e Cidadania construindo valores na escola e na sociedade. Brasília, 2004.

MANUAL DO PROGRAMA CORAÇÃO VOLUNTÁRIO. Disponível em: <<http://www.voluntariado.org.br/sms/files/manual%20do%20Volunt%C3%A1rio%202013%20.pdf>>. Acessado em: 14/03/15.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 4o ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MESTRINER, M. L. O Estado entre a filantropia e a Assistência Social. São Paulo: Cortez, 2008.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Disponível em: <<http://www.onu.org.br>>. Acesso em: 14/03/15.

PLANALTO. LEI No 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)>. Acesso: 14/03/15.

PITTMAN, T. e HELLER, J. F. Motivação Social. Comentário Anual de Psicologia, 1987.

RESGATE DO JORNALISMO COMO FUNÇÃO

SOCIAL. Disponível em: <[www.voluntariado.org.br/seja\\_voluntario/linha\\_tempo.htm](http://www.voluntariado.org.br/seja_voluntario/linha_tempo.htm)>. Acesso em: 25/03/2015.

KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

SCHIAVO, M. R. e FONTES, M. B. Conceito e Evolução do Marketing Social. Rio de Janeiro, II Curso de Capacitação em Marketing Social, 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; Responsabilidade Social Empresarial – Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VOLUNTARIADO. Fundação Abrinq. Disponível em: <[http://www.fundabrinq.org.br/noticia\\_mestre.php?id=1021](http://www.fundabrinq.org.br/noticia_mestre.php?id=1021)>. Acesso em: 14/03/15.

VOLUNTARIADO. Disponível em: <<http://www.voluntariado.org.br>>. Acesso em: 16/03/15.