
Voluntariado empresarial — estratégias de empresas no Brasil

*Rosa Maria Fischer
Andres Pablo Falconer*

Neste artigo são sintetizados as análises e os resultados da pesquisa “Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil”, desenvolvida pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS)⁽¹⁾ a pedido do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, em parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do Serviço Nacional do Comércio (SENAC) de São Paulo. A pesquisa teve como propósito levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao voluntariado com a finalidade de disseminar tais práticas, como uma das formas de operar estratégias de Responsabilidade Social.

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? Essa é a questão central do estudo e as conclusões apresentadas a seguir reafirmam: o voluntariado empresarial traz, efetivamente, bons resultados para as empresas que assumem iniciativas desse tipo, assim como para as Organizações da Sociedade Civil com as quais são estabelecidas essas alianças.

As iniciativas estudadas são programas de voluntariado de empresas, que se destacam por diferentes razões: alguns são programas estruturados, outros informais, porém funcionais; alguns programas existem há anos, enquanto outros são muito novos; há programas que envolvem grande número de funcionários, outros que mobilizam pequeno, mas comprometido e eficiente grupo de gestores; alguns surgiram por iniciativa de funcionários, enquanto outros foram concebidos pela direção da empresa.

Diversidade é, portanto, a tônica do estudo. Ele não foi realizado com o objetivo de avaliar os programas estudados segundo uma régua única, procurando eleger o melhor, ou de propor um tipo ideal para as empresas que desejam iniciar esse tipo de atuação. Ao contrário, procura-se mostrar que há inúmeras fórmulas que têm sido aplicadas por empresas diferentes para enfrentar desafios semelhantes. O grau de sucesso dessas proposições só pode ser avaliado em relação à especificidade de cada organização, em função dos motivos que levaram a empresa a adotar

Recebido em março/2001

Rosa Maria Fischer, Socióloga, é Diretora do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS/FIA/USP) e Professora Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
E-mail: rfischer@usp.br

Andres Pablo Falconer é Coordenador de Projetos do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS/FIA/USP).
E-mail: ceats@usp.br

uma linha de atuação social e dos resultados que ela espera atingir com o estímulo ao voluntariado.

Por causa de seu pioneirismo⁽²⁾, o desenho da pesquisa limitou-se aos parâmetros descritivo-exploratórios, assim como às restrições da escassez de dados secundários sobre seu objeto de estudo. Contudo, essas limitações metodológicas funcionaram também como alavancadores da expansão do conhecimento sobre o assunto. Em 2000, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) iniciou um estudo de abrangência nacional sobre o tema, com cortes regionais, contando com o apoio das federações empresariais, do qual já estão concluídos os relatórios as regiões Sudeste (Peliano & Beghin, 2000) e Nordeste do País. O SENAC-SP, por sua vez, desenvolveu um estudo de abrangência estadual realizado pela equipe de Educação Comunitária. Na virada do milênio, o tema atraiu o interesse da mídia e tornou-se um dos assuntos mais veiculados nas revistas de negócios e no jornalismo econômico. Há a expectativa de que a eleição de 2001 como o Ano Internacional do Voluntário, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco), estimule esse interesse das pessoas e reforce as possibilidades de estabelecimento de alianças intersetoriais⁽³⁾, voltadas ao incremento do desenvolvimento social sustentado.

Neste estudo sobre as estratégias empresariais foram adotados conceitos já definidos de voluntariado:

- “O **voluntário** é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário” (Programa Voluntários [www.programavoluntarios.org.br] — Folder de divulgação, 1999).
- “Um **programa de voluntariado empresarial** é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, como seu tempo e habilidades” (*Points of Light Foundation* — Wild, 1998).

Essas definições oferecem alguns parâmetros importantes para delimitar a investigação, destacando-se:

- O programa constitui uma iniciativa formal da empresa. Essa característica é importante, pois, ao contrário do que se divulga popularmente, o trabalho voluntário é freqüente no comportamento brasileiro. Procura-se aqui destacar, desse comportamento individual e espontâneo, aquele que é provocado, estimulado e apoiado pela ação da empresa junto de seus funcionários.
- Em princípio, o programa empresarial deve preservar duas características do voluntariado: a participação deve ser facultativa, isto é, o engajamento dos funcionários não pode ser imposto; e o trabalho não deve ser recom-

pensado, de forma direta ou indireta, por qualquer tipo de remuneração financeira.

A pesquisa foi realizada com duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa. O estudo qualitativo foi responsável pela análise mais profunda de 22 programas desenvolvidos por empresas. Nesse nível, foram estudadas as ações empresariais de promoção do voluntariado e suas relações com as políticas e práticas de atuação social estabelecidas por essas empresas.

O estudo quantitativo correspondeu às análises extraídas dos questionários aplicados em uma amostra nacional de 273 empresas de grande, médio e pequeno portes. Essa amostra foi constituída pelos questionários checados provenientes do retorno espontâneo (mais de 300 questionários) de formulários enviados a 1.200 empresas sorteadas, aleatoriamente, a partir do cadastro nacional de empresas do CIEE.

Para estruturar o levantamento, primeiramente foi realizado um *workshop* de modelagem da pesquisa reunindo empresários, executivos e pesquisadores. Essa atividade propiciou: levantar os depoimentos de profissionais cujas empresas vêm realizando programas de estímulo ao voluntariado; elencar informações sobre empresas que poderiam participar do estudo; e gerar roteiros para entrevistas e visitas técnicas. Com esse material foi possível modelar os eixos temáticos em torno dos quais se procederia ao levantamento e à análise dos dados.

Para o levantamento de informações da abordagem qualitativa foram entrevistadas de duas a quatro pessoas de cada empresa, alocadas em posição de direção e gerência e que tivessem condições de fornecer dados sobre a empresa (o negócio) e sobre a origem, a motivação e o desenvolvimento dos programas de voluntariado. Em um dos casos a análise do programa estendeu-se ao acompanhamento de sua operação.

Ao ampliar o leque de entrevistados para além dos coordenadores responsáveis pelos programas e estender as questões do roteiro também para os aspectos organizacionais mais amplos, procurou-se lidar com o foco do estudo em três níveis: a estratégia de negócios da empresa; sua estratégia de atuação social; e as características do programa de voluntários. Evitou-se a miopia de compreender a lógica de cada programa apenas no âmbito de seus próprios limites.

Ressalte-se, porém, que nem todas as características de cada empresa participante ou de sua atuação social e seu programa de voluntariado estão descritas no relatório publicado. Como é comum acontecer nos estudos qualitativos, a profundidade com que foi possível examinar cada organização variou muito, em virtude de fatores não controláveis pelo pesquisador. Da mesma forma, a seleção de alguns aspectos de certos programas e/ou empresas para

ilustrar as análises visa, tão-somente, esclarecer os argumentos com situações concretas. Em nenhum momento se procura eleger casos paradigmáticos ou avaliar as organizações participantes e sua atuação social.

As organizações cujos programas de voluntariado foram estudados na abordagem qualitativa da pesquisa são:

- Abril
- Acesita
- Andersen Consulting
- Avon
- Bosch
- Bosch Freios
- C&A
- Caixa Econômica Federal
- Credicard
- Dixtal
- DPaschoal
- Fundação FEAC
- General Eletric
- Informare
- Intermédica
- Iochpe-Maxion
- McKinsey
- Mercedes-Benz
- Natura
- Schering-Plough
- Xerox
- 3M

VOLUNTARIADO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Reflexões iniciais

Algumas reflexões genéricas ressaltam em um estudo desse tipo. A primeira reflexão é de caráter histórico: o trabalho voluntário não é uma novidade no Brasil. Ao contrário, com motivações altruísticas estimuladas principalmente pelas diversas crenças religiosas, muitas pessoas, ao longo de gerações, têm dedicado seu tempo a atividades de beneficência social; ou ainda, movidas por aspirações de justiça social, têm atuado em movimentos sociais e organizações não-governamentais em busca de ampliar e assegurar direitos civis ou apoiar grupos que não têm recursos para resolver seus problemas específicos de vários tipos, como saúde, educação, moradia etc.

Essa primeira constatação é importante porque ajuda a desmistificar uma afirmação, constante e equivocada, sobre o comportamento de solidariedade do brasileiro, que consiste em admitir que, de forma diferente do que ocorre na sociedade norte-americana em que estudos do gênero são mais freqüentes, as pessoas não se dedicam espontaneamente ao trabalho voluntário.

A diferença que se pode destacar é que, ao contrário do registrado nos Estados Unidos, a dedicação aqui não é facilitada pela existência de organizações e de canais de acesso bem-estruturados, nem é estimulada pelo reconhecimento social e pelo apoio constante que reforçam a autoestima e o sentimento de gratificação do voluntário.

Tanto é verídico o desejo espontâneo e genuíno de tornar-se voluntário que foram detectados, na pesquisa, vários casos de empresas que já adotaram um programa ou estão pensando em criá-lo, porque observaram que seus funcionários se dedicam — pessoal e isoladamente — a atividades voluntárias e gostariam de contar com o apoio de seus empregadores para prosseguir ou ampliar essa atuação.

A expectativa das pessoas pode emergir naturalmente e ser detectada de forma casual pela direção da empresa ou pode expressar-se formalmente com a solicitação de apoio a determinados projetos ou ações. Um depoimento recorrente nas empresas que estruturaram um programa de voluntariado é que a resposta inicial — sob a forma de inscrições e pedidos de informações — tem sido sempre muito maior do que a expectativa, por ocasião do lançamento da iniciativa na comunidade interna.

Há que se reconhecer, porém, que as características mais predominantes das relações de trabalho e do clima organizacional no Brasil não estabelecem condições favoráveis para que os empregados manifestem esse tipo de expectativa, tampouco para que os gestores estejam atentos para esses aspectos das pessoas e do seu relacionamento no interior da empresa. Principalmente em anos mais recentes, nos quais a maioria das empresas tem sido objeto de mudanças radicais que afetam diretamente o quadro de colaboradores, com demissões maciças e diminuição das perspectivas de crescimento profissional, pode-se esperar que recrudescam tanto a inibição de propor como a falta de percepção para identificar que a aspiração por realizar atividades de apoio social é um componente bastante presente no comportamento organizacional.

A segunda reflexão diz respeito à multivariabilidade de formas que o voluntariado pode apresentar, visto que ele não é uma atividade específica, mas um meio de realizar diversas atividades. A ampla diversidade é elemento que facilita a decisão empresarial e a própria implementação do programa. Por não estar sujeito, *a priori*, a regras e normas, o voluntariado é uma proposta flexível que se adapta às características dos projetos e ações escolhidos pelas empresas e não conflita com parâmetros, critérios e políticas organizacionais.

Este estudo vem reafirmar o valor dessa diversidade, que assegura liberdade de atuação para a empresa e efetivo engajamento dos funcionários, ressaltando que quaisquer propostas de padronização poderão acarretar perda da vitalidade das iniciativas.

É na flexibilidade da atuação que as empresas têm podido desenvolver, de um lado, a sensibilidade para perceber as expectativas e potencialidades de seus colaboradores para participar desse tipo de iniciativa e, de outro lado, a percepção de que já não é possível manter-se no próprio ambiente dos negócios se a imagem institucional da organização não mostrar sua dimensão voltada para o desenvolvimento da sociedade civil.

Para superar um **estranhamento** inicial para lidar com projetos de ação social, muitas empresas estão apoiando-se em organizações do Terceiro Setor, reconhecidas por sua seriedade e legitimidade, que podem assessorá-las ou realizar atividades operacionais, para as quais elas não detêm competência organizacional. Em alguns casos são essas organizações que, ao se aproximarem das empresas, suscitam a oportunidade destas se dedicarem a atividades sociais e envolverem seus funcionários. Na pesquisa, houve referências freqüentes a entidades como o GIFE, a Fundação Abrinq, a Fundação Federação de Entidades Assistenciais de Campinas (FEAC), os programas do Conselho da Comunidade Solidária, que são procuradas para intermediar ou apoiar a estruturação das ações de empresas que estão iniciando, ou reformulando, sua atuação social.

PERFIL DA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS

Dentre as questões mais freqüentes colocadas sobre o tema, na pesquisa procurou-se responder: O que fazem as empresas que afirmam investir em atividades sociais e a quem beneficiam com sua ação? Interessa também explorar como as características das empresas **socialmente responsáveis** as distinguem das demais: São predominantemente pequenas ou grandes? São nacionais ou multinacionais? Estão situadas apenas em capitais e regiões desenvolvidas ou estão dispersas pelo País?

Um primeiro dado, apresentado no gráfico 1, revela que 56% das empresas da amostra estudada investem em programas ou atividades de cunho social ou comunitário⁽⁴⁾. Esse dado, altamente favorável à primeira vista, refere-se à atuação social de maneira ampla e genérica, em grande ou pequena escala, realizada de forma continuada ou apenas pontual, o que relativiza bastante esse alto percentual. Surpreende, isso sim, o fato de 43% das empresas declararem nada fazer na área social. Embora os dados indiquem que as empresas já estão consideravelmente sensibilizadas com a gravidade dos problemas sociais, parece haver ainda muito espaço para ampliar a atuação empresarial em benefício do desenvolvimento social brasileiro.

Como se diferenciam as empresas brasileiras que investem na área social? Nos gráficos 2, 3, 4 e 5 são apresentados os principais recortes utilizados neste estudo: número de funcionários, origem do capital, setor de atuação e região geográfica.

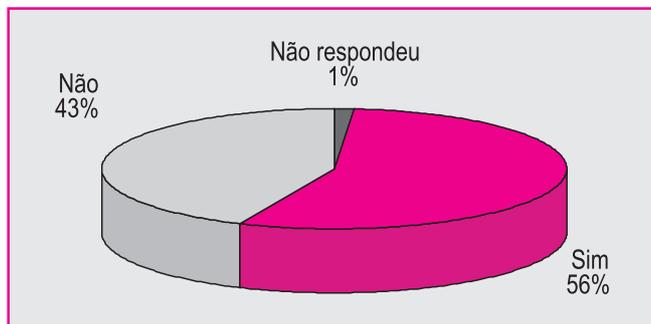


Gráfico 1: A empresa Apoia Programas Sociais?

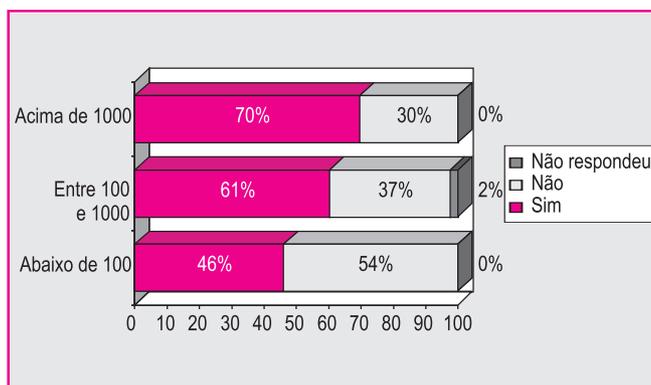


Gráfico 2: A empresa Apoia Programas Sociais? — Por Número de Funcionários

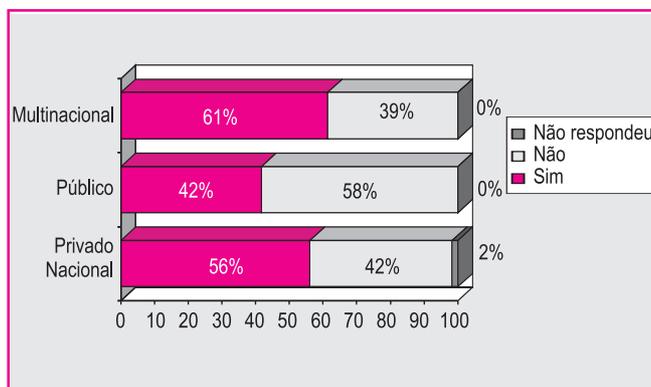


Gráfico 3: A empresa Apoia Programas Sociais? — Por Origem do Capital

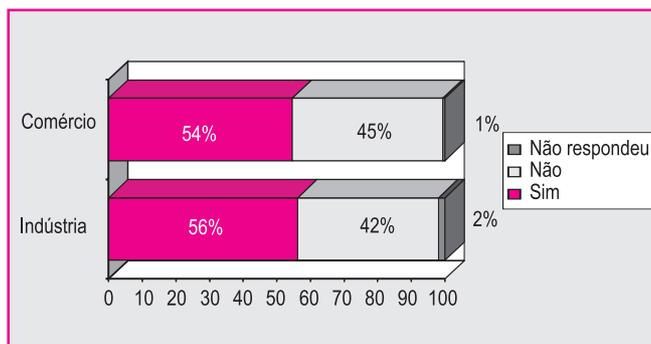


Gráfico 4: A empresa Apoia Programas Sociais? — Por Setor de Atuação

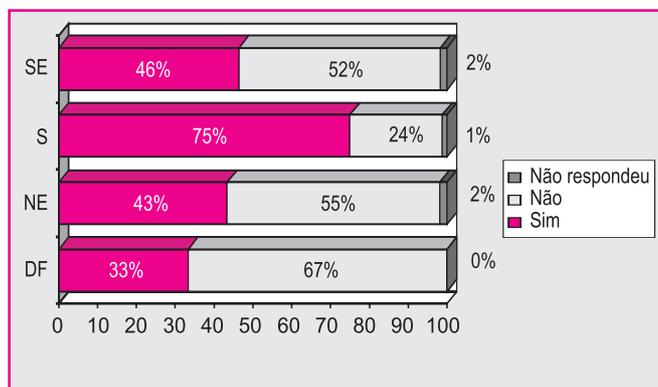


Gráfico 5: A empresa Apoia Programas Sociais? — Por Região Geográfica

Os dados indicam que o porte da empresa (expressado pelo número de funcionários) está fortemente relacionado com a atuação social, como revela o gráfico 2. Das empresas grandes (com mais de 1.000 funcionários), 70% desenvolvem projetos sociais, contra apenas 46% das pequenas (consideradas aquelas com menos de 100 empregados). O porte está positivamente relacionado a quase todos os aspectos de investimento social e à promoção do voluntariado levantados na pesquisa: quanto maior a empresa, maior a probabilidade de ela ter atuação social estruturada de forma mais consistente.

As empresas privadas (nacionais e multinacionais) diferenciam-se das organizações públicas no aspecto da atuação social: 61% das multinacionais e 56% das nacionais afirmam atuar na área social, contra 42% das públicas. O primeiro dado não significa, evidentemente, que as empresas multinacionais têm maior preocupação com o social do que as empresas estatais. A atuação das organizações públicas mereceria um estudo à parte e com maior profundidade, já que o seu caráter estatal introduz inúmeras peculiaridades e as leva a desempenhar, por princípio, funções propriamente públicas e, freqüentemente, de finalidade social.

VOLUNTARIADO E ATUAÇÃO SOCIAL

Propostas consistentes para estimular a participação de seus colaboradores em atividades sociais, sob a forma de voluntariado, emergem em empresas que já têm uma **tradição** ou pelo menos se demonstram sensibilizadas para a atuação social, de tal maneira que empresas sensibilizadas ou já engajadas em quaisquer formas de atuação social propiciam melhores condições de estímulo ao trabalho voluntário entre seus colaboradores.

Em alguns dos casos estudados, essa concepção já está consolidada por práticas contínuas de investimento em projetos sociais. A C&A tem uma política de atuação so-

cial em qualquer região do mundo em que instale seus estabelecimentos. A Mercedes-Benz procura ser reconhecida como empresa que resguarda o meio ambiente e a comunidade social. A Acesita herdou de sua fase de empresa estatal a responsabilidade de zelar pelo bem-estar e pelo desenvolvimento da comunidade em seu entorno. Casos desse tipo configuram um tipo de atuação social que não é marginal ou secundária para a visão empresarial, mas é parte constituinte, ou pelo menos coerente, do próprio direcionamento estratégico do empreendimento negocial.

Em outros casos, a implementação de programas de atuação social é relativamente recente ou encontra-se ainda em estruturação. Reforça, contudo, essa precedência de que a proposta do voluntariado decorre do clima favorável que se estabelece para o seu florescimento, sempre que a organização assume o compromisso de transformar-se em **empresa-cidadã**.

A maioria das empresas que consolidaram sua atuação social constituiu um instituto ou uma fundação, como forma jurídica e organizacional mais adequada para gerir as atividades. Estão nesse caso, na amostra estudada, o Instituto C&A, o Instituto Credicard, a Fundação Iochpe, a Fundação Victor Civita, a Fundação Educar e a Fundação Acesita. Enquanto Natura, Xerox, Avon, Informare, Dixtal, Bosch, McKinsey, Caixa Econômica Federal, Intermédica, 3M, Andersen Consulting e Schering-Plough são empresas que mantêm as atividades sociais no próprio âmbito da organização.

Não parece, à primeira vista, que a alocação das atividades sociais no interior da própria empresa ou em uma entidade com personalidade jurídica própria implique diferenças significativas nas características de sua atuação.

A decisão de constituir uma personalidade jurídica própria, que se responsabilize pela atuação social, pode provir de uma orientação corporativa, principalmente no caso das multinacionais, ou pode atender a uma necessidade de racionalização administrativa, especialmente nos aspectos tributário-legais. No entanto, qualquer que seja a formação organizacional adquirida, o que ressalta para a comunidade de funcionários é a existência dessa função na empresa, a qual passa a ser vista como motivo de orgulho e, muitas vezes, como canal de participação.

Exemplos como esses indicam que, seja por orientação corporativa ou estratégica, seja para se resguardar de eventual indefinição jurídica, as empresas de grande porte e, principalmente, as de origem multinacional ou transnacional procuram ter na fundação ou no instituto o seu **braço de atuação social**. Ele é articulado à organização, mas mantém-se com autonomias administrativa, legal e financeira. Esse foi o caminho seguido pela Acesita logo após a sua privatização, quando erradicou o antigo Departamento de Relações com a Comunidade da empresa estatal, substituindo-o por uma fundação que pode

formular sua missão e escolher suas estratégias de atuação de forma autônoma, ainda que vinculada à empresa.

Uma das questões que se coloca para reflexão é quanto a dicotomia entre a atividade empresarial e a atuação social pode refletir-se em distanciamento do funcionário, ou mesmo seu completo desconhecimento, das atividades para as quais se poderia tornar voluntário.

Algumas empresas explicitaram que não desejam criar outra personalidade jurídica para abrigar sua atuação social. Nesse sentido, o relato mais enfático foi o da Natura, que procura promover a integração entre a filosofia empresarial, baseada em fortes valores explicitados, e a orientação dada às atividades sociais. Essa integração é considerada essencial pela empresa, porque ambos os tipos de atividade devem refletir os padrões da cultura organizacional da Natura.

VOLUNTARIADO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Nos depoimentos obtidos na pesquisa observa-se que a maioria das empresas não tem, *a priori*, preocupação de estabelecer uma relação entre sua atuação social e suas estratégias negociais. Algumas empresas chegam a ressaltar que as ações sociais são totalmente desvinculadas do negócio, tanto nos aspectos administrativos quanto nos objetivos estratégicos. Enfatizam que a expectativa de qualquer tipo de **retorno** advindo das atividades de responsabilidade social descaracterizaria essa atuação e levaria à perda de credibilidade. No entanto, mesmo quando desvinculam suas estratégias negociais das estratégias de atuação social, as empresas observam resultados positivos para seus negócios, derivados do exercício das atividades de caráter social.

Observa-se que há empresas que procuram ressaltar a sinergia entre o negócio e a atuação social, o que parece conduzir a uma otimização do emprego dos recursos próprios em seus projetos sociais. E isso é ainda mais importante quando esses recursos são o talento, a disponibilidade, a *expertise* profissional e o conjunto de competências desenvolvido pelas pessoas. É na situação de trabalho que as pessoas encontram o espaço e o desafio para desenvolver-se. Quando o convite para o voluntariado indica que não será empregado apenas o tempo da pessoa, mas também seus diferenciais de competência profissional, parece que ele se torna mais atraente e resulta em profundo engajamento.

Alguns casos mapeados na pesquisa são paradigmáticos para ilustrar a importância dessa sinergia, ao mesmo tempo em que indicam que ela pode ocorrer independentemente do setor econômico a que a empresa pertence ou de quaisquer outras características organizacionais, pois foi identificada em empresas de prestação de serviços tanto quanto em organizações industriais e comerciais.

A iniciativa da empresa de dedicar-se a projetos sociais pode apresentar diversas origens. Empresas multinacionais e transnacionais podem receber orientação corporativa nesse sentido, configurando a situação mais clara, na qual a atividade de responsabilidade social é definida como um dos componentes de seu direcionamento estratégico. Outras são sensibilizadas pela percepção de problemas sociais no entorno comunitário em que estão inseridas suas instalações ou de onde provêm seus colaboradores.

É interessante ressaltar, porém, que existe sempre um momento em que um dirigente da organização propõe a idéia e se responsabiliza por assegurar sua consolidação. O papel dessa liderança é fundamental para concretizar um desejo, uma idéia que pode estar sendo compartilhada pelo **inconsciente coletivo** da empresa, mas que ainda não encontrou um canal de expressão.

GESTÃO DO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Origem dos programas

Os programas foram concebidos, em geral, após algum tipo de experiência de atuação social mais dispersa e reativa. Das empresas contactadas, algumas ainda não possuem um programa formal, mas consideram-no uma prioridade. A Acesita identificou ações espontâneas de funcionários aposentados. A Avon vem fazendo um levantamento das iniciativas dos funcionários. A General Electric, por meio da Elfun, é receptiva a indicações de projetos feitas pelos funcionários. A Dixtal está iniciando um processo de sensibilização. O grupo de funcionários da Abril engajados no apoio ao município de Batalha, no Nordeste brasileiro, começa a formalizar-se. A Natura é espontaneamente procurada por funcionários interessados, mas ainda não estruturou um programa específico para eles atuarem como voluntários.

Empresas de pequeno porte, em termos de número de funcionários, como a Informare, não indicam a necessidade de formalização. As empresas de consultoria — no caso a Andersen Consulting e a McKinsey — têm programas bastante recentes e procuram formas flexíveis que facilitem a disponibilidade individual do voluntário.

Algumas empresas, como a Bosch e a Mercedes-Benz, não pretendem criar um programa específico, mas mostraram-se sensíveis à proposta dos Voluntários Gestores da FEAC e, cada uma à sua maneira, facilitaram o envolvimento dos seus executivos com a proposição da entidade.

Algumas iniciativas de voluntariado foram provocadas por situações mobilizadoras da solidariedade coletiva. É o caso dos voluntários da Abril, sensibilizados com o drama da seca nordestina, ou o caso dos funcionários da Caixa Econômica Federal que iniciaram seu voluntariado aten-

dendo ao chamamento de Betinho na “Campanha contra a Fome e pela Cidadania” em 1993.

As empresas da amostra pesquisada que apresentam programas mais estruturados em seus aspectos técnicos e administrativos são de grande porte:

- Iochpe-Maxion, com cerca de 5.000 funcionários, em torno de 150 voluntários e projetos desenvolvidos há cinco anos;
- 3M, com 2.800 funcionários e mais de 500 voluntários que trabalham desde 1994;
- C&A, com 7.000 funcionários e cerca de 900 voluntários em programas com mais de três anos de instalação;
- DPaschoal, com mais de 2.000 funcionários e cerca de 200 voluntários;
- Schering-Plough, com 1.300 funcionários, sendo 130 no escritório de São Paulo, dos quais 70 participam do programa de voluntariado da empresa.

Área de atuação

A análise do gráfico 6 revela que a maioria dos programas está voltada ao atendimento da criança e do adolescente e enfoca, principalmente, os problemas de qualidade de ensino e de capacitação profissional. Essa acentuada preferência está atrelada, provavelmente, a uma visão das empresas e dos próprios voluntários engajados de que o investimento no futuro se faz pela formação do cidadão desde a infância. Embora louvável em suas escolhas, essa tendência está marginalizando outras questões sociais importantes, mas que talvez não sejam tão atraentes, como os problemas enfrentados pelos deficientes físicos e mentais, pelos idosos de baixa renda, pelos portadores de síndromes e doenças incuráveis e de tratamento dispendioso.

Excetuando-se a questão ambiental e a defesa do Estatuto da Criança e do Adolescente, os programas de voluntariado empresarial não estão voltados para atividades dos direitos civis.

Uma tendência nova que vem sendo muito bem recebida é a atuação na área de gestão, no sentido de ampliar a capacitação técnica e gerencial das pessoas que lidam com a administração de entidades sociais. De um lado, esse tipo de aperfeiçoamento é considerado fundamental para melhorar o desempenho dessas organizações e, de outro, as empresas percebem que esse é um recurso que elas detêm em abundância. Os voluntários envolvidos nesse tipo de trabalho, em que repassam seu *know-how*, indicam alto nível de gratificação pessoal porque consideram que com esse suporte as organizações se tornam mais eficientes.

Essa tendência reforça o acerto das empresas que utilizam seus produtos e, principalmente, suas **competências organizacionais** ao conceberem formas de atuação social. A Schering-Plough, indústria farmacêutica, desenvolve projetos de prevenção e manutenção da saúde junto de famílias de baixa renda, nos quais utiliza sua *expertise* técnica e a vantagem logística de uma rede, bem-estruturada, de divulgadores comerciais. A Informare, a Andersen Consulting e a McKinsey fazem assessorias e consultorias em seus campos de especialidade. A Iochpe-Maxion emprega a inteligência e a experiência de seus técnicos e gestores na capacitação profissional de jovens e no desenvolvimento organizacional de entidades sociais.

As empresas com redes descentralizadas, como as lojas da C&A e da DPaschoal e as agências da Caixa Econômica Federal, criam programas flexíveis para serem adaptados à localidade.

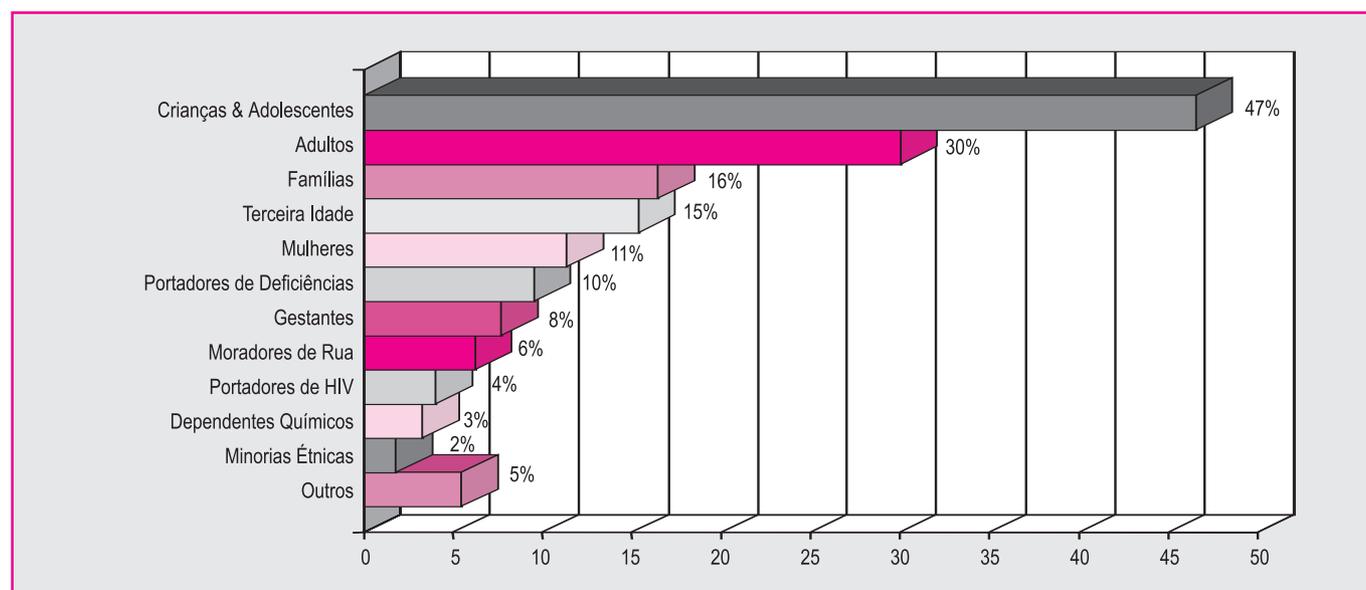


Gráfico 6: População-Alvo da Atuação Social

A maioria das empresas referiu que o funcionário tem alguma autonomia para selecionar ou indicar projetos e entidades a serem apoiados. É importante ressaltar essas características, porque elas asseguram uma participação responsável do colaborador, permitem obter eficácia na seleção dos projetos e oferecem oportunidades para uma relação mais direta da empresa com a comunidade social em que está inserida.

Dedicação e formalização do trabalho voluntário

É muito variável a forma como as empresas regulamentam o tempo despendido no voluntariado. Na Caixa Econômica Federal, na Schering-Plough, na Bosch e na DPaschoal o trabalho é exercido fora do horário da jornada regular. A Informare cede 3% da jornada de trabalho; a 3M, uma hora por semana; e a Iochpe-Maxion, o tempo de duração das aulas ministradas pelos funcionários voluntários.

Embora o voluntariado ainda não esteja sendo pensado pela maioria das empresas como uma das áreas de atuação estratégica, a percepção de benefícios para a empresa, para o desempenho profissional e a motivação do funcionário e para a comunidade é altamente positiva.

Nas empresas de consultoria, o tempo despendido é do profissional e não da empresa. A Andersen Consulting recomenda não empregar mais do que quatro horas semanais. A Bosch é maleável em relação ao tempo gasto por seus Voluntários Gestores, desde que as prioridades da empresa sejam atendidas. A C&A não delimita o número de horas, mas exerce uma **liberdade vigiada** e veta as saídas em períodos de maior movimento comercial.

Em suma, observa-se que, embora variável, a forma de gerir o tempo de dedicação do funcionário ao voluntariado sempre preserva, rigorosamente, as rotinas e os procedimentos do trabalho, as responsabilidades do cargo ocupado e o atendimento aos clientes da empresa. Dois depoimentos surgiram com frequência. Primeiro, a dificuldade do voluntário de manter seus compromissos quando a demanda de trabalho na empresa é muito alta, gerando conflitos pessoais e algumas dificuldades no relacionamento com colegas e chefes. E, segundo, a tendência do voluntário de envolver-se cada vez mais com o trabalho social, passando a doar mais tempo do que havia, inicialmente, se proposto. No primeiro caso, em geral, as ações sociais ficam prejudicadas com o absenteísmo ou a impontualidade do voluntário. No segundo, as opiniões são geralmente positivas, considerando que o aumento do envolvimento representa que o voluntariado é uma atividade gratificante.

Os gráficos 7, 8 e 9 permitem diferenciar o nível de formalização do voluntariado empresarial em organizações de distintas origens de capital. As multinacionais destacam-se nesse aspecto, pois 57% delas afirmaram conhecer o trabalho voluntário executado por seus funcionários, enquanto na amostra total a média foi de 48% das empresas afirmando ter esse conhecimento. Em 25% das multinacionais identificou-se uma área, ou uma pessoa, formalmente responsável pelo programa de voluntariado, enquanto esse percentual foi de 16% para o total de empresas estudadas. As empresas estatais apresentam perfil muito distinto. O trabalho voluntário ocorre de maneira maciça, significativamente maior do que nas empresas privadas de capital nacional (54% versus 46%). O voluntariado durante o horário de trabalho ocorre com frequência semelhante à das demais empresas (17%), mas é menos comum a existência de uma área responsável por essa atuação na empresa (13%). No setor público, ao que parece, o trabalho voluntário é uma atividade impulsionada pelos próprios funcionários e não pelas instituições e seus dirigentes. Os dados sugerem, também, que se as organizações desse setor adotarem diretrizes explícitas de promoção do voluntariado, os resultados dessa prática poderão ser intensamente alavancados, visto que o empregado do setor está sensibilizado e é fortemente aderente a esse tipo de proposição.

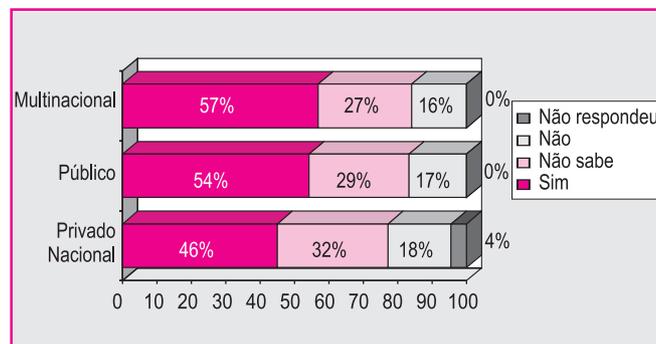


Gráfico 7: Há Funcionários Voluntários? — Por Origem do Capital

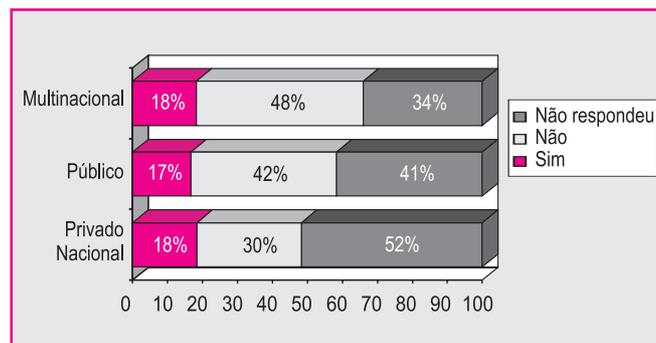


Gráfico 8: Há Voluntariado Durante o Horário de Trabalho? — Por Origem do Capital

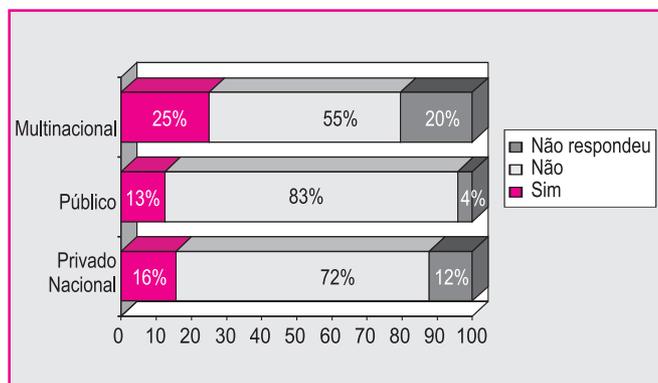


Gráfico 9: Existe uma Área ou Pessoa Responsável na Empresa pelo Voluntariado? — Por Origem do Capital

Promoção do voluntariado

Um dos pontos mais suscetíveis dos programas é o que diz respeito ao reconhecimento do trabalho voluntário no âmbito da empresa. Há forte expectativa das pessoas que se engajam de ter sua participação valorizada. E isso precisa estar bem-definido na estratégia de atuação social da empresa e nas práticas de gestão do trabalho voluntário.

A DPaschoal concede bolsas de estudo somente para os colaboradores que atuam em trabalhos comunitários. Tal prática é recente e tem como objetivo despertar as pessoas para a consciência social. A Intermédica dá um certificado, emitido pela presidência da empresa, para aqueles que desenvolvem ações na comunidade por 12 meses consecutivos, além de um acréscimo de 10% do tempo dedicado anualmente às atividades voluntárias no período de férias, na forma de licença remunerada. Várias outras empresas reconhecem a participação com a entrega de certificados, *pin* ou *button*, como a Iochpe-Maxion, a 3M e a Schering-Plough. A C&A tem como política não premiar o colaborador individualmente; uma vez por ano, a equipe de voluntários que realizar o melhor trabalho é agraciada com a conquista do troféu Semente.

A Iochpe-Maxion, a Schering-Plough e a C&A investem na capacitação de voluntários. Esse tipo de atividade parece agregar uma série de vantagens. As empresas geralmente estão bem capacitadas para realizar treinamentos, que repercutem muito favoravelmente entre os funcionários. Eles sentem que estão agregando novas competências, que trazem retorno à própria empresa, à medida que desenvolvem habilidades — como negociação, comunicação e coordenação de equipes — e melhoram também o desenvolvimento profissional.

Para desenvolverem esses programas de capacitação e sensibilização, as empresas fazem parcerias importantes, como a da Iochpe-Maxion com o Centro Federal

de Educação Tecnológica (CEFET) do Paraná. Poucas vezes, entretanto, envolvem as áreas internas da própria empresa, principalmente a de Recursos Humanos, nem se integram às práticas de gestão das pessoas, em sintonia com as funções de Desenvolvimento, Carreira e Remuneração. Esse é um ponto que merece análise, visto que a falta de sinergia entre essas práticas educacionais pode significar razoável desperdício para a empresa e os funcionários envolvidos.

Quanto às ações para promover o voluntariado, cabe ressaltar a percepção de dois enfoques diferentes. Inicialmente, o de que a ação social deve fundamentar-se no desenvolvimento de uma consciência social voltada para a cidadania, sem vínculo com as relações de trabalho. No contraponto, a visão de que a empresa tem seu papel na comunidade e o investimento e a promoção de ações sociais voluntárias trarão benefícios tanto para as organizações da sociedade civil quanto para a própria empresa e os seus funcionários.

AVALIAÇÃO

A avaliação dos resultados da ação social revela-se ainda pouco desenvolvida na grande maioria das empresas e constitui um dos aspectos a serem aperfeiçoados nos programas de voluntariado empresarial.

Há referências sobre uma auditoria da Fundação Educar, da DPaschoal, que avalia o trabalho voluntário segundo os critérios de visibilidade, mensagem e conexão. Os auditores são funcionários da Fundação e gerentes regionais das lojas. O Instituto C&A também realiza uma avaliação para a conquista do “Prêmio Semente”, considerando os resultados do projeto e o seu impacto na comunidade.

Algumas empresas analisam os resultados das entidades beneficiadas pela comparação de relatórios técnico-financeiros, no início e no término do projeto, como a Credicard, ou somente pelo resultado financeiro da entidade, como no caso do PISP da Iochpe-Maxion.

A maior evidência é a de que ainda não há uma avaliação fidedigna dos resultados da ação social dos voluntários nas organizações e também, em menor grau, uma avaliação dos resultados desse trabalho para a empresa. Em todos os levantamentos em campo os entrevistados eram entusiastas sobre os **resultados positivos** do voluntariado empresarial. As opiniões tendem, porém, a expressar sentimentos mais do que informações objetivas.

Longe de constituir um **ponto fraco** da proposta, os depoimentos devem ser analisados como indicativos das necessidades das pessoas e da tendência das organizações. Parece evidente que as pessoas vêm buscando um ambiente de trabalho que lhes traga maior satisfação, e que as empresas vêm percebendo que criar esse ambiente agrega valor ao que fazem em seu próprio negócio.

Este estudo evidencia grande diversidade de iniciativas na área de trabalho social voluntário, com resultados e informações de enorme valia. É fundamental poder contar com voluntários de qualidade, pois muitas vezes pequeno número deles cria um diferencial significativo na atuação social da empresa. O profissionalismo e a responsabilidade por compromissos são essenciais para o desenvolvimento e a continuidade de projetos sociais. Essas características são determinantes do bom desempenho no trabalho regular dos colaboradores.

Outro aspecto de extrema importância é que os componentes de conscientização e cidadania devem estar sempre presentes, para que a ação não seja apenas algo que se faz para a satisfação pessoal. As políticas de atuação social devem ser claras e transparentes para que não criem expectativas inexecutáveis nas pessoas que se dedicam ao trabalho voluntário, na própria empresa e nas entidades receptoras das atividades de voluntariado empresarial.

BENEFÍCIOS DO VOLUNTARIADO EMPRESARIAL — OPINIÕES E PERCEPÇÕES

Neste tópico são apresentadas as opiniões e percepções dos profissionais que participaram do estudo — sempre que possível, do próprio responsável pelo voluntariado na empresa. As perguntas referem-se aos potenciais benefícios de um programa de voluntariado para a empresa,

a comunidade e os funcionários. A ênfase dada ao benefício do voluntariado para as empresas visa fornecer argumentos aos empresários e gestores sensibilizados para a atuação social, mas que ainda não sabem por onde iniciar e têm dúvidas sobre qual deve ser o papel social da empresa. No gráfico 10 constam as respostas desses profissionais.

Note-se que, embora só 15% acreditem que o voluntariado aumenta a lucratividade da empresa, a percepção de benefícios empresariais prevalece: 79% afirmam que o voluntariado empresarial melhora a imagem institucional da empresa. Esse dado supera até a percepção de benefícios do voluntariado à comunidade (78%). Confirmando isso, a maioria dos respondentes discorda da afirmação de que um programa de voluntariado custa mais à empresa do que ela recebe em troca (42% contra 8%). Na visão das empresas, o voluntariado é um poderoso recurso para melhorar a relação da empresa com a comunidade (74% concordam).

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%), mas muitos confirmam (e poucos refutam) a sua capacidade de desenvolver conhecimentos, técnicas e habilidades entre os funcionários (52%), melhorar o envolvimento do funcionário com a empresa (49%), aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários (34%), contribuir para os objetivos estratégicos da empresa (33%), beneficiar mais a comunidade e os funcionários do que a empresa (27%), aumentar a lucratividade da empresa (15%), diminuir a rotatividade entre os funcionários (15%) e custar mais à empresa do que ela recebe em troca (8%).

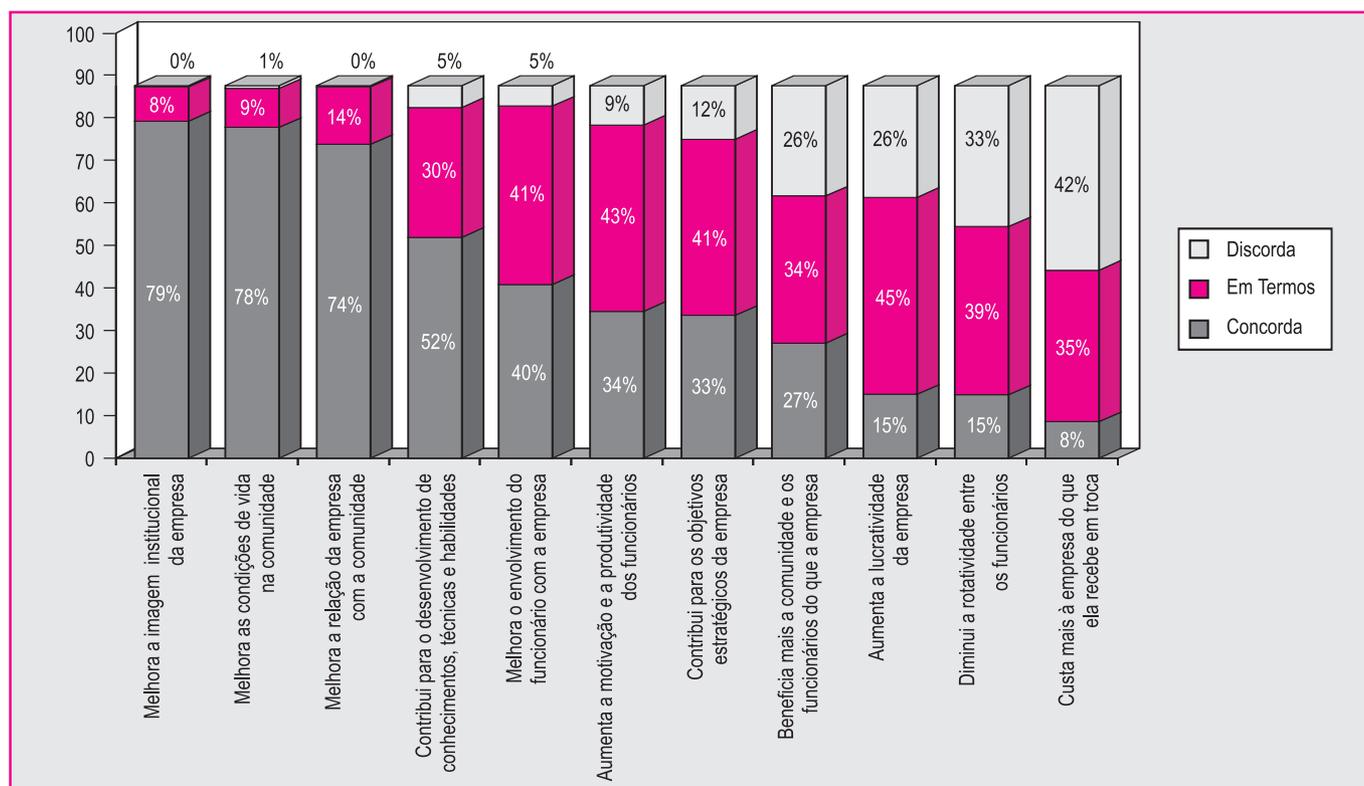


Gráfico 10: Opiniões sobre os Benefícios do Voluntariado

Em suma, embora o voluntariado ainda não esteja sendo pensado pela maioria das empresas como uma das áreas de atuação estratégica, a percepção de benefícios para a empresa, para o desempenho profissional e a motivação do funcionário e para a comunidade é altamente positiva.

CONCLUSÕES

A pesquisa permitiu identificar alguns padrões do comportamento das empresas em relação ao emprego do voluntariado de seus colaboradores na atuação social empresarial. Embora os dados levantados tenham de ser refinados e confirmados por levantamentos futuros, estudos mais abrangentes e, também, pesquisas de caráter específico, acredita-se que eles retratam com significativa fidelidade a realidade organizacional brasileira. Mais importante do que conferir *status* de verdade científica, o estudo procurou fazer uma incursão exploratória, identificando práticas, prioridades, percepções e lacunas na atuação social empresarial, de modo a subsidiar as decisões empresariais e dar instrumentos a empresários, dirigentes de empresas e empregados que desejam investir na atuação social.

A título de conclusão e de resumo, merecem destaque as seguintes constatações da pesquisa sobre o perfil das empresas brasileiras no campo da atuação social e da promoção do voluntariado.

- **As empresas fazem mais do que se imagina**

A pesquisa permitiu constatar que, das 273 empresas que responderam o questionário, 56% afirmam desenvolver algum tipo de atuação social. Para quem considera o voluntariado empresarial uma idéia nova, 48% das empresas garantem que seus funcionários atuam como voluntários em projetos sociais (com ou sem o apoio da empresa), 17% que o voluntariado ocorre também durante o horário de trabalho na empresa e 16% dizem que há uma pessoa ou uma área responsável pela promoção do voluntariado.

- **Tamanho é documento — as empresas maiores estão mais envolvidas**

Não causa muita surpresa constatar que as empresas de maior porte, quanto ao número de funcionários e ao seu faturamento, estejam mais envolvidas em atividades sociais e em programas de voluntariado. Observa-se, também, a tendência de maior formalização desses programas nas empresas de maior porte, enquanto nas menores a ação tende a ser menos formal. A formação de grupos de voluntários ocorre com frequência 2,6 vezes maior em empresas grandes (com mais de 1.000 funcionários) em relação às empresas pequenas (com menos de 100 empregados). Quanto ao envolvimento de voluntários em projetos sociais promovidos por empresas, ele é 4,9

vezes mais freqüente nas empresas grandes em comparação com as pequenas.

- **Entidades públicas e empresas privadas, nacionais ou multinacionais, têm maneira própria de atuação**

Tanto as empresas privadas, de origens nacional e multinacional, quanto as organizações públicas desenvolvem práticas de atuação social, embora se percebam diferenças na forma como definem e operam essas atividades. As multinacionais têm presença maior nas áreas de saúde e educação. O setor público tem atuação mais destacada em áreas menos atendidas pelo investimento privado: arte e cultura, ciência e tecnologia e defesa de direitos.

No referente ao voluntariado empresarial, destaca-se a atuação das multinacionais: tendem a ter os programas mais formalizados e utilizam com maior freqüência um leque de instrumentos de promoção do voluntariado. As multinacionais dispensam seus funcionários durante o horário de trabalho para atuar como voluntários com freqüência duas vezes superior às entidades públicas e às empresas privadas nacionais. No setor público, o intenso envolvimento no voluntariado, que supera o do setor privado nacional, parece dever-se mais à iniciativa de indivíduos e grupos do que às práticas de gestão das organizações.

- **Indústria e comércio — perfis distintos de investimento social**

Tanto o setor secundário quanto o terciário investem no social: 56% da indústria e 54% do comércio/serviços. O perfil desse investimento difere significativamente nos dois setores. Enquanto a indústria concentra sua atuação nos campos de educação e saúde, o comércio distribui sua atuação também em outros campos, como arte e cultura, e áreas em que a presença da indústria é praticamente inexistente, como a da defesa de direitos. Como se poderia esperar, o tipo de investimento social do comércio assemelha-se mais ao patrocínio de atividades que aproximam a empresa do consumidor, como esporte, cultura e direitos.

O perfil da atuação voluntária no comércio e na indústria não apresenta distinção significativa, havendo pequena preponderância do primeiro sobre o segundo.

- **Criança e adolescente são prioridades absolutas**

O atendimento às necessidades de educação e saúde de crianças e adolescentes é, de longe, a principal prioridade social das empresas brasileiras. Isso reflete um consenso no Brasil de que é necessário investir na criança e no jovem para saldar a dívida social do País e para construir uma nova geração de cidadãos plenos.

Resta apenas indagar se, com o crescente peso do setor privado no atendimento às necessidades sociais no País, não estaria havendo negligência com outros públicos, cujas necessidades não são adequadamente atendidas.

- **Há muitas formas de estimular o voluntariado, além de dispensar o funcionário no horário de trabalho**

A pesquisa mostra que, ao contrário do que se pensa, a **liberação** dos funcionários durante o horário de trabalho para a realização de atividades sociais não é a única e nem a principal forma de apoio das empresas ao voluntariado. A prática mais observada é a doação de recursos da empresa para projetos em que os funcionários atuam como voluntários. Na seqüência estão o estímulo ao envolvimento de funcionários em projetos sociais da empresa e a coordenação da criação de grupos de voluntários.

Algumas práticas são ainda pouco freqüentes nas empresas brasileiras, como o envolvimento de aposentados no voluntariado. Outras ainda são consideradas inadequadas, como a valorização do trabalho voluntário na tomada de decisões na empresa sobre promoções e aumentos salariais.

- **Opiniões positivas dos gestores quanto aos benefícios do voluntariado**

A imensa maioria dos participantes da pesquisa admite que o voluntariado melhora a imagem institucional da empresa (79%) e melhora a relação da empresa com a comunidade (74%). Número comparável (78%) acredita que também melhora as condições de vida na comunidade. Além disso, 62% afirmam que o voluntariado desenvolve conhecimentos, técnicas e habilidades que poderão ser utilizados no trabalho regular. Apenas 9% discordam de que o voluntariado aumenta a motivação e a

produtividade. Finalmente, somente 8% dizem que o programa de voluntariado custa mais à empresa do que ela recebe em troca.

Embora só 15% dos respondentes tenham convicção de que o voluntariado aumenta a lucratividade da empresa, é fácil perceber que os benefícios superam o investimento realizado nesse campo. Todos ganham na relação empresa-voluntário-comunidade.

- **Voluntariado é um instrumento inovador de gestão de recursos humanos**

O trabalho social realizado voluntariamente por funcionários não é utilizado pela empresa como um instrumento de venda de produtos. Quando a empresa divulga seu programa de voluntariado, o faz para dentro da empresa e se o faz para fora limita-se, geralmente, à comunidade imediata onde está localizada. Dessa forma, o voluntariado está mais em linha com as políticas de recursos humanos da empresa do que com o seu *marketing*, como instrumento de desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe, como forma de canalização da motivação do funcionário para a criação de um clima organizacional positivo. O importante é que, ao fazer isso, a empresa contribui com a sociedade e cria condições para que os seus funcionários também contribuam e se realizem, pessoal e profissionalmente.

- **Voluntariado empresarial faz bem**

Por todos os motivos apresentados, percebe-se que o voluntariado empresarial é uma boa idéia que está sendo abraçada por número cada vez maior de empresas. Um programa pode ser desenvolvido para as necessidades e condições de cada empresa, não importando seu tamanho ou seu setor de atuação, e os resultados — para todos os envolvidos — podem vir em curto prazo. ♦

NOTAS

- (1) O CEATS é um programa de ensino, pesquisa e extensão apoiado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), entidade sem fins lucrativos conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).
- (2) A pesquisa foi realizada e seu relatório publicado em julho de 1999, constituindo o primeiro estudo realizado no Brasil sobre esse tema.
- (3) O conceito de alianças estratégicas intersetoriais foi cunhado à partir de pesquisa realizada pelo

CEATS/FIA/USP (1998/1999) em parceria com o IDR/Boston, com o apoio da Ford Foundation. Seu escopo foi o estudo das formas de parcerias entre organizações de diferentes setores (Estado, Mercado, Terceiro Setor) na viabilização de programas e projetos voltados para a redução de problemas sociais.

- (4) É importante ressaltar que neste estudo não se considerou como ações de atuação social das empresas as atividades que tivessem como população-alvo, exclusiva e/ou majoritária, seus próprios empregados e respectivos familiares.

RESUMO

Neste artigo são relatadas as principais conclusões obtidas na Pesquisa “Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil”. É ressaltado o uso do estímulo ao voluntariado como prática gerencial, a qual é vista como positiva pelos empregados e para a imagem da organização.

Palavras-chave: responsabilidade social, atuação social de empresas, trabalho voluntário.

ABSTRACT

This article presents the mainly conclusions of the research “Enterprises strategies for social action”. The data stand out how the incentive for volunteer work could be a best management practice. The employees opinion is positive and the organizational image is strengthening.

Uniterms: social responsibility, volunteerism, social enterprise, corporate citizenship.

RESUMEN

El artículo describe las conclusiones más importantes de la investigación “Las estrategias de acción social de las empresas en Brasil”. Los datos resaltan que el estímulo al trabajo voluntario es una práctica gerencial que resulta positiva en la opinión de los empleados y para la imagen de la empresa.

Palabras-clave: responsabilidad social, acción social empresarial, trabajo voluntario.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

FISCHER, Rosa Maria & FALCONER, Andres Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar. 1998.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). *Desenvolvimento social sustentado*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

LANDIM, Leilah. *Defining the nonprofit sector: Brazil*. Baltimore, 1993.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros & BEGHIN, Nathalie (coords.). *A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas no Sudeste brasileiro*. Brasília, IPEA, 2000.

ROSTAMI, Janet & HALL, Michael. *Employee volunteers: business support in the community*. Canada, The Canadian Center for Philanthropy/The Conference Board of Canada, 1998.

WILD, Cathleen. *Corporate volunteer programs: benefits to business*. The Conference Board/Points of Light Foundation, 1998.

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP

O Caderno de Pesquisas em Administração é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria do Caderno de Pesquisas em Administração
E-mail: cpa@edu.usp.br
<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq>

