

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NAYARA DE ANDRADE MONTEIRO

VOLUNTARIADO CORPORATIVO, *SENSEMAKING* E *SENSEBREAKING*:

Um estudo a partir da visão dos participantes

SÃO PAULO – SP

2019

Nayara de Andrade Monteiro

VOLUNTARIADO CORPORATIVO, *SENSEMAKING* E *SENSEBREAKING*:

Um estudo a partir da visão dos participantes

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Amon Narciso de Barros

SÃO PAULO - SP

2019

Monteiro, Nayara de Andrade.

Voluntariado corporativo, sensemaking e sensebreaking: um estudo a partir da visão dos participantes / Nayara de Andrade Monteiro. - 2019.
130 f.

Orientador: Amon Narciso de Barros.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Voluntariado em serviço social. 3. Voluntários. 4. Empresas - Aspectos sociais. I. Barros, Amon Narciso de. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 361

NAYARA DE ANDRADE MONTEIRO

VOLUNTARIADO CORPORATIVO, *SENSEMAKING* E *SENSEBREAKING*:

Um estudo a partir da visão dos participantes

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de avaliação: 15/02/2019

Banca examinadora:

Prof. Dr. Amon Narciso de Barros (Orientador)
FGV-EAESP

Profª. Dra. Joana Story
FGV-EAESP

Prof. Dr. Armindo dos Santos de Souza
Teodosio
PUC-MG

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus primeiramente pela oportunidade de continuar me desenvolvendo e aprendendo, e através da educação eu poder compartilhar o conhecimento adquirido, e principalmente por sua bondade de ter me sustentado e capacitado neste período de escolhas.

Agradeço ao meu orientador, Amon por toda paciência e direcionamento em minha pesquisa. Sem sua expertise não teria chegado sozinha.

Agradeço a minha família, em especial meu pai Pedro Paulo e minha mãe Valdirene, ao meu companheiro Derson, que me incentivou desde o início dessa jornada, irmã, tios, avós, vó e madrinha Lia, primas, por todo apoio, cuidado e compreensão incondicional durante esses dois anos de desafios e por celebrarem todas as minhas conquistas.

Agradeço aos meus colegas mestrando que também compartilharam a mesma jornada, apoiando no grupo de whatsapp, e confirmando que sem a parceria e sentimento de time, seria mais difícil. E aos amigos doutorandos pelos debates e discussões no meu tema e amizade. Agradeço.

Agradeço a querida amiga e revisora Nitinha por toda dedicação, apoio e auxílio que me concedeu nos momentos finais de pesquisa.

Agradeço ainda a oportunidade que a Fundação Getúlio Vargas me ofereceu para realizar o mestrado e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo auxílio financeiro.

“Pra que serve toda a ciência se a gente não pode colaborar pra que a vida das pessoas se torne um pouco mais feliz, pra que a vida das pessoas tenha um pouco mais de significado, se não, pra que tanta ciência nesse mundo?”

Adaptado de Boa Ventura de Souza Santos, citado
em uma entrevista da pesquisa.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO, *SENSEMAKING* E *SENSEBREAKING*:

Um estudo a partir da visão dos participantes

Resumo

Este estudo se propõe a discutir o sentido atribuído ao trabalho voluntário empresarial, na ótica dos funcionários participantes de ações voluntárias, através das empresas que são funcionários regulares. Tendo em vista o crescimento do número de participantes e empresas com esse tipo de ação à Responsabilidade Social, o objetivo dessa dissertação é identificar qual o sentido construído pelo funcionário a partir da participação em ações voluntárias promovidas pela empresa sobre o trabalho regular na organização, no intuito de explorar as significações para o indivíduo referente à atividade desempenhada. A pesquisa é de natureza qualitativa. Os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo, referida em Bardin (2006). Foram realizadas vinte e nove entrevistas em profundidade com funcionários que realizaram atividades voluntárias através da empresa, analisadas nas sete propriedades do *Sensemaking* (WEICK, 1995; WEICK, SUITCLIFFE, OBSTFELD, 2005) e *Sensebreaking* (LAWRENCE; MAITLIS, 2014). Os principais resultados do trabalho são: a caracterização do voluntariado corporativo nas sete propriedades do *sensemaking* (Identidade; Retrospecto; *Enactment*; Social; Processo; Pistas; Plausibilidade); a confirmação de que os funcionários participantes de ações voluntárias percebem transformações pessoais, *Sensebreaking*, de que o voluntariado corporativo é um tema complexo, porém significativo na vida das pessoas e dado que está inserido no contexto organizacional, merece ser profundamente estudado. A pesquisa traz uma contribuição acadêmica por avançar em estudos brasileiros em voluntariado corporativo, trazendo representações e sentidos atribuídos aos funcionários voluntários, além de contribuições práticas para as empresas que pretendem implantar ou aprimorar um programa de voluntariado.

Palavras-chave: Voluntariado. Voluntariado empresarial. *Sensemaking*. *Sensebreaking*. Responsabilidade Social Empresarial.

Abstract

This study proposes to discuss the meaning attributed to voluntary business work, from the point of view of employees participating in voluntary actions, through companies that are regular employees. In order to increase the number of participants and companies with this type of action to Social Responsibility, the objective of this dissertation is to identify the sense built by the employee from the participation in voluntary actions promoted by the company on regular work in the organization, to explore the meanings for the individual concerning the activity performed. The research is qualitative in nature. The data were analyzed using the content analysis, referred to in Bardin (2006). Twenty-nine in-depth interviews were conducted with employees who performed voluntary activities through the company, analyzed in the seven Sensemaking properties (WEICK, 1995; WEICK, SUITCLIFFE, OBSTFELD, 2005) and Sensebreaking (LAWRENCE; MAITLIS, 2014). The main results of the study are: the characterization of corporate volunteering in the seven properties of sensemaking (Identity, Retrospect, Enactment, Social, Process, Clues, Plausibility); the confirmation that volunteer employees perceive personal transformations, Sensebreaking, that corporate volunteering is a complex but significant issue in people's lives and since it is embedded in the organizational context deserves to be deeply studied. The research brings an academic contribution by advancing in Brazilian studies in corporate volunteering, bringing representations and meanings attributed to volunteer employees, as well as practical contributions to companies that intend to implement or improve a volunteer program.

Keywords: Volunteering. Business volunteering. Sensemaking. Sensebreaking. Corporate Social Responsibility.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DIESSE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EnANPAD - Encontro da ANPAD

EnAPG - Encontro Nacional de Administração Pública e Governança

EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais

EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONG - Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

Semead – Seminários em Administração da Universidade de São Paulo

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Clusters</i> de concentração das palavras-chave	55
Figura 2	Etapas de análise dos dados realizadas nesse estudo	68
Figura 3	Processo de transcrição, categorização e análise de dados	72
Figura 4	Processo análise de <i>sensemaking</i> e <i>sensebreaking</i>	73
Figura 5	Síntese dos resultados	102

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	Vantagens do voluntariado empresarial para a empresa	38
Quadro 2	Vantagens do voluntariado empresarial para o funcionário voluntário	39
Quadro 3	Desafios do voluntariado empresarial para a empresa	41
Quadro 4	Desafios do voluntariado empresarial para o empregado	42
Quadro 5	Caracterização dos participantes	63
Quadro 6	Etapas de <i>sensemaking</i> , com base em Weick (1995)	70
Quadro 7	Sensebreaking	71
Quadro 8	Categoria da propriedade identidade	75
Quadro 9	Categoria da propriedade retrospectivo	79
Quadro 10	Categoria da propriedade criado em ambientes sensíveis	82
Quadro 11	Categoria da propriedade social	86
Quadro 12	Categoria da propriedade contínuo	89
Quadro 13	Categoria da propriedade focado em pistas extraídas	91
Quadro 14	Categoria da propriedade plausibilidade	93
Quadro 15	Categoria <i>Sensebreaking</i>	97

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABELAS

1.INTRODUÇÃO	11
2.REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Responsabilidade Social Corporativa	21
2.2 Voluntariado	24
2.3. Voluntariado no Brasil	28
2.4 Voluntariado Empresarial	31
2.4.1 Vantagens e Desafios do Voluntariado Empresarial	35
2.5 <i>Sensemaking</i>	43
2.5.1 <i>Sensemaking</i> : Contexto e Definições	44
2.5.2 Construção de sentido e processo de interpretação	48
2.5.3 <i>Sensemaking, Sensegiving e Sensebreaking</i>	50
2.6 Integração do <i>Sensemaking</i> Organizacional e Voluntariado Corporativo	52
3. PERCURSO METODOLÓGICO	56
3. 1 Abordagem metodológica	56
3.2 Técnicas de coleta	61
3.3 Análise do material empírico	67
3.4 Etapas da análise	69
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
6. REFERÊNCIAS	111
7. ANEXOS	126

1. INTRODUÇÃO

Estamos em um cenário em meio há transformações econômica, política e social, em um contexto que a proximidade das pessoas com as empresas está favorecendo a vida profissional e pessoal. As empresas neste momento estão cada vez mais preocupadas com sua visibilidade social, preocupadas com a responsabilidade social, preocupadas pela forma como são reconhecidas e apreciadas por seus funcionários e pelo meio externo, em um mercado cada vez mais agressivo e competitivo.

Uma das formas pela quais as empresas demonstram seu envolvimento com a comunidade é através da interação e responsabilidade social, envolvendo-se em ações que variam de filantropia, atividades em conjunto com o terceiro setor, ações junto ao meio ambiente e voluntariado de funcionários, além do investimento social (SOARES, 2004; GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; SILVA *et al.*, 2015).

Para lidar com essas questões, o voluntariado surge como uma resposta à demanda no campo social (GARAY; MAZZILLI, 2003). Esse fenômeno possui algumas características tais como: doação de tempo ou habilidades adquiridas por uma pessoa, grupo ou organização voluntária. Essa definição incorpora componentes-chave do voluntariado: atividade planejada a um ato espontâneo para ajudar e servir (CLARY; SNYDER, 1999), doação ativa de tempo e/ou habilidades ao invés de apoio passivo através de doações monetárias (WILSON, 2000); que ocorrem no contexto de uma organização voluntária ou de caridade (MUSICK; WILSON, 2008; PENNER, 2002). Ou seja, quando se avalia o voluntariado corporativo, pode-se classificá-lo como uma variação do voluntariado regular (tradicional), dado que é uma atividade realizada fora ou durante o horário regular de trabalho, como consequência da escolha do indivíduo em doar tempo para atividades sem fins lucrativos através da empresa que ele é funcionário regular (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; PEREIRA, 2017).

O voluntariado corporativo além de ser considerado um tópico que está em ascensão nas empresas (RODELL *et al.*, 2015), é uma iniciativa de engajamento de funcionários bem estabelecida que é utilizada amplamente em uma diversidade de empresas e setores (PLEWA *et al.*, 2015). Essa disposição tem a finalidade de aumentar o comprometimento e relacionamento com

as comunidades nos locais em que essas empresas atuam (CORRULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002).

O voluntariado corporativo se difere do voluntariado tradicional, aquele feito de maneira individual, por ser organizado e estimulado por uma empresa, que pode: estruturar atividades, divulgar oportunidades de ações voluntárias, monitorar o funcionamento das atividades, sensibilizar e capacitar os voluntários, mediar o relacionamento com organizações parceiras e beneficiárias e também podendo reconhecer o trabalho realizados pelos funcionários voluntários. (GOLDSCHMIDT, 2014).

O voluntariado dos empregados parece ter efeitos positivos nas atitudes e no comportamento em relação à organização (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005). Quando implantado de forma consistente e alinhado com a empresa, podem apresentar melhorias tais como fontes de mudança organizacional, oportunidade de treinamento, desenvolvimento dos funcionários e também o aumento da produtividade e da competitividade, além de que durante a atuação social há o desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades profissionais que serão utilizadas no ambiente de trabalho (TEODÓSIO, 2002). Para Corrullón e Medeiros Filho (2002), quando a empresa implanta um programa de voluntariado, é fundamental que este esteja alinhado com seu plano estratégico, missão, visão e valores, reforçando a cultura interna.

A implantação de um programa de voluntariado requer boa gestão, pois quando há o despreparo e a falta de compromisso com a continuidade do programa, os danos podem ser consideráveis. Muitas empresas, atendendo a demanda de modismo e tendências, acabam adotando programas, estimulando os funcionários, mas sem prospectarem sobre os desdobramentos e resultados futuros (TEODÓSIO, 2002). Essa afirmação corrobora com a pesquisa de Story e Neves (2014) da qual afirmam que as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) precisam ser consistentes com os valores morais da empresa e precisam ser estratégicas.

Para Blowfield (2005), apesar dessas afirmações feitas sobre as consequências positivas e negativas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para o funcionário e para empresa, nessa dissertação, sendo estudado o voluntariado corporativo como uma parte dentro dela, ainda sabe-se pouco neste campo, sobre o potencial de desenvolvimento, social e econômico que podem ser obtidos (NEWELL; FRYNAS, 2007).

Estudo feito por Story e Neves (2014) confirmam que os funcionários atribuem diferentes motivos para as práticas de RSC nas empresas que atuam. A RSC pode ser uma estratégia eficaz

para a organização, desde que estejam relacionadas com o desempenho dos funcionários. Os autores sugerem que a RSC pode ser uma estratégia potencial de motivação para os funcionários, por sua vez, retornam esses comportamentos positivos para a empresa.

Não é óbvio que os efeitos de um programa de voluntariado de funcionários sejam positivos para a organização. Por exemplo, pode ser que os funcionários associem o voluntariado como uma questão particular que deve ser separada do trabalho remunerado, os funcionários podem discordar da administração na discussão sobre de qual forma o dinheiro deve ser gasto com esse tipo de programa / atividade, o programa pode não levar ao aumento da adesão dos funcionários ao voluntariado quando as pessoas que já se voluntariaram continuam atuando pela organização (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005).

Algumas empresas permitem e estimulam os funcionários a se voluntariarem, a contribuírem para as metas e objetivos sociais fora da empresa, como seus representantes. Neste caso, os funcionários têm permissão para fazer trabalho voluntário durante o expediente, além de suas tarefas regulares, porém sem perder a meta e as entregas das atividades principais. Os funcionários podem contribuir com muitas atividades tais como: ajudar as escolas da vizinhança, contribuir para o desenvolvimento de programas de segurança da comunidade, criação de programas especiais para jovens, entre outras atividades e ações (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; BLOWFIELD; FRYNAS, 2005; PELOZA; HUDSON; HASSAY, 2008; BASIL *et al.*, 2011).

O voluntariado pode proporcionar uma oportunidade para obter habilidades profissionais e interpessoais. Os programas de voluntariado corporativo têm efeitos positivos nas atitudes e comportamentos dos empregados, incluindo maior motivação, comprometimento e satisfação no trabalho (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005). Os benefícios relatados através dos funcionários incluem aumento da produtividade, satisfação no trabalho redução do absenteísmo e da rotatividade, reforço da formação de equipes entre outros ganhos relacionados ao trabalho (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; PETERSON, 2004). Aumento de motivação, autoestima elevada, senso de utilidade, possibilidade de *networking* com novos relacionamentos, desenvolvimento de competências e habilidades, também foram vantagens e benefícios identificados (SANTAMARIA, 2015).

Para Teodósio (2001), programas de voluntariado envolvendo funcionários podem trazer benefícios para as empresas no que se refere à formação e desenvolvimento profissional além do

aumento da produtividade e competitividade. Dessa forma, as atividades e ações de voluntariado corporativo contribuem para o desenvolvimento do conhecimento e competências das equipes em situações reais; auxiliam a capacidade de lidar com mudanças, incentivam o trabalho em equipe e a cooperação; melhoram as relações com a comunidade; fortalecer a reputação da empresa; melhoram a imagem da empresa diante de seus públicos de relacionamento; e consequentemente, a possibilidade de ser mais competitiva, podendo ser um ponto-chave de *employee branding* (CAUDRON, 1994; PETERSON, 2004; TEODÓSIO, 2001).

Pesquisas mostram que nesta visão as empresas que adotam uma postura socialmente responsável alcançam um crescimento mais sustentável, ganhos de imagem/visibilidade, aumento do orgulho da empresa por seus funcionários e parceiros, além de serem menos propícias a conflitos ou problemas judiciais (LOPES-JR *et al*, 2014).

Uma pesquisa feita em um centro universitário que possui um centro de voluntariado em sua estrutura, apresentou que aproximadamente 92% dos participantes perceberam uma contribuição do voluntariado para o desenvolvimento de suas habilidades e que participar de um projeto de voluntariado aumenta a probabilidade de se estar empregado (LOPES-JR; MONTEIRO; MOURA FILHO, 2018).

A responsabilidade social corporativa está presente em muitos *stakeholders*, os quais incluem partes interessadas de fora da organização e que buscam resultados que vão além do monetário. A RSC vem sofrendo mudanças e transformações, expandindo a noção tradicional de trabalho para uma perspectiva de trabalho intraindividual, intraorganizacional com foco também nos lucros e fornecendo um canal para os indivíduos encontrarem sentido através do trabalho (GLAVAS; AGUINIS, 2017). A ação do voluntariado corporativo, quando vinculada à Responsabilidade Social Corporativa, precisa ser constantemente interpretada e reinterpretada com o propósito de compreender o sentido das ações que estão sendo desenvolvidas nas empresas, visto que gera custo, demanda esforço e energia, além das contribuições acadêmicas no campo do conhecimento.

O processo pelo qual as pessoas dão sentido às experiências em curso, por exemplo, voluntariado corporativo, é chamado *sensemaking* (WEICK, 1995), além disso, o *sensemaking* acontece quando as pessoas são confrontadas com a ambiguidade e complexidade e que auxilia a compreender às variáveis que influenciam a maneira como os indivíduos dão sentido às experiências (GLAVAS; AGUINIS, 2017). O voluntariado corporativo é um terreno fértil para o

sensemaking, pois muitas vezes no ambiente da ação voluntária e também no ambiente corporativo são criadas tensões, aprendizados e vivenciados dilemas sociais (GLAVAS; AGUINIS, 2017; KLEINSCHAFER; MORRISON; DOWELL, 2018; GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; CAUDRON, 1994; PETERSON, 2004; TEODÓSIO, 2001). Essa informação conduz à reflexão sobre qual o sentido que o voluntário corporativo assume na vida dos funcionários que atuam nesses projetos vinculados a empresa onde trabalham.

Dessa mesma forma, o campo contribui para o *sensebreaking* que é considerado “a destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464), dado que no campo, o voluntário ressignifica, desenvolve e quebra significados antes associados à outras atividades.

Esta pesquisa faz uso, da Teoria do *sensemaking*, de Karl Weick (1995) e Weick, Suitcliffe, Obstfeld (2005). Dessa maneira, o *sensemaking* pode auxiliar através de sua abordagem as organizações a traduzirem seus programas e projetos analisando o sentido de Responsabilidade Social Corporativa compartilhada aos que participam. A Teoria do *sensemaking* será abordada no intuito de compreender o sentido dado pelo voluntariado corporativo, em relação à atividade que ele desenvolve, a partir das abordagens assumidas pelos funcionários das organizações pesquisadas, com a contribuição do processo sob o olhar do voluntariado, visto que grande parte das pesquisas são com foco na organização.

Há pesquisas realizadas utilizando a abordagem do *sensemaking*. A teoria que essa abordagem traz, apresenta base para programas em empresas dentro de estudos organizacionais, como também no mercado fornecendo *insights* para gestores e responsáveis pelas decisões estratégicas das empresas (SUTCLIFFE *et al.*, 2006).

Essa dissertação aliou os conceitos de voluntariado corporativo enquanto prática social da organização e a Teoria *sensemaking*. Busca-se assim constituir em uma alternativa de como o voluntariado promovido pela empresa impacta no entendimento dos trabalhadores sobre as atividades que desempenham onde são funcionários *full time*.

Ademais, aspectos da produção de sentido mostram-se relevantes para a compreensão e atribuição de significados e símbolos para o entendimento de uma identidade do voluntariado corporativo. Isso porque a construção de sentido em contexto organizacional é referente ao processo em que os funcionários nas empresas procuram reduzir ambiguidades quando existentes, atribuindo significados a partir de acontecimentos em curso, tendo como base uma identidade que pode ser, ao longo desse processo, preservada ou reformulada (WEICK, 1995). Acrescenta-se que

o sentido denota o processo organizador de experiências, além de adequar a ação no contexto em que as organizações estão inseridas (WEICK, 1995).

Dado esse cenário, tendo como base o Voluntariado Corporativo e a teoria de *sensemaking*, buscou-se responder à pergunta de pesquisa: Qual o sentido construído pelo funcionário a partir da participação em ações voluntárias promovidas pela empresa?

A partir disso, essa dissertação tem como objetivo geral:

- Identificar qual o sentido construído pelo funcionário a partir da participação em ações voluntárias promovidas pela empresa.

Têm-se os seguintes objetivos específicos, para alcançar o objetivo geral:

- Identificar se a participação em ações de voluntariado corporativo influencia a construção de sentido do funcionário sobre o trabalho regular na organização.
- Analisar as transformações para o funcionário que participa de ações de voluntariado.
- Identificar se ocorre *sensebreaking* para o funcionário participante de ações voluntárias.

Diante disso, esta dissertação se enquadra nos moldes do paradigma qualitativo (DENZIN; LINCOLN, 1998), pois envolve o entendimento do sentido atribuído ao voluntário empresarial na execução de sua atividade, no qual não há a formulação de hipóteses, mas há a compreensão e análise dos resultados. Considerando a complexidade do processo de *sensemaking*, o método qualitativo é necessário à medida que implica em uma pesquisa com pessoas, fatos e locais que constituem o objeto de estudo (CHIZZOTTI, 2003).

Os indivíduos dessa dissertação são voluntários empresariais, os quais participam ativamente – não apenas atividades de assistencialismo - de programas promovidos pela organização na qual trabalham, e deu-se através de entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Foram ao todo 29 entrevistados de 20 à 56 anos, com posições de estágio à coordenação. A busca por esses profissionais deu-se através de empresas que possuem ações voluntárias, grupos de estudos especializados em voluntariado empresarial e também foram procurados arbitrariamente, por acessibilidade em plataformas digitais corporativas visto que estas são considerado um *hub* estendido de profissionais e rede social profissional.

Faz-se necessário apresentar que essa dissertação não se propõe a discutir o *sensemaking* do voluntariado corporativo de forma individual, mas sim a totalidade do sentido dos entrevistados à demanda ao voluntariado empresarial, de forma a identificar os sentidos (*sensemaking*) e também as transformações (*sensebreaking*) que os indivíduos tiveram nas experiências, dessa forma fornece o *sensemaking* como um mecanismo subjacente, da qual pode ser revisto e expandido para compreensão e sentido que envolvem outros fatores organizacionais (AGUINIS; GLAVAS, 2017).

Dado isso, o *sensemaking* explica e contribui na compreensão que é na interação social, que as pessoas atribuem sendo às informações com o objetivo de buscar reduzir a ambiguidade que possa ocorrer, dando possibilidades de análise do ambiente organizacional no nível micro (CORREA; SANDER; FERREIRA, 2014).

A literatura sobre o voluntariado é vasta, porém ela não se encontra bem definida em períodos regulares de produção do conhecimento, como outros temas nas ciências sociais, em especial na administração (PEREIRA; CAPPELLE; REZENDE, 2017). No entanto, esses programas apresentam-se ainda em processo de amadurecimento no cenário das organizações brasileiras, sendo mais diferenciadas aquelas que possuem esse tipo de atividade contemplando, em um campo de pesquisa pouco explorado no país. A literatura existente sobre o tema tem se concentrado predominantemente na descrição de seus benefícios para os funcionários e nos efeitos do desempenho organizacional (GILDER; SCHUYT; BREEDIJK, 2005; PETERSON, 2004).

Verifica-se a carência de pesquisas que abordem o voluntariado corporativo realizado no horário de expediente dos que atuam nas empresas privadas (SILVA *et al.*, 2015). Muitas pesquisas, são referentes ao trabalho voluntário no ambiente externo da empresa, focado no indivíduo (CORULLÓN, 2008; MATSUDA, 2002; MOURA; SOUZA, 2007).

Comparadas outros tópicos, mesmo que em menor escala, as pesquisas de voluntariado tiveram um crescimento no campo de administração, porém, há pouco consenso sobre o real estado da arte na literatura (RODELL *et al.*, 2015). Essa é uma informação provocativa, uma vez que um programa de voluntariado corporativo permite que as organizações ajam de maneira socialmente responsável, interagindo com partes interessadas internas e/ou externas e possibilitando sentido, perdas e ganhos, às atividades desenvolvidas. Para as empresas, o voluntariado de funcionários é um fenômeno relativamente novo, embora o voluntariado não seja.

Os estudos sobre voluntariado têm crescido no Brasil, são poucas pesquisas que abordam o *sensemaking* atrelado à voluntariado, projetos sociais na parte interna das empresas privadas.

Quando se trata de significado no voluntariado, tem-se o trabalho feito por Garay e Mazzilli (2003), Garay (2008), Silva *et al.* (2015), entre outros sobre significado do trabalho empresarial e o trabalho de Borchardt e Bianco (2016), sobre sentido, por exemplo. Há também poucos estudos apresentando o voluntariado corporativo no horário comercial de trabalho, ou parcial, a maioria dos estudos estão centralizados no voluntariado fora do contexto empresarial (CORULLÓN, 2008; MOURA; SOUZA, 2007; CARVALHO; SOUZA, 2007; MATSUDA, 2002; SILVA, 2006). Por essas razões, entende-se que há necessidade de aumentar os estudos em sentido do voluntariado no meio corporativo, ou pelo menos de forma parcial nas dependências que o indivíduo atua como funcionário.

Existem poucos trabalhos que utilizam as duas temáticas, Voluntariado Corporativo e *sensemaking*, essa dissertação faz uma contribuição ao campo, oferecendo uma estrutura conceitual de como os voluntários corporativos fazem sentido em relação à atividade que desenvolvem através do campo do trabalho. O estudo de Liston-Heyes (2017), apresenta o *sensemaking* e voluntariado em uma viagem de lazer ao exterior conciliando com um projeto de voluntariado. O estudo de Rodell e Lynch (2016) apresenta a percepção dos colegas de trabalho para aqueles que estão executando a tarefa. Já o estudo de Kramer e Danielson (2016), traz o processo pelo qual os voluntários aprenderam e desenvolveram seus papéis fazendo parte organizacionalmente em um zoológico e em seguida, os refizeram durante a assimilação contínua em resposta a uma mudança organizacional. Silva *et al.* (2015), desenvolvem o significado do trabalho voluntariado empresarial, porém não na perspectiva do *sensemaking*. Estudo considerando a motivação de funcionários e líderes no trabalho voluntário apresenta diferentes perspectivas, como o caso do estudo de Matthew e Craig (1999). O estudo de Aguinis e Glavas (2017), trouxeram o estudo de RSC voltada para a pessoa, concentrando-se no *sensemaking* através de um mecanismo subjacente e unificador, partindo do pressuposto que as pessoas são agentes proativos e intencionais que buscam e encontram sentido no trabalho.

Os estudos que abordam sentido do voluntariado ainda são escassos tanto nas pesquisas nacionais quanto internacionais, buscar por sentidos atribuídos ao voluntariado corporativo. Justifica-se essa dissertação dado de sua ênfase por haver muitos atores nesse processo, a análise de *sensemaking* a respeito do voluntariado corporativo permite uma compreensão do processo de sentido além dos limites tradicionais de trabalho e organização, contribuindo com os sentidos trazidos aos funcionários, visto que há crescimento significativo das empresas que estão

disponibilizando esses tipos de atividades; trazer novos estudos do voluntariado corporativo nos estudos brasileiros; identificar a variabilidade nos efeitos do voluntariado corporativo e o sentido que os voluntários identificaram através do *sensemaking*, também por apresentar certo grau de ineditismo, ao propor pesquisar os temas: Voluntariado Corporativo e *sensemaking* em um mesmo estudo, apresentando sinergia entre teorias desconexas e pesquisas originadas em diferentes disciplinas e em diferentes níveis de análise (micro, meso e macro), além de proporcionar direcionamentos para novas pesquisas, e principalmente por propor provocações e ambiguidades e dilemas no conceito voluntariado corporativo, dado que muitas atividades são realizadas depois do expediente, ou finais de semana, ao usar o *sensemaking* como um processo unificador, apresenta-se também o *sensebreaking*, de forma marginal, dado que é apresentado nos objetivos específicos.

Portanto, esta dissertação se justifica, também, por sua ênfase em avançar nos estudos referentes à compreensão dos sentidos de voluntariado corporativo, oferecendo uma visão ampla sobre o voluntariado empresarial. A análise de *sensemaking* a respeito do voluntariado corporativo permite obter uma compreensão mais profunda do processo, qual o sentido positivo e negativo reconhecido pelos funcionários e também quando ocorre transformação (*sensebreaking*) (LAWRENCE; MAITLIS, 2014).

Avançando nos estudos de voluntariado na pesquisa e literatura brasileira. Um levantamento feito por Pereira (2017), apresenta que o tema ainda voluntariado ainda está se desenvolvendo no campo. Nessa pesquisa, feita em 2016, apresentou o tema voluntariado nos principais congressos brasileiros de administração - EnANPAD (Encontro da ANPAD), EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais), EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho), EnAPG (Encontro Nacional de Administração Pública e Governança); Semead (Seminários em Administração), resultando na carência de poucos estudos, com apenas 46 artigos em sua base (2001 a 2016).

Quanto às organizações, este estudo pode auxiliar nas reflexões empreendidas no campo das atividades sociais. Mais especificamente à gestão do voluntariado auxiliando essas empresas na manutenção dos seus voluntários aos discursos realizados e ao que está amarrado a essa ação. Além de trazer subsídios para a compreensão dos tópicos e temas relacionados ao sentido do trabalho voluntário empresarial.

O interesse pessoal da pesquisa, deu-se por a pesquisadora ser participante ativa de voluntariado, participar de um centro de voluntariado universitário e também por ter contribuído

na implantação de projetos sociais no meio empresarial. A busca constante das pessoas por um significado maior, ou contribuição, colaborar com o próximo e encontrar esse espaço no voluntariado foi um dos gatilhos que despertou o interesse no tema, dado que os indivíduos dispõem tempo, que muitas vezes ultrapassam o horário comercial e realizam de maneira espontânea, contribuindo com o campo de pesquisa de sentido e voluntariado corporativo.

Esta dissertação é constituída por quatro seções além dessa introdução. O primeiro capítulo do referencial teórico discute o panorama de um dos principais conceitos que norteiam esta proposta de dissertação: Voluntariado, Voluntariado Corporativo, *Sensemaking* e *Sensemaking* com voluntariado corporativo. O segundo capítulo destina-se à metodologia de pesquisa e técnicas de análise. O terceiro capítulo refere-se à análise de dados e o quarto capítulo é a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

A ideia de que as empresas têm algumas responsabilidades para com a sociedade além da de obter lucros para os acionistas existe há séculos e não ganhou importância até a década de 1960 (CARROLL; SHABANA, 2010). Embora responsabilidade social corporativa seja um termo recente, a preocupação com a ética nos negócios e as dimensões sociais da atividade empresarial existe há algum tempo (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005). De uma perspectiva histórica, a RSC é um debate referente o papel das empresas na sociedade.

Responsabilidade Social Corporativa foi timidamente tratado até o final dos anos 80 (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Nos últimos 30 anos esse campo cresceu, com uma proliferação de teorias, abordagens e terminologias. E devido a multidisciplinariedade, característica desta área, não há consenso (FRYNAS; YAMAHAKI, 2016). Isso reflete um debate mais fundamental sobre o papel apropriado da empresa privada na sociedade (NEWELL; FRYNAS, 2007; CARROLL; SHABANA, 2010).

Desde o início histórico, há uma mudança nos debates que antes se concentrava em volta da empresa e de suas ações sociais pontuais, para uma percepção, visão da interação de *networking* com seus *stakeholders*, defendendo uma perspectiva assistencialista, voltada para ações e filantropia (ASHLEY, 2002). Essa campanha, que gira em torno da RSC, faz parte da agenda da globalização desde meados da década 1980, com isso as empresas buscam disseminar uma imagem de um empresariado consciente e politizado (GARCIA, 2004).

A RSC é um movimento amplo e o surgimento de um modelo unificado, testável e unificado de multi teoria, improvável ou mesmo indesejável. Perspectivas teóricas sobre RSC estão competindo e diversas vezes se sobrepondo (FRYNAS, YAMAHAKI, 2016).

Frynas e Yamahaki (2016), forneceram *insights* sobre os estudos em diferentes níveis de análise, mas não discutiram a lógica e a aplicação de diferentes lentes teóricas existentes que podem sustentar a pesquisa em RSC.

Para Carroll (1983), RSC envolve a condução de um negócio de modo que seja economicamente rentável, cumpridor da lei, ético e socialmente favorável. Ser socialmente

responsável significa que a lucratividade e a obediência à lei são condições primordiais para discutir a ética da empresa e o grau em que ela apoia a sociedade na qual ela existe, com contribuições de dinheiro, tempo e talento. Assim, a RSC é composta de quatro partes: econômica, legal, ética e voluntária ou filantrópica, que foram representadas em uma pirâmide, em ordem de importância relativa, e esse modelo vem sofrendo críticas e precisa ser revista em um novo contexto e século em que se vive (CARROLL, 1983; BADEN, 2016). Estudo de Baden (2016) sugeriu a ordem responsabilidades éticas como primárias, responsabilidades legais em seguida, responsabilidades econômicas e, por fim, a filantropia.

Peña (2014), apresenta como se desenvolveu algumas instituições no Brasil que foram principais apoios na construção de RSC como: Ethos, GIFE, IBASE, DIESSE. Uma de suas principais contribuições foi que a associação entre as empresas brasileiras e o Partido dos Trabalhadores (PT) e a sobreposição das relações Estado - sociedade, características da economia política brasileira, explicam a posição doméstica e internacional do movimento de RSC, em particular desde 2003. Para o autor, a América Latina, possui um modelo de capitalismo hierárquico ou estatal que “afasta” as relações entre Estado e sociedade e impede desenvolvimento de arranjos liberais de governança, como RSC (NÖLKE, 2010; SCHNEIDER, 2009), de forma que pudesse impactar as atividades sociais, da qual os indivíduos pudessem querer responsabilizar o Estado por todas as tarefas (PEÑA, 2014).

Num contexto de globalização há discussões e preocupações de que as empresas possam se aproveitar de um poder, da qual permite pressionar os governos mais fracos, para incluir suas empresas em áreas de regulação social e ambiental fraca ou inexistente e explorar as comunidades mais pobres (KORTEN, 2001). Como aproveitar o potencial positivo dos negócios e, ao mesmo tempo, conter a irresponsabilidade corporativa, representa um grande e constante desafio. Para muitos, o RSC fornece algumas respostas com ênfase em soluções em que todos ganham, parceria e respostas voluntárias a uma quantidade de problemas sociais e ambientais. Entender o potencial e as limitações das iniciativas de RSC para lidar com questões de desenvolvimento e participação torna-se fundamental (NEWELL; FRYNAS, 2007).

Muitas empresas ainda resistem à RSC. Há políticos e acadêmicos que vêem a RSC como um obstáculo ao comércio. Além disso, a sociedade civil estão cada vez mais questionando seus benefícios (BLOWFIELD; FRYNAS 2005). As empresas são vistas como atores políticos que se

autorregulam cada vez mais e assumem as responsabilidades tradicionais do Estado como provedores de direitos de cidadania e bens públicos (MÄKINEN; KOURULA, 2012).

Empresas buscam associar seus produtos e serviços com a ideia de responsabilidade social, mesmo que seja uma ideia genérica, essa chamada tem tido representatividade num diferencial na lógica competitiva do mercado (GARCIA, 2004). A filantropia empresarial, surge como uma proposta de intervenção social, conjugando a ideia de RSC com a crítica de interferência do Estado, se apresentando como um personagem de um novo modelo de intervenção (GARCIA, 2004).

Projetos filantrópicos pontuais exemplos: construção de escola, hospital ou estação de tratamento de água, podem trazer grandes benefícios de curto e longo prazo para a comunidade. Mesmo que possam ser destinados a demandas comunitárias mais abrangentes, por uma parcela das receitas obtidas com a extração de recursos, ou se esses projetos refletirem as prioridades das próprias comunidades, trazendo ganhos de desenvolvimento. Mas tais contribuições provavelmente serão ofuscadas em sua importância pelos efeitos econômicos e sociais, positivos e negativos (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005).

Para Baldo e Manzanete (2003), as ações de filantropia estão relacionadas ao início da Responsabilidade Social da qual sua característica principal é o benefício do dono da empresa e que se reflete nas práticas de doações que são feitas para entidades filantrópicas e assistenciais. Dessa forma, há abertura para participação de funcionários, por não precisarem desprender tempo de suas atividades principais, apenas contribuindo pela forma de doações e assistencialismo, que para as empresas que recebem, essa contribuição tem alto grau de ajuda. Nesse processo de filantropia corporativa, está embasado em RCS, porém, as organizações mantêm doações esporádicas e em sua maioria de forma desestruturada, muitas vezes em períodos sazonais, desastres ou festividades, da qual não é possível mensurar a efetiva participação ou resultados concretos. Além de mostrado por meio de programas de voluntariado, estendendo a ideia de empregado, fornecedores e demais parceiros poderem atuar (COSTA, 2005).

A participação de empresas nas ações sociais é positiva, dado que a cultura empresarial é fortemente focada para o lucro, e outro benefício a contribuição empresarial tem o objetivo de trazer resultados para o campo filantrópico em relação à eficiência das ações, possibilitando uma consciência cívica em torno à ideia de responsabilidades sociais compartilhadas. Essa forma de campanha, vem ganhando espaço na cultura brasileira através da filantropia empresarial,

consideradas como práticas em RSC que são uma referência significativa, mesmo não significando que a empresa seja obrigada a realizar doações e assistência social (GARCIA, 2004).

A gestão se debate sobre quais seriam os possíveis resultados organizacionais se essas ações não ocorressem. Nesse debate também está sua contribuição para o equilíbrio social manter-se estável, diminuindo os conflitos sociais, e sua imagem política diante o Estado e a sociedade (COSTA, 2005), além de que há elementos para gerenciar a RSC e estes, considerados comuns influenciam no jeito que as empresas visualizam as suas responsabilidades (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005; PEREIRA, 2009).

Estudo de Knox (2018) sugere que em programas de voluntariado corporativo os gerentes poderiam se engajar e participar ativamente nessas atividades de RSC para satisfazer suas obrigações contratuais para com a empresa, bem como as obrigações que sentem em relação à comunidade.

Esse tópico de referencial teórico teve como objetivo apresentar alguns principais e relevantes autores sobre o tema de Responsabilidade Social Corporativa, apresentando a teoria à filantropia empresarial e voluntariado. Esse trabalho será conduzido com foco em voluntariado empresarial, e esse capítulo teve o objetivo de introduzir o voluntariado no contexto profissional.

No próximo capítulo, veremos o voluntariado, seguido de voluntariado corporativo para reconhecer o que as empresas e teóricos estão encontrando em suas pesquisas, como também, base teórica que sustenta o objetivo dessa pesquisa.

2.2 Voluntariado

O trabalho voluntário foi se propagando com o passar dos anos, conquistando e atingindo proporções cada vez maiores de participantes em muitos países, em especial no Brasil. Deixando de ser uma ação voltada apenas à assistência básica e primária aos mais necessitados expandindo para causas relevantes a toda sociedade. Segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU) 2015, mais de 1 bilhão de pessoas são voluntárias no mundo todo, a maioria trabalha em seu próprio país, dedicando seu tempo a atividades de bem-estar social sem remuneração, “todos os anos, milhões de pessoas dedicam quantidades substanciais de seu tempo e energia para ajudar os outros” (CLARY *et al.*, 1998, p. 1516).

Em uma breve perspectiva história não aprofundada, para Smith (1975), o voluntariado foi caracterizado como um ato voluntário individual, coletivo ou comunitário, buscando benefícios espirituais (auto realização, dignidade e pertencimento), dependendo essencialmente da natureza (liberdade de escolha). Fatores biossociais (restrições fisiológicas em formas socializadas); fatores coercitivos (restrições sócio-políticas apoiadas por uma ameaça de força); ou compensação direta (pagamento de qualquer alta precisão ou benefício econômico). Para o mesmo autor, o voluntariado é uma troca entre os dois lados, do qual o doador e o beneficiário são igualmente beneficiados (PEREIRA, 2017).

Já nos estudos de Snyder e Omoto (2008), os autores realizaram uma revisão sobre voluntariado, e o definiram como atividade de ajuda, livremente escolhida, que se estende ao longo do tempo e que, frequentemente, é feita por meio de organizações. Para eles, o papel ativo do indivíduo na escolha do tipo de voluntariado e no curso de sua ação voluntária são assuntos frequentes, desprendidos por vários estudiosos, na caracterização e definição do voluntariado (PEREIRA; CAPPELLE; REZENDE, 2017).

O trabalho voluntário pode ser descrito por pequenas ou grandes ações realizadas em organizações formais, informais, em campanhas pontuais assistenciais como arrecadação de alimentos, roupas, brinquedos, ajudando pessoas próximas, conhecidos ou não e podendo ser feito por vontade própria ou através de convite. De acordo com Garcia (1994), o voluntariado precisa considerar interesses de outros indivíduos ou da comunidade e não ter interesse econômico.

Corullón (2008) acrescenta que o voluntário é como agente transformador, pois o voluntário é exibido como um ator no ambiente social com o objetivo de transformação. Inclui também, que o trabalho voluntário tem o foco na comunidade, porém adiciona as causas que as pessoas aceitam e fazem esse tipo de trabalho, visando atender às necessidades de outras pessoas, ou de uma causa, como de si próprio (SILVA *et al.*, 2015), dando continuidade na definição de Smith (1975).

Wilson e Musick (1997) estudaram também o envolvimento das diferentes formas de capital de Bourdieu (1986) no ambiente do trabalho voluntário. Para os autores, a definição é que o trabalho voluntário é considerado um trabalho produtivo que requer capital humano, é um comportamento coletivo que requer capital social e um trabalho orientado de forma ética que requer capital cultural. Voluntariado é definido como: "qualquer atividade em que o tempo é dado livremente para beneficiar outra pessoa, grupo ou causa" (WILSON 2000, p. 215). Isso beneficia tanto a organização quanto o voluntário. Os autores definiram também que o voluntariado formal

está positivamente relacionado ao capital humano. Nesse contexto, os autores apontaram que, apesar de não haver a aquisição de capital econômico por meio do voluntariado, o indivíduo tem aquisição de conhecimentos, aprendizagem e reconhecimentos que são uma forma para expressar o valor da pessoa como indivíduo, além de também serem reconhecimentos e incentivos psicológicos ou intangíveis.

Algumas convergências na maioria dos estudos são destacadas de acordo com conceitos de trabalho voluntário, sendo: as ações estão direcionadas a comunidades ou a pessoas mais carentes do que o voluntário, da qual não é explícita a presença de solidariedade. Outro fator que também converge é a doação do tempo livre, supondo a gratuidade, pois sua realização não envolve retorno monetário (FIGUEIREDO, 2005; SOUZA; LAUTERT, 2008).

Em seus trabalhos, Wilson (2000; 2012) buscou atualizar os estudos em voluntariado. Para ele, o voluntariado engloba vários termos entre eles: motivação, valores, crenças, capital humano, educação, trabalho, tempo livre, renda, teoria da troca do capital humano, redes sociais, relações familiares, estado civil, paternidade, relações demográficas como idade, gênero, raça e algumas consequências como a cidadania, o comportamento social, a saúde física e mental e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades.

O crescente interesse no voluntariado possui inúmeras razões para ter acontecido, sejam elas coletivas ou particulares, internacionais ou nacionais, culturais e até mesmo religiosas, mas a principal razão se deve ao fato do trabalho voluntário ter recebido uma análise mais precisa, sendo impulsionada pelo interesse público em incentivar e encorajar o voluntariado no desenvolvimento das sociedades (MUSICK; WILSON, 2008; WILSON 2012; 2000). Isso se deu por conta da identificação dos benefícios encontrados no voluntariado, sendo alguns: desenvolver habilidades cívicas, organização. Acredita-se que o voluntariado estimula confiança interpessoal, tolerância e empatia pelos outros e respeito pelo bem comum, por conta da atividade tornar os voluntários menos propensos a se engajar em comportamentos socialmente patológicos, como vandalismo, e menos propensos a atacar outras pessoas e a se engajar em comportamentos autodestrutivos. Projetando para saúde, foram identificados benefícios físicos dados à integração social, ao ajudar os outros, os indivíduos podem desenvolver resistências que amortecem o estresse e reduzem o risco de doenças. Analisando a saúde mental, ao tornar-se voluntário, o indivíduo acrescenta um novo papel em sua vida, contribuindo para sua estabilidade mental.

Ainda para os autores Musick e Wilson (2008) e Wilson (2012; 2000), ao localizarem publicações internacionais e de impacto sobre o tema, estabeleceram algumas tendências, considerando os antecedentes e as causas do voluntariado, sendo: disposições subjetivas: personalidade, motivação, valores, normas, crenças e atitudes, portanto, o indivíduo se encontra em sua identidade e se desenvolve nas questões intrínsecas; recursos individuais: recursos socioeconômicos, tempo, saúde, renda, gênero, raça, indivíduos com melhor renda, é maior na tendência de ser voluntário, e mulheres são a maioria; status de imigração, educação e trabalho, o voluntariado desenvolve habilidades para o trabalho; momento social do voluntariado como a concepção ou início de vida (raíz familiar, origem da família, escolaridade e atividades fora da agenda escolar), curso médio de vida (estabilidade, emprego, casamento e paternidade) e final de vida (aposentadoria, terceira idade, visibilidade positiva do voluntariado no envelhecimento), recursos sociais (redes sociais, escolas, igrejas, vizinhança, bairro, cidades, estados e regiões, países, diversidade transnacionais; a organização do trabalho voluntário (tarefas e funções dos voluntários); as consequências do Voluntariado (cidadania, comportamento na sociedade, ocupação em algumas áreas, renda e saúde) (PEREIRA; CAPPELLE; REZENDE, 2017).

Devido a importância do trabalho voluntário, no contexto econômico e social, existe uma vasta pesquisa a respeito das motivações e causas que uma pessoa se voluntaria, como os motivos que uma pessoa continua executando o voluntariado a longo prazo. Esse interesse relatado sobre o assunto provocou o desenvolvimento e criação de teorias e modelos de análise da motivação para o trabalho voluntário. Dentro dessa tradição de pesquisa, a motivação dos voluntários é um dos temas mais estudados (MASCARENHAS *et al.*, 2013).

Dessa maneira próxima, a tomada de decisões, a influência e as motivações aparecem nas conceituações sobre o tema. Essa definição de voluntariado trazida por Snyder e Omoto (2008) não considera a relação entre ajudante e destinatário através da prestação de assistência, como cuidar e prestar apoio a um cônjuge doente ou ao envelhecimento dos pais. Segundo eles, esses relacionamentos envolvem uma história de ajuda, apoio e reciprocidade, dado que esses relacionamentos trazem o sentido de obrigação, que flui de ligações familiares, não podendo ser verdadeiramente voluntárias se caracterizando como comportamento de ajuda e cuidado.

O trabalho voluntário, dissocia-se de benefícios financeiros e perpassa pela escolha natural do indivíduo. Estudos apresentam que o voluntariado, por ser um campo de atuação no que não possui em seu fim o lucro, ou remuneração, vem se apresentando como uma fonte de recompensas

para os que desenvolvem trabalho voluntário, benefícios como saúde física, mental e bem-estar, de maneira subjetiva (LUM; LIGHFOOT, 2005; PARIZOTTO; FREITAS, 2015). Voluntariado é um processo desenvolvido de forma social e pode ser identificado de várias maneiras pelos sujeitos (COUTO *et al.*, 2015).

Em síntese, o trabalho voluntário é toda ou qualquer ação que um indivíduo presta sem fim lucrativo, é uma ação individual ou coletiva que acontece da vontade das pessoas em exercer a cidadania e a solidariedade, dedicando tempo e esforço para a atuação em causas sociais, sem remuneração monetária. Conforme Smith (1981), a essência do voluntariado não é o altruísmo, mas a contribuição de serviços, para ajudar a realizar algum fim desejado, sem coerção substancial ou remuneração direta. O voluntariado, quando organizado, se constitui em uma fonte grandiosa de transformação social. A partir da teoria, o voluntariado pode ser uma atividade, organizada que tem o objetivo de contribuir no desenvolvimento de uma sociedade estimulando que os funcionários participem de eventos, campanhas solidárias, campanhas de arrecadação, serviços voluntários à comunidade, como separação do lixo, professores, palestrantes e educadores, pintar a calçada, etc. (CALDERÓN *et al.*, 2011).

Desde então, o conceito e o significado do voluntariado, bem como sua forma de intervenção social foram se modificando. Surge o “novo voluntariado”, marcado pela consolidação dos espaços de poder, segmentos sociais, força de trabalho, interesses conflitantes, todos eles inseridos no contexto econômico (LANDIM, 1993; LIMA, 2010; PEREIRA, 2017).

A abordagem do novo voluntariado está inserida em um contexto de estrutura de produção capitalista, que tornou o mercado o condutor de políticas (PEREIRA; CAPPELLE; REZENDE, 2017). Alguns trabalhos que se encaixam nessa perspectiva denunciam apropriação feita pelo capital ao voluntariado, a exemplo tem-se Bonfim (2010), trazendo em seu estudo algumas determinações econômicas e políticas que culminaram na cultura do voluntariado no Brasil Nascimento (2011) fundamenta seu estudo no modo de produção capitalista, nos contextos dos ajustes de estrutura.

Na sociedade brasileira, por exemplo, o voluntariado passou a representar, entre outras coisas, o exercício da cidadania, a responsabilidade da sociedade civil pelo bem comum, a opção por ações imediatas e eficazes no que se refere ao enfrentamento dos problemas sociais. Há anos, organizações da sociedade civil e empresas atuavam distante, cada uma com sua agenda, e muitas vezes agendas conflituosas e resistentes do trabalho colaborativo (MOURA, COMINI,

TEODÓSIO, 2015). O voluntariado é um fenômeno global e um recurso social crítico para organizações comunitárias e sem fins lucrativos (SNYDER; OMOTO, 2008), veremos a seguir.

2.3 Voluntariado no Brasil

Conforme o passar dos anos a essência, foco e a própria ação do voluntariado passou por alterações atualizando seus objetivos de acordo com a nova sociedade, política e da economia do país. Deixando de ser voltado apenas para o assistencialismo foi incluído algumas ações para o desenvolvimento da cidadania, através da realização de trabalhos de caráter educativo, educacional, de cultura e de lazer (ESCOBAR, 2017).

Uma pesquisa realizada sobre voluntariado no Brasil pelo Ibope, em 2011, apresentou que 25% da população brasileira declaravam fazer ou já terem realizado algum tipo de trabalho voluntário, sendo que 74% dos correspondentes associaram a atividades assistenciais.

No decorrer da história, o voluntariado foi sendo reconhecido em diferentes contextos, acontecimentos, durante diferentes períodos foi condicionando e determinando as suas características e os seus modos de ação (FERREIRA, 2008).

A bibliografia do tema trabalho voluntário no Brasil apresenta-se em desenvolvimento. Dessa maneira, a revisão de literatura pretende apresentar o estado da arte da discussão em âmbito nacional, mas também internacional visto que o assunto é explorado há alguns anos (MASCARENHAS, ZAMBALDI, VARELA, 2013).

No estudo de Vidal *et al.* (2004), o trabalho voluntário no Brasil representava uma temática pouco explorada, cuja bibliografia está em estágio inicial de desenvolvimento, precisando de novos estudos, nessa concepção, concordada por Dias e Palazzi Neto (2007). Complementando, Rodrigues *et al.* (2014) desenvolveram um estudo bibliométrico concluindo que a produção é em nível inicial. Essa conclusão foi devido os dados não indicarem centralidade de autores e grupos de pesquisa na área (LIMA *et al.*, 2016).

A literatura sobre o voluntariado é vasta, porém ela não se encontra bem definida em períodos regulares de produção do conhecimento, como outros temas nas ciências sociais, em especial na administração (PEREIRA; CAPPELLE; REZENDE, 2017).

No Brasil a intensificação do trabalho voluntário deu-se na década de 1990. No século XXI, o destaque foi participação do Brasil no Ano Internacional do Voluntário em 2001, desenvolvido pela ONU. No mesmo ano a Pastoral da Criança foi indicada ao Prêmio Nobel da Paz, pelo trabalho realizado por 150 mil voluntários (ESCOBAR, 2017).

A partir da década de 1980, com o maior envolvimento da sociedade, surgem as organizações não-governamentais (ONG) que vieram fortalecer o trabalho voluntário no Brasil. Com esse cenário, a Constituição Federal de 1988 exerce um papel importante, pois, além de enfatizar a responsabilidade social como proposição considerada pela sociedade, também destacou a dignidade e a cidadania do ser humano como fundamentos do Estado Democrático de Direito (BARELI; LIMA, 2012).

O aumento do trabalho voluntário nos variados fragmentos da sociedade traz a atenção para uma maior organização e formalização da atividade. A Lei do Voluntariado, n 9.608 criada em 18 de Fevereiro de 1998, é considerada um exemplo dessa formalização e pode ser entendida como consequência natural da necessidade de organizar o serviço desde o momento em que ele abrange um número cada vez maior de pessoas.

Art. 1º - Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a Instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Compreende-se que, de acordo com essa Lei, que não gera vínculo de emprego ou qualquer tipo de obrigações trabalhistas, por uma questão de segurança para os envolvidos (entidade e prestador de serviço). Há um termo de adesão, e quando acordado entre as partes, o prestador de serviço voluntário pode ter suas despesas reembolsadas quando autorizado.

O objetivo do trabalho é apresentar o *sensemaking* do trabalho corporativo, através da ótica do próprio voluntário. Mesmo não sendo o foco é necessário trazer uma perspectiva crítica da atividade, da qual há o risco de o voluntariado ser confundido com oportunismo, auto promoção da empresa, ferramenta de marketing, quando empresas investem em divulgação de campanhas assistenciais. Não há dúvidas de que esse tipo de ação social tem crescido significativamente e têm se revelado de forma relevante para a sociedade. O outro fator é de o trabalho social ser equivocado com assistencialismo (ESCOBAR, 2017).

Atualmente, há termos específicos referindo-se a cada tipo de voluntariado. As categorias

criadas são: voluntariado no ambiente empresarial ou corporativo, voluntariado no meio ambiente (ambiental), voluntariado com o viés educacional (educativo), entre outros. Cada termo está ligado à característica principal do serviço voluntário em questão, seja ele o público alvo a ser beneficiado, a área de atuação, o tipo de serviço concedido ou mesmo no ambiente que o voluntariado é realizado, o voluntariado empresarial, que busca viabilizar a atuação social das empresas por meio da atuação social voluntária de seus funcionários (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

No próximo tópico, descreveremos sobre o trabalho voluntário empresarial, expandindo para o conceito da ótica corporativa.

2.4 Voluntariado Empresarial

O campo de responsabilidade social ganhou força na última década motivando ações e atividades de empresas e pessoas a atuarem em favor das comunidades, com o propósito de buscar uma sociedade mais justa e com novas oportunidades. Os programas de voluntariado empresarial, geralmente são utilizados pelas empresas como uma das práticas dos programas de responsabilidade social. As empresas brasileiras que estão aderindo ao voluntariado corporativo, já começaram a assumir e reconhecer o valor do estímulo, do envolvimento e desenvolvimento dos seus funcionários como agentes de mudança na comunidade local (BEÚ, 2010).

O Programa de Voluntariado Empresarial é considerado uma ferramenta da responsabilidade social corporativa da qual integra organização e comunidade. É uma forma de contribuir para reduzir as diferenças sociais da atualidade (LIMA; AGUIAR; CARRIEI, 2016). Os programas de voluntariado corporativo têm impacto significativo na comunidade, no desempenho dos funcionários e nos resultados de negócios organizacionais (KHAN, 2016).

À medida que o tema responsabilidade social corporativa ganha importância nas empresas, aumenta o número de empresas que buscam ter o reconhecimento da sociedade, do mercado e de seus funcionários, com isso, surgem mais oportunidades de atividades voluntária dentro das organizações.

Há um aumento significativo nos últimos anos referente a empresas, organizações e pessoas que têm buscado aderir à programas de voluntariado (PINTO; GUEDES; BARROS, 2006), e

através dele, trazendo transformações para as comunidades beneficiadas quanto para os voluntários envolvidos (GOLDSCHMIDT, 2014), dado isso, no Brasil, a quantidade pessoas que são voluntárias cresceu aproximadamente 1 milhão entre os anos de 2016 para 2017. Segundo dados do IBGE (2018), tendo um aumento significativo de 6,5 milhões para 7,4 milhões — aproximadamente de 13%.

O voluntariado empresarial surgiu há décadas atrás, e foi na década de 70 que ganhou visibilidade, nos Estados Unidos e é hoje um dos que mais cresce no Brasil. São iniciativas que partem dos funcionários e da organização mostrando uma preocupação com o bem-estar das comunidades em seu entorno (FERREIRA; PROENÇA; PROENÇA, 2008). No Brasil, as práticas de voluntariado estimulados por empresas, são antigas e decorrentes da época da industrialização. Porém, em meados de 1980, num contexto mudanças em que a campanha e divulgação pela responsabilidade social corporativa se tornou foco dos debates entre os empresários veio ganhando ênfase.

Para Goldschmidt (2014) o principal objetivo de um programa de voluntariado empresarial deve ser resgatar a percepção de encadeamento das relações da qual parte de uma conexão frágil de relações interdependentes. O objetivo e propósito do voluntariado empresarial é compartilhar os compromissos da pessoa jurídica (empresa), com os funcionários, pessoa física. A empresa possui um investimento social definido por meio de uma área, instituto ou fundação. A empresa sabe quais são os resultados que deseja atingir com o investimento social e organiza o voluntariado em torno delas. As atividades tendem a ser estruturadas e possuem o apoio maior da empresa, como transporte, horas de trabalho cedidas, refeição entre outras (GOLDSCHMIDT, 2014).

O voluntariado corporativo se difere do voluntariado tradicional, aquele feito de maneira individual, por ser organizado e estimulado por uma empresa, que pode: estruturar atividades, divulgar oportunidades de ações voluntárias, monitorar o funcionamento das atividades, sensibilizar e capacitar os voluntários, mediar o relacionamento com organizações parceiras e beneficiárias e também podendo reconhecer o trabalho realizados pelos funcionários voluntários. (GOLDSCHMIDT, 2014).

O papel da empresa é planejar as ações, tendo em consideração o interesse das partes envolvidas (empresa, funcionário-voluntário e comunidade beneficiada), isso seria o ideal, porém a maioria das empresas fazem as ações pensando apenas em si mesmo, ou fazem ações pontuais que não geram vínculos com a comunidade (GOLDSCHMIDT, 2014).

Sobre a Lei do voluntariado, não há uma específica para o voluntariado corporativo, a mesma lei n 9.608 /1998 regula as relações entre os indivíduos voluntários e as entidades publicas ou privadas sem fins lucrativos. Os funcionários são voluntários, a empresa exerce o papel de apoiar o voluntário a difundir sua prática, mas em muitas vezes não é responsável por aquele funcionário. Apesar do voluntariado existir há muitos anos, apenas em 1998 foi criada uma lei que regularizasse sua atividade, dificultando a gestão e a profissionalização de suas ações. A lei define em termos legais o que é o serviço voluntário, reconhece quem o realiza, além de proteger a organização social que está recebendo o voluntário. Apesar da lei não tratar de voluntariado empresarial, ela regula as relações entre os indivíduos e as entidades que recebem os voluntários. A lei é de extrema importância, pois dá o apoio para as empresas, como seus funcionários tem relacionamento com organizações sociais (GOLDSCHMIDT, 2014).

De uma perspectiva organizacional, os voluntários, como recursos valiosos, constituem um elemento importante da força de trabalho das organizações. Muitas vezes, eles estão envolvidos no processo de agregação de valor das organizações, o que aumenta a necessidade de uma implantação eficiente de voluntários.

Nos países de terceiro mundo o desenvolvimento é mais lento e com o aumento do compromisso estratégico relativamente à RSC, há uma tendência considerável para aumentarem as atividades do voluntariado empresarial (MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). Os programas de voluntariado corporativo de início surgiram como uma tendência no campo social. Na Índia, o voluntariado empresarial também está crescendo, porém em uma velocidade menor e começando a ser promovido e regulamentado, porém algumas empresas têm demonstrado preocupação ao alinhamento dos programas e ações de voluntariado com os objetivos da empresa e um desenvolvimento sustentável (TEWARY; DAHIYA, 2012).

Essa tendência no Brasil está mudando, passando a ser entendido como uma ferramenta política de RSC, que pode ter impactos positivos importantes, e alguns estudos apresentam quais são esses impactos (PAÇO; AGOSTINHO; NAVE, 2013).

Para os autores Fischer e Falconer (2001), o programa de voluntariado empresarial se caracterizam como uma iniciativa formal da empresa que evoca a participação facultativa dos empregados sem qualquer remuneração. Observa-se nessa abordagem uma crescente profissionalização do voluntariado nas organizações, tratando-se de um investimento social privado, realizado por meio das fundações corporativas e trabalhadores voluntários (BORGES;

MIRANDA; FISCHER; FALCONER, 2001; GARAY, 2001; MASCARENHAS, ZAMBALDI; VARELA, 2013; VALADÃO JUNIOR, 2007;).

O voluntariado corporativo é considerado uma soma de ações feitas por empresas com o objetivo de apoiar e incentivar o envolvimento dos funcionários com a sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2010). Fischer e Falconer (1999) referem-se aos programas de voluntariado como ações espontâneas de funcionários, eles verificaram que cerca de 50% das empresas que participaram da pesquisa, afirmaram que em seu time de funcionários haviam pessoas que se dedicavam ao voluntariado, sendo 17% no horário de trabalho e em 16% das empresas com pelo menos uma pessoa ou área responsável pela promoção do voluntariado (GARAY, 2003).

A empresa deve identificar as habilidades de seus funcionários e avaliar o que é preciso (e pode) ser feito por eles em benefício de um público selecionado em conjunto, ao mesmo tempo que procura um alinhamento estratégico com seu negócio (GOLDSCHMIDT, 2014). Infelizmente a maioria das empresas entrevistadas, a participação do voluntariado não está diretamente relacionada à missão da empresa, como também não há uma identificação previa das habilidades dos voluntários. Os programas de voluntariado em grande parte das empresas não são planejados para atingir a resultados pré-definidos. Quando há o alinhamento e consequentemente o diagnóstico, há a necessidade de o programa estar vinculado com a estratégia dos negócios da empresa, com as políticas de Responsabilidade Social ou socioambiental, ou mesmo com o setor de Recursos Humanos.

Esse interesse é devido alguns gestores acreditarem que quanto maior o alinhamento, maior a probabilidade de aprovação do programa e também os resultados serem incorporados pelos indicadores dos resultados corporativos (GOLDSCHMIDT, 2014). Outros gestores acreditam que não deve ter o alinhamento porque quando o programa de voluntariado é delineado considerando afinidade com políticas internas, há o risco de menor adesão, uma vez que a vontade dos funcionários seja diferente aos projetos propostos. E dessa forma a empresa estimula a ação a ação da cidadania, incentivando, mesmo que o funcionário exerça em sua vida pessoal.

De acordo com Goldschmidt (2014), as empresas são grupos de indivíduos que trabalham em um mesmo ambiente, dividindo objetivos comuns, porém com diferentes áreas do conhecimento, com isso, possibilitam um ambiente para a criação de voluntariado, pois possibilitam a mobilização de certa quantidade de pessoas em prol de uma causa comum, sendo relevante para a comunidade onde a empresa esta localizada.

2.4.1 Vantagens e Desafios do Voluntariado Empresarial

Poucos estudos e pesquisas buscam compreensão de funcionamento dos programas de voluntariado corporativo, seu significado e sentido (*sensemaking*) junto aos que os realizam. Espera-se que nas empresas privadas, com sua forma de gestão enraizada em princípios instrumentais, através da gestão do trabalho voluntário, assim como a expectativa que o voluntário empresarial contribui para o campo social, através da profissionalização (GARAY; MAZILLI, 2003).

Um estudo feito, no Brasil, em 2017 através do *Bank of America Merrill Lynch* junto com a consultoria *Santo Caos*, com 828 funcionários de 80 empresas brasileiras e 14 ONG's, desses 16% são voluntários corporativos e o primeiro contato com o voluntariado através da empresa, representa 33% da amostra e da amostra inicial 70% atuam em nível operacional, apresenta que os funcionários participantes de programas voluntários empresariais possuem índice de engajamento 16% a mais do que não participantes de ações desse tipo, resultando em um maior envolvimento com a empresa. Os funcionários engajados costumam dar o seu melhor para atingir os objetivos e metas da empresa. A média nacional americana de participação é de 28%. Nessa mesma pesquisa, 90% dos gestores acreditam que as ações voluntárias contribuem para o desenvolvimento de habilidades e competências dos indivíduos, e também fortalecer o espírito de equipe. Mesmo que esse estudo apresente boas considerações e participações, o voluntariado ainda não se apresenta com o peso estratégico que a pesquisa trouxe e vale considerar que faz parte de uma amostra seletiva, em um contexto brasileiro, 25 estados, e não se considera generalizado (SANTO CAOS, 2017).

Esse mesmo estudo apresenta que a maioria dos voluntários corporativos dedicam menos de 40 horas de trabalho por ano, a grande maioria dos respondentes nunca trabalharam em uma empresa que oferecesse um programa de voluntariado, 88% dos entrevistados acham de maneira positiva os funcionários realizarem trabalho voluntário no horário de expediente, porém 47% acreditam que os gestores não apoiam a causa e a participação no programa, além que a maioria dos respondentes veem o programa de voluntariado apenas como algo adicional para a organização.

Pesquisas realizadas, por consultorias e empresas especializadas, apresentaram em estudos que um dos motivadores emergente e cada vez mais importante do engajamento do funcionário, é

a RSC (GROSS; HOLLAND, 2010). Dado que o voluntariado está inserido em RSC, uma reportagem jornalística feita em 2017, apresenta que Programa de voluntariado de uma empresa multinacional conseguiu engajar 90% dos funcionários no Brasil (PRNEWSWIRE, 2017).

A revista Exame, publicou em 2013 uma reportagem sobre empresas que praticam o voluntariado e quais eram suas principais ações, em 2016, teve uma atualização do texto publicado, da qual varia desde doação de sangue à construção de casas (MELO, 2016).

Os programas de voluntariado corporativo proporcionam muitos benefícios para a comunidade, assim como aumenta a quantidade de pessoas interessadas nesse movimento e compartilham com os mesmos valores da empresa, ao demonstrar envolvimento social e compromisso com a comunidade (CAUDRON, 1994; HESS; ROGOVSKY; DUNFREE, 2002; PETERSON, 2004). Além disso, os programas de voluntariado corporativo receberam diversos resultados favoráveis associados ao funcionário. Alguns estudos apresentam que os funcionários preferem trabalhar para empresas que se preocupam para além dos resultados, mas também estão envolvidas em sua comunidade, criando uma imagem institucional esperada pelos empregados, proporcionando a oportunidade de desenvolver novas habilidades profissionais sem os altos custos que ocorrem por meio de cursos.

Os programas de voluntariado também fornecem aos funcionários a oportunidade de melhorar as habilidades relacionadas ao trabalho e melhorar as atitudes de trabalho. Entre as inúmeras habilidades profissionais que podem ser aprimoradas por meio de programas voluntários estão as habilidades de trabalho em equipe, habilidades de comunicação escrita e verbal, habilidades de gerenciamento de projetos e habilidades de liderança grupal e individual (WILD, 1993).

Ao realizar esse tipo de trabalho, empresas acreditam que as pessoas desenvolvem a capacidade de empatia, tendo maior sensibilidade para enxergar o mundo, tornando-se pessoas mais humanistas, sensíveis, conscientes e participativas (LEÃO, 2018).

O trabalho voluntário pode causar impacto na carreira profissional (ESTEVES, 2018), além da experiência no voluntariado contribuir em processos seletivos, pois na ação, há o desenvolvimento de muitas habilidades que o mercado está em busca.

Pesquisa realizada por Peterson (2004) apresenta que os funcionários percebiam no voluntariado um significado de desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências profissionais; que o comprometimento organizacional é maior para voluntários de empresas com um programa

de voluntariado empresarial do que para não voluntários de organizações sem um programa de voluntariado empresarial; e que a satisfação no trabalho estava relacionada ao voluntário funcionário do sexo feminino, mas não para empregados do sexo masculino (PETERSON, 2004).

Voluntariado Corporativo pode aumentar a satisfação, o aprendizado, as competências, a motivação, a produtividade, a liderança e outras habilidades dos funcionários, estudos apontam que para o lado do empregador, eles podem se beneficiar da melhoria da imagem, do aumento da boa reputação e do ganho de notoriedade da empresa (SANTOS; FERNANDEZ, 2017).

O trabalho de Magalhães e Ferreira (2014) apresenta a evolução do voluntariado empresarial. Os autores fazem um levantamento de artigos e demonstram as vantagens que o trabalho voluntário traz que foram identificadas nos artigos estudados e são vantagens relacionadas às empresas e aos funcionários.

Os autores traçam quais são as vantagens do voluntariado na visão da empresa, sendo eles: Condições de crescimento de produtividade (GARAY, 2001; PELOZA; HASSAY, 2006; TEODÓSIO, 2001); Melhora do trabalho em equipe (GARAY, 2001; TEODÓSIO, 2001; PELOZA; HASSAY, 2006); Há o aumento de lealdade (BARTEL, 2001; GRAFF, 2004; GRANT; DUTTON; ROSSO, 2008; PETERSON, 2004;); Facilidade no recrutamento (construção do *employee branding*) e retenção dos funcionários (TUFFREY, 2003; GRAFF, 2004; PETERSON, 2004); Redução de custos com formação e treinamentos (PETERSON, 2004); Melhora da imagem corporativa e de sua imagem junto aos *stakeholders* (FONSECA, 2002; GARAY, 2008; GARAY; MAZILLI, 2003; GRAFF, 2004; TUFFREY, 2003); Reforça o investimento na filantropia empresarial (PELOZA, 2009); Melhoria no ambiente organizacional (GARAY, 2001); Facilita a comunicação interna (FONSECA, 2002) e aumento de visibilidade nas mídias (AZEVEDO, 2007).

Estudos foram feitos para identificar as vantagens do trabalho voluntário corporativo para através da ótica dos funcionários. São eles: Aumento do grau de socialização (MUTHURI; MATTEN; MOON, 2009); Colabora com crescimento da autoestima e a satisfação pessoal (FONSECA, 2002; SANTOS, 2008); Melhora as competências do trabalho em equipe (AZEVEDO, 2007); A equipe visualiza novas formas de enfrentar novos desafios (FONSECA, 2002; SANTOS, 2008); Desenvolvimento de capacidades (TUFFREY, 1995; PETERSON, 2004); Aumento na motivação e satisfação no trabalho (FONSECA, 2002); Aumento do reconhecimento por parte dos outros funcionários e da empresa (BOOTH; PARK; GLOMB, 2009); Estímulo à criatividade (FONSECA, 2002); Melhora a saúde mental e física (WILSON, 2000); Fonte de

realização pessoal (AZEVEDO, 2007); Permite maior desenvolvimento pessoal e profissional (SANTOS, 2008)

Dada a vasta gama de benefícios associados aos programas de voluntariado corporativo, talvez não surpreenda que um número crescente de empresas nacionais e internacionais esteja em processo de desenvolvimento ou expansão de sua participação em programas de voluntariado corporativo (HESS; ROGOVSKY; DUNFREE, 2002).

Pode-se perceber que as vantagens de se obter programas de voluntariados internamente nas empresas são grandes. Assim, há incentivos diversos para que as corporações mantenham esse tipo de programas. Consolidando as vantagens identificadas no estudo de Magalhães e Ferreira (2014), e demais autores inseridos na pesquisa, segue tabela compilada dos benefícios para empresa e para o indivíduo voluntário.

Quadro 1: Vantagens do Voluntariado Empresarial para a Empresa

Recrutar e manter funcionários qualificados	CAUDRON, 1994;
Condições de crescimento de produtividade	GARAY, 2001; PELOZA; HASSAY, 2006; TEODÓSIO, 2001;
Melhoria do trabalho em equipe	GARAY, 2001; TEODÓSIO, 2001; PELOZA; HASSAY, 2006
Aumento de lealdade	BARTEL, 2001; GRANT; DUTTON; ROSSO, 2008; GRAFF, 2004; PETERSON, 2004;
<i>Employeer branding</i> , facilitando o recrutamento e retenção dos funcionários	TUFFREY, 2003; GRAFF, 2004; PETERSON, 2004
Redução de custos com formação e treinamentos	PETERSON, 2004
Melhora da imagem corporativa e de sua imagem junto à comunidade e aos funcionários	FONSECA, 2002; GARAY, 2008; GARAY; MAZILLI, 2003; TUFFREY 2003; GRAFF, 2004
Reforça o investimento na filantropia empresarial	PELOZA, 2009
Aumento do desempenho do funcionário quando atribuídos motivos intrínsecos e extrínsecos à responsabilidade social corporativa.	STORY; NEVES, 2014
Melhoria no ambiente organizacional	GARAY, 2001
Facilita a comunicação interna	FONSECA, 2002
Aumento de visibilidade nas mídias	AZEVEDO, 2007
Boa reputação e do ganho de notoriedade da empresa.	SANTOS; FERNANDEZ, 2017
Melhor colaboração, Aumento da autoconsciência, Impacto na receita, Importante para os <i>millennials</i>	GAY, 2016

- geração também procura oportunidades de maneiras tangíveis	
--	--

Fonte: elaboração própria, inspirado no trabalho de Magalhães e Ferreira (2014)

Ao analisar as vantagens do voluntariado corporativo para a organização, percebe-se que as vantagens não são de efeito imediato, requerem tempo e metas de médio a longo prazo, além da dedicação do grupo para que possam ser alcançadas. Quando o programa é planejado e reconhecido por seus *stakeholders*, há possibilidade de gerar mais orgulho nos funcionários, ampliação de novos clientes e reconhecimento dos atuais, aumento da credibilidade pelo público interno e externo.

Quadro 2 - Vantagens do Voluntariado Empresarial para o Funcionário Voluntário

Desenvolvimento de capacidades	PETERSON, 2004; TUFFREY, 1995
Oportunidade de desenvolver as habilidades relacionadas ao dia a dia do trabalho: trabalho em equipe, comunicação escrita e verbal, gerenciamento de projetos e liderança grupal e individual; Desenvolve capacidade de empatia	AZEVEDO, 2007; LEÃO, 2018; SANTOS; FERNANDEZ, 2017; WILD, 1993;
Alto nível de comprometimento organizacional	PETERSON, 2004
Satisfação e motivação no trabalho, impacto positivo na vida, fazendo os se sentirem bem	FONSECA, 2002; MORROW-HOWELL; HONG; TANG, 2009; PETERSON, 2004;
Nova forma de enfrentar desafios	FONSECA, 2002; SANTOS, 2008
Aumento do grau de socialização	MUTHURI; MATTEN; MOON, 2009
Crescimento da autoestima e a satisfação pessoal	FONSECA, 2002; SANTOS, 2008
Reconhecimento do trabalho por parte dos colegas de equipe	BOOTH; PARK; GLOMB, 2009
Estímulo à criatividade	FONSECA, 2002
Melhoria no nível de absenteísmo	WILSON, 2000
Realização pessoal	AZEVEDO, 2007

Fonte: elaboração própria, inspirado no trabalho de Magalhães e Ferreira (2014)

As vantagens do voluntariado corporativo para o funcionário que desenvolve esse tipo de atividade internamente, são muitas, em sua maioria intrínsecas, como: sensação de satisfação, reconhecimento, auto realização, motivação, desenvolvimento de habilidades pessoais e interpessoais, provoca a saída da zona de conforto, colocando o indivíduo em exposição e estimulando a criatividade. Dadas as circunstâncias que o trabalho voluntário proporciona, ele permite ao voluntariado habilidades e competências que são estratégicas para o negócio, essas

características são desenvolvidas quando expostos aos projetos sociais, retornando ganhos para empresa e para si próprio.

Com isso, um programa de voluntariado empresarial traz condições e ambientes que podem oferecer aos empregados a chance de ter contato com experiências que não seriam possíveis de se obter em sua posição hierárquica de trabalho, ou se fossem possíveis, não seriam na mesma proporção ou rapidez.

Apesar de todas essas vantagens apresentadas, a empresa é considerada um organismo vivo e também compactua de desvantagens (desafios) trazidas no trabalho voluntário. O trabalho de Magalhães e Ferreira (2014) apresenta também uma série de riscos em se ter o programa.

Para visão da empresa, algumas desvantagens elencadas são: Possibilidade de ter impactos negativos na imagem da empresa (SAIR DA CASCA, 2004); Necessidade de planejar, antecipadamente programa de voluntariado (TEODÓSIO, 2001); Novas exigências referente aos programas de voluntariado (GRATTON; GHOSHAL, 2003); Disponibilização de recursos para os programas de voluntariado (GRATTON; GHOSHAL, 2003); Dificuldade em conectar o programa de voluntariado com a estratégia da empresa (AZEVEDO, 2007).

Estudos feitos com os funcionários atuantes do voluntariado empresarial, apresentam desafios significativas trazidas por eles por estarem desenvolvendo trabalhos voluntários, isso é importante para haver um alinhamento de expectativa do sentido atribuído à atividade do voluntariado promovido através da empresa. Algumas dos riscos ou desconfortos apresentados são: Aumento da possibilidade de prejudicar o *deadline* de algumas tarefas, acarretando em atraso (BOOTH; PARK; GLOMB, 2009); Aumenta as expectativas de receber alguma recompensa (PAVIA, 2014); Há o aumento da pressão para a participação nas ações e programas de voluntariado (AZEVEDO, 2007); Exigências de distintas competências (RODELL, 2013).

O voluntariado empresarial também apresenta uma série de desafios. Por exemplo, quando a atividade demanda uma quantidade de horas maior que o planejado, pode acarretar em atrasos na rotina para os funcionários, com isso a percepção do desenvolvimento das competências dos funcionários aumenta com as horas de serviço doados ao voluntariado (BOOTH; PARK; GLOMB, 2009). Para a imagem da empresa, no caso de existirem por- menores menos claros objetivos em relação à atuação de um dos parceiros, estes podem ter consequências negativas na imagem (SAIR DA CASCA, 2004), outra questão também encontrada é a possibilidade da empresa não estar

preparade, e não atender a implementação das práticas de voluntariado empresarial (TEODÓSIO, 2001).

Os funcionários, muitas vezes são livres para poder escolher participar das atividades voluntárias, ou realizam por incentivo de algum amigo ou grupo de colegas, ou de uma perspectiva negativa, participa por sofrer pressão da empresa, ou gerencia (AZEVEDO, 2007; RODELL, 2013). A decisão de tornar-se voluntário, é decisão do funcionário, que, possui o suporte da organização, para juntos poderem desenvolver a comunidade no entorno da empresa e realizar atividades para além do dia a dia da empresa. O trabalho voluntário empresarial, mesmo não sendo remunerado financeiramente, possui outras recompensas como reconhecimento, sentimento de pertença, desenvolvimento pessoal, profissional, aumento de autoestima e autoimagem (NUNES, 2012). Para as organizações que já possuem ações de trabalho voluntário, o seu desafio se encontra em manter projetos sociais, que buscam sempre promover o desenvolvimento da comunidade e ainda assistir o trabalhador para que essa possa desenvolver sua atividade voluntária e suas competências. Para Sousa (2012) é realmente relevante analisar e entender o fenômeno da motivação, visto que ele é considerado o motor do comportamento e da predisposição individual. Consolidando o estudo, apresentam-se os desafios e riscos:

Quadro 3: Desafios do Voluntariado Empresarial para Empresa

Possibilidade de ter impactos negativos na imagem da empresa	SAIR DA CASCA, 2004
Necessidade de desenhar antecipadamente programa de voluntariado, a empresa não estar pronta e não se conseguir implantar as práticas de voluntariado empresarial	TEODÓSIO, 2001
Novas exigências inerentes aos programas de voluntariado	GRATTON; GHOSHAL, 2003
Disponibilização de recursos para os programas de voluntariado	GRATTON; GHOSHAL 2003
Dificuldade em articular programa de voluntariado com a estratégia da empresa	AZEVEDO, 2007

Fonte: elaboração própria, inspirado no trabalho de Magalhães e Ferreira (2014)

Quando o trabalho voluntário empresarial não é realizado de forma coerente com estratégia da empresa, pode reverter em desafios e os efeitos podem ser difíceis de reverter. É necessário ter uma programação e planejamento com o porquê a empresa vai investir nesse projeto e não ceder

apenas à tendência do mercado ou realizar de uma forma sem continuidade que não atenda a todos os interessados, além de muitos desafios serem identificados como falta de gestão, ou gerenciamento das atividades.

Quadro 4 - Desafios do Voluntariado Empresarial para o Funcionário

Aumento da possibilidade de prejudicar o <i>deadline</i> de algumas tarefas, acarretando em atraso	BOOTH; PARK; GLOMB, 2009
Aumenta as expectativas de receber alguma recompensa	PAVIA, 2014
Sentem-se pressionados para a participação em programas de voluntariado	AZEVEDO, 2007
Exigências de distintas competências – programa de voluntariado e as normais tarefas	RODELL, 2013

Fonte: elaboração própria, inspirado no trabalho de Magalhães e Ferreira (2014)

Como se percebe no quadro acima, existem desconfortos ao realizar a atividade do voluntariado internamente. Mesmo a empresa incentivando o programa, é necessário que esteja alinhado com a estratégia da empresa (missão, visão, valores e metas) e com os objetivos organizacionais, além dos líderes e gestores. Pois algumas vezes, a própria empresa que oferece oportunidade coloca empecilhos quanto à participação, refletindo em incômodos ao empregado, fazendo com que ele reflita aos excessos de cobrança, ou se sente pressionado por ter participado podendo refletir de forma negativa à participação nos próximos projetos.

Estudo realizado por Salazar, Silva e Fantinel (2015), mostra que o entendimento das motivações para o trabalho voluntário é um desafio complexo e particular, construído socialmente. O estímulo, desejo e inspiração ao voluntariado corporativo pode acontecer de algumas formas, sendo duas delas: a estratégia e a cultura organizacional. Em 1999, foi realizada uma pesquisa, pelo Programa Voluntários, que apresentou as principais estratégias de estímulo e incentivo ao voluntariado nas empresas. Os resultados consolidaram que: 21% das empresas participantes oferecem recursos para projetos; 17% desenvolvem grupos de voluntários; 17% incentivam a atuação em projetos voluntários da empresa; 14% divulgam e compartilham oportunidades; 12% dispensam os funcionários no horário de expediente; 10% valorizaram os voluntários na seleção de novos funcionários; 9% premiam os voluntários; 5% fazem estudos e pesquisas; 4% estimulam

a participação ativa de aposentados e 1% valoriza o voluntário em promoções internas (PROGRAMA VOLUNTÁRIOS, 1999).

Nenhuma das abordagens apresentadas é suficiente para cobrir de forma abrangente o complexo, o desenvolvimento multidimensional do desempenho voluntário, seus antecedentes e sua contribuição para o sucesso organizacional; no entanto, sua integração pode fornecer uma estrutura holística para avaliar sistematicamente essas inter-relações, já que o alinhamento de funcionários individuais às metas organizacionais em geral aumenta o desempenho organizacional (AYERS, 2015). Mesmo sendo um fenômeno em expansão, as empresas que o desenvolvem ainda não conseguiram atingir níveis significativos (SANTOS; FERNANDEZ, 2017).

Conclui-se então que o voluntariado, como ação intencional promovida pelas empresas, destaca-se como diferencial competitivo em relação a outras instituições, aprimora o perfil dos novos funcionários, aumenta o comprometimento dos funcionários com a empresa, entrega para o mercado um profissional qualificado, capacitado que atende às demandas e cumpre sua função (responsabilidade) social. Aos funcionários tiram-nos da zona de conforto, proporcionando um bem estar e o sentimento de conquista e desenvolvimento pessoal e profissional. Desafios também foram apresentadas, e para dar continuidade a compreender e identificar o sentido (*sensemaking*) do voluntariado corporativo, essa pesquisa irá abordar e compreender a teoria de *Sensemaking* no tópico seguinte.

2.5 Sensemaking

Visto que essa dissertação tem como objetivo identificar se a participação em ações de voluntariado corporativo influencia a construção de sentido do funcionário sobre o trabalho regular na organização, por meio da análise das narrativas dos entrevistados, o presente referencial traz a contextualização, diferentes abordagens e definições de *sensemaking*, *sensemaking* organizacional e, uma integração entre os conceitos voluntariado corporativo e *sensemaking*, buscando compreensão da teoria.

2.5.1 Sensemaking: Contexto e definições

O *sensemaking* pode ser rastreado na literatura organizacional a partir do início do século XX, porém a produção de sentido não era um tópico distinto de estudo até o final da década de 1960. No ano de 1969 teve-se o primeiro livro de Weick introduzindo o assunto na literatura. Desde que o *sensemaking* foi inserido na literatura organizacional, há mais de quarenta anos, o tema foi estudado de várias maneiras pelos pesquisadores (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Há um foco crescente nos processos sociais por meio dos quais o *sensemaking* é realizado, a partir dos anos 2000 (MAITLIS, 2005). Weick, Sutcliffe, Obstfeld (2005) revisaram as tendências no *sensemaking*, incluindo como destaque o poder e as emoções.

Realizando uma busca sobre os conceitos, algumas definições enquadram o *sensemaking* como um processo cognitivo, focado na avaliação e interpretação (discurso), que é descrito em termos de desenvolvimento de *frameworks*, esquemas ou modelos mentais (CHRISTIANSON, 2014). Em sua forma simplificada, o *sensemaking* consiste em entender de quais maneiras diferentes significados são atribuídos ao mesmo evento (MILLS; THURLOW; MILLS, 2010).

Ao examinar o tempo e a temporalidade nos campos, em especial o de estudos organizacionais, os autores apresentam como a sequência temporal convencional de um passado, presente e futuro se firma, com pouca consideração dada ao tempo como um conceito múltiplo em vez de singular (DAWSON; SYKES, 2018).

A literatura de *sensemaking*, é heterogênea e o reconhecimento explícito de algumas das principais divergências nela é potencialmente gerado, porque pode permitir a identificação para uma análise mais aprofundada das tensões não resolvidas ou não percebidas no momento que ocorreu.

No ano de 1995, Weick desenvolveu o que chamou de “*sensemaking*” como uma abordagem alternativa para a compreensão do processo de organização. Em vez de se concentrar nos resultados organizacionais, o *sensemaking* forneceu *insights* sobre como indivíduos e organizações dão sentido aos eventos. Com o tempo, o *sensemaking* foi explorado e explicado, de modo que, além de ser uma estrutura teórica independente, passou a ser usado como método de análise (MILLS; THURLOW; MILLS, 2010).

Sensemaking é considerado um processo que as pessoas usam como forma de compreender eventos que são novos, ambíguos, confusos, questões, que de alguma outra forma, violam as expectativas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Realizando o levantamento teórico, percebe-se que não há uma definição e acordada de "*sensemaking*". Há, no entanto, um consenso emergente de que *o sensemaking* geralmente se refere àqueles processos pelos quais as pessoas buscam plausivelmente compreender questões ou eventos, ambíguos ou confusos (COLVILLE; BROWN; PYE, 2012; MAITLIS, 2005; WEICK, 1995). Essas diversificações como o *sensemaking* é conceitualizado são reproduzidas em algumas definições. Em alguns momentos há pouco diálogo entre os fluxos de pesquisa que se baseiam na construção de sentido, apesar dos interesses e questões comuns, contribuindo para estudos fragmentados (CAVENAGHI, 2016). Resultante dessas diferenças frequentemente desarticuladas e conversas desconexas, há confusão na literatura de *sensemaking* e a falta de clareza sobre onde as pesquisas futuras sobre *sensemaking* devem ser direcionadas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

A construção de sentido está relacionada à aspectos cognitivos e de ação em dado contexto organizacional, o que resulta em definição e significados dos propósitos da empresa (CORREA; SANDER; FERREIRA, 2014). O *sensemaking* é considerado uma teoria do campo organizacional que possui processos, decisões ou atividades organizacionais com foco nos indivíduos, atentando-se ao modo pelo qual foram reduzindo os equívocos que surgiram em contexto organizacional. Ela apresenta como os fluxos de informações vindos de dentro ou fora da organização, são interpretados por significados compartilhados entre as pessoas envolvidos, extraindo sinais e fazem sentido de uma maneira retrospectiva. Lembrando que as organizações são constituídas por pessoas, são elas que constroem os significados para as organizações (WEICK, 1995).

A teoria de *Sensemaking* proposta por Weick (1995) assume que o processo de construção de sentido sobre um evento começa quando os indivíduos não podem usar suas próprias rotinas e precisam criar um significado para lidar com a realidade. Quando as ações são incertas, desencadeiam processos de construção de significados, baseados em referências retiradas do ambiente, a fim de fornecer ao indivíduo estruturas cognitivas para enfrentar a nova realidade. Ou seja, entender algo significa conectar o concreto com o abstrato (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; POSSAS; MEDEIROS, 2016).

A primeira característica da teoria de *Sensemaking*, está fundamentada na construção da Identidade, apresenta que o *sensemaking* inicia com um questionamento de um “*sensemaker*” (indivíduo): “Como posso saber o que eu acho até que eu veja o que eu digo?” e de acordo com Weick (1995, p. 18), essa interrogativa é um incômodo, pois pode parecer que o indivíduo é singular, porém nenhum indivíduo age como um único *sensemaker*.

Dado isso, o *sensemaking* é criado e desenvolvido em três etapas, a primeira é quando um fluxo de circunstâncias se torna em palavras e em categorias. A segunda é organizar os textos falados em escrito. A terceira é ler, escrever, conversar e editar essas narrativas, sendo ações cruciais que servem para a construção de significados (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Weick (1995) reconheceu que não apenas os *sensemakers* estão preocupados em dar sentido a si mesmos e a seus mundos externos, mas também que seu *sensemaking* em ambos os casos é interdependente, dinâmico e sempre que há essa definição, pois defino a mim mesmo. Para o autor, o *sensemaker* é considerado um quebra-cabeça, pois está redefinindo constantemente os “eus” para os que estão em volta, além de decidir qual é o “*self*” mais aderente, e isso depende da definição que está sendo utilizada do eu, para definir os outros, além de incorporar os valores, crenças e metas do grupo ou empresa que ele está envolvido (CAVENAGHI, 2016), da qual está aderente às pesquisas de voluntariado, dado que esses fatores também fazem parte do referencial.

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) estendem as explicações sobre *sensemaking*, envolvendo o estudo para o retrospectivo, produzindo possíveis imagens e racionalizando o que as pessoas estão em curso. “*Sensemaking*” é uma perspectiva influente (alguns argumentariam conceito, abordagem, lente ou teoria) em estudos organizacionais, fortemente associada a pesquisas interpretativas, construcionistas sociais, processuais e fenomenológicas (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

O *sensemaking* pode trazer contribuições para a teoria organizacional, dado que tem a capacidade de preencher lacunas não identificadas através de sua teoria (CAVENAGHI, 2016). Continua a atrair interesse de estudiosos com interesses em tópicos diferenciados, embora muitas vezes sobrepostos em múltiplos níveis de análise, que buscam compreender e teorizar como as pessoas se apropriam e encenam suas realidades (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; SANDBERG; TSOUKAS, 2014), além de “transformar circunstâncias em uma situação que é compreendida de forma explícita nas palavras e que serve como um trampolim para a ação” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005 p. 409), contribuindo com as interpretações e com as

pesquisas no campo, e em eventos que há sujeitos na participação e que situações pequenas não podem ser consideradas insignificantes (CAVENAGHI, 2016).

Não há consenso se o *sensemaking* é visto primariamente como conjuntos de processos cognitivos individuais (esquemas, mapas mentais), coletivo-sociais (interações entre pessoas) ou especificamente discursivos (linguísticos/comunicativos) (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Alguns pesquisadores consideram que o *sensemaking* ocorre em uma base diária ou mesmo momento, e é relevante para cada interação e evento (PATRIOTTA; BROWN, 2011); para outros, é desencadeado por sinais muito mais raros que ocorrem mais notavelmente em tempos de crise ou perplexidade (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Embora a maioria dos pesquisadores, em deferência a Weick (1995), tenha destacado a natureza retrospectiva do *sensemaking*, ainda existe uma linha de pesquisa teórica e empírica que insiste em que o *sensemaking* pode ser orientado para o futuro e pode ocorrer prospectivamente, com o olhar para o futuro (CORLEY; GIOIA, 2011; GIOIA, 2006; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015). E por fim, muitos estudos tendem a pressupor ou implicar que indivíduos ligados em equipes de trabalho e organizações orientadas para objetivos compartilham entendimentos similares ou consonantes (BROWN; DUGUID, 1998).

As conclusões a seguir sugerem que o estudo da construção de sentido é relevante para os estudos organizacionais e pode contribuir para preencher *gaps* (CAVENAGHI, 2016). Percebe-se que o *sensemaking* está em mudança, não é permanente, mostra que a ação vem antes da interpretação do porquê está sendo feito e são diretrizes para o entendimento das decisões, possibilitando analisar o comportamento dos indivíduos e uma forma de previsibilidade no olhar da empresa, permitindo incorporar significados e pensamentos em teoria organizacional, dando diretrizes e esclarecendo do porquê das ações.

Seguindo esta linha, para Weick (1995), a organização emerge de um processo contínuo em que as pessoas se organizam para dar sentido a informações e promulgar esse sentido de volta ao mundo para torná-lo mais ordenado, considerando o processo retrospectivo, o que vai ao encontro desse projeto de dissertação que é desenvolver o sentido às atividades dos voluntariados corporativos. Esses já terão desenvolvido algum trabalho com a organização, fazendo sentido ao retrospectivo.

As pessoas se engajam em processos parcialmente sobrepostos nos quais constroem suas próprias realidades e, retrospectivamente, dão sentido a elas em um diálogo contínuo de descoberta

e invenção no qual identidades e mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados. Muitas pesquisas sobre como o *sensemaking* ocorre concentram-se nesses três conjuntos de processos de entrelaçamento: a percepção de pistas (notando), fazendo interpretações e interagindo com o ambiente (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), em diferentes contextos e ações.

Conforme confirmam Mailtliis e Christianson (2014), percebe-se que se trata de um tema com expressividade e complexidade, e, apesar da abordagem de *sensemaking* ter marcado boa parte da literatura organizacional, existe uma grande variedade na forma como é conduzida. Compreende-se que o *sensemaking* pode oferecer uma vasta teoria para estudiosos com diferentes interesses. Neste trabalho será abordado com a perspectiva no indivíduo de acordo com a construção que ele faz do sentido na atividade desenvolvida.

Para a construção do referencial teórico esta pesquisa será desenvolvida inicialmente com base na contribuição de Weick (1995) e Weick, Suitcliffe e Obstfeld (2005). Uma análise realizada através de levantamento bibliográfico, apresentada na seção 2.4, apresenta que após à pesquisa feita, essas lentes teóricas, irão embasar a metodologia.

2.5.2 Construção de sentido e processo de interpretação

De acordo com Weick, Suitcliffe e Obstfeld (2005) há três pontos na busca de sentido para o ambiente organizacional. A construção de sentido destaca-se por ser um lugar primário no qual os significados se materializam, constróem, informando e restringindo a identidade e ação. Quando assinalam que os significados se materializam, querem dizer que *sensemaking* é, sobretudo, uma questão de linguagem, fala/diálogo e comunicação. Remetendo a interação e a interpretação para as ações ao contrário da influência sobre a escolha, a interpretação é o fenômeno central quando a ação é o foco principal (WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005; DIAS, 2017).

Weick (1995) explora o não óbvio, indicando que a cognição não guia a ação, mas que é a ação que direciona a compreensão (GIOIA, 2006). Isso é caracterizada nas sete propriedades do *sensemaking*. Além da natureza contínua do *sensemaking*, essas propriedades incluem construção de identidade, retrospecção, focadas em pistas extraídas, impulsionadas pela plausibilidade, ativas do meio ambiente e sociais (DIAS, 2017).

Essas etapas são guias para a pesquisa de construção de sentido. Weick (1995) apresenta de maneira interativa, (I) Identidade – inicia com uma pessoa, é compreendida como uma entidade em contínua redefinição realizada no processo de interação social, identificada sobre quem é o indivíduo; (II) Retrospecto – estar atento aos fatos que ocorreram, para compreender o que foi falado; (III) *Enactment* – os funcionários (atores) organizacionais agem e criam condições (objetos) no ambiente não estáveis, por eles criado de forma retrospectiva, por meio de restrições, sentimentos e oportunidades; (IV) Social – construção de significado é social, pressupõe interações sócias e significados compartilhados no que é falado; (V) Contínuo (*Ongoing*) – processo cíclico, não possui início nem fim. As pessoas estão absorvidas em um fluxo contínuo, e a fala compete por atenção; (VI) Pistas extraídas – são as estruturas de linguagem, a partir das notas dos fatos do que está acontecendo, e as pessoas desenvolvem, é o que o indivíduo destaca com o conteúdo do pensamento; (VII) Plausibilidade – É necessário saber o suficiente sobre o que está sendo pensado, para conseguir a precedência sobre a acurácia.

Além dessas características mencionadas, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) fazem uma revisão dos conceitos. A principal mudança está no olhar para o futuro, orientando-se para a ação, especificamente no campo organizacional. Por isso, é necessário construir uma história, que contenha elementos diferentes, com a capacidade de motivar e orientar a ação. A plausibilidade deve capacitar as pessoas a fazer sentido do que aconteceu de forma retrospectiva, trazendo estímulo capaz de fazer com que outras pessoas contribuam com a construção do sentido. Portanto, o *sensemaking*, está baseado na plausibilidade, razoabilidade e coerência: é sobre histórias que são prováveis e admissíveis socialmente (WEICK, 1995; CAVENAGHI, 2016).

Para Weick (1995), os atores organizacionais assimilam o propósito de transação com os outros indivíduos por revisão e de um jeito consciente da própria identidade organizacional. Voltando-se para seu ambiente, uma organização desenvolve um olhar autorreferencial de sua identidade, contribuindo para que a organização aja em relação ao seu ambiente (CAVENAGHI, 2016).

Conforme defendem Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), as ações de criação de sentido podem ocorrer quando uma situação ou estado atual do mundo é percebido de uma forma diferente da qual se é esperada, ou quando não há numa maneira óbvia ou certa de se engajar com mundo. Os autores complementam que as razões são retiradas de moldes tais como limitações institucionais, planos, premissas organizacionais, expectativas, justificativas e tradições herdadas.

A criação de sentido diz respeito à interrelação entre o que é feito e o que é interpretado ao invés da influência da avaliação sobre a escolha (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; JOSEMIN, 2011).

O que se registra é o produto e não o processo. Portanto, somente a memória da ação pode ser estudada. Para compreensão do processo seria necessário utilizar estruturas narrativas, ou do conteúdo. Weick (1995) afirma que, devido à busca pela plausibilidade e não através da precisão, as pessoas falam, distorcem e filtra o que tem sentido do que não o tem, para enfim poderem interpretar de forma racional (WEICK, 2011).

A criação de sentido é um processo que se inicia com o caos, é um processo em andamento, são desenvolvidas atividades em um fluxo dos acontecimentos que estão em volta do indivíduo organizacional. Sua capacidade de ação é infinita, porém, no decorrer das atividades surgem um fluxo na qual os indivíduos podem extrair algumas pistas para dar mais atenção (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Após essa fase, inicia um estado incipiente de criação de sentido, o de percepção (*noticing*) e separação das partes (*bracketing*) que é a invenção oportunidades para lidar com a atividade. Dessa forma, *mindmaps* são desenvolvidos, guiando o indivíduo a reconhecer, identificar e responder determinados procedimentos, que muitas vezes são adquiridos no próprio trabalho, em treinamento e na experiência vivenciada (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

2.5.3 Sensemaking, Sensegiving e Sensebreaking

Embora houve uma certa proliferação de constructos relacionados à construção de sentido nos últimos anos, dois ganharam força e colaboram de forma significativa para a compreensão de como o *sensemaking* é realizado. O primeiro deles é o *sensegiving*, definido como “tentar influenciar a construção de sentido e significado de outros para uma redefinição preferida da realidade organizacional” (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442; apud GIULIANI, 2016). *Sensegiving* muitas vezes é estudado no contexto de como líderes organizacionais, chefes ou gerentes que moldam o *sensemaking* de membros organizacionais através do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; apud GIULIANI, 2016). *Sensegiving* não deve ser compreendido apenas como um processo de cima para baixo, pois os que recebem *sensegiving* podem aceitar ou não, a partir de suas concepções as influências da liderança.

Acrescenta-se que, nos diversos níveis da organização ou mesmo fora dela, as pessoas podem participar de *sensegiving* com outros atores (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; DIAS, 2017). Não há uma ideia coerente de como o *sensegiving* deve ser utilizado para afetar os processos de *sensemaking* no contexto organizacional (GIULIANI, 2016).

Outra questão nesse contexto é em relação ao *sensegiving* “como posso saber o que eu acho até que eu veja o que eu digo?”. Essa é uma questão complicada, já que realmente não se pode saber o que uma pessoa pensa até que ela diga. Uma vez que o indivíduo escute o que diz, consegue ter mais percepção do que é importante para ele. Os sujeitos procuram estabelecer sentido para os estímulos, buscando respostas às suas necessidades de identidade. Os autores explicam que os sujeitos podem criar em suas memórias, por intermédio de experiências pessoais, histórias que façam sentido do que está acontecendo e, acrescentando de forma simultânea sentimentos de autoestima e autoeficácia (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

O segundo constructo é *sensebraking*, definido como “a destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464). Embora haja menos pesquisas sobre desmotivação, ela captura uma parte importante dos processos que envolvem a construção de sentido e o senso de sensibilidade. *Sensebreaking* dá a possibilidade de motivar as pessoas a repensar o sentido que já fizeram, questionar suas suposições subjacentes e reexaminar seu curso de ação (LAWRENCE; MAITLIS, 2014).

Sensegiving e *sensebreaking* foram explorados principalmente como atividades realizadas por líderes ou gestores (MANTERE; SCHILDT; SILLINCE, 2012; PRATT, 2000), mas há um interesse crescente em entender como eles também são usados por outros envolvidos e posições na organização (VLAAR *et al.*, 2008). Dada essa informação, neste trabalho será explorado o conceito de *sensemaking* para os voluntários corporativos, e por consequência identificar o *sensegiving*.

Estabelecidas as relações e a importância do *sensemaking* para a o sentido que os voluntariados corporativos dão às suas atividades, a próxima seção tem como intuito fazer integrações e entre *sensemaking* e voluntariado corporativo.

2.6 Integração do *Sensemaking* Organizacional e Voluntariado Corporativo

No decorrer de referencial bibliográfico, foram apresentados assuntos importantes e complexos como voluntariado, voluntariado corporativo e o *sensemaking*. Cada um desses temas foi tratado buscando compreender o contexto histórico do qual fazem parte, os principais conceitos e a visão de diferentes autores em relação a cada um deles.

A ação do voluntariado corporativo, quando vinculado à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), precisa ser constantemente interpretada e reinterpretada com o propósito de compreender o real sentido e significado nas ações que estão sendo desenvolvidas, traduzidas e em seguida compartilhadas. O *sensemaking* entre suas definições, pode ser percebido como um processo, fluxo de construção social e interação em que os indivíduos se envolvem na interpretação e explicação de sinais em um esforço para desenvolver a ordem e sentido que passaram (retrospectivo) aos acontecimentos de seu ambiente (WEICK, 1995). A abordagem do *sensemaking* tem servido de base, total ou parcial, para diversas pesquisas, especialmente relacionadas a estudos organizacionais. Além disso, tem servido de *insights* para gestores em diversas partes do mundo (SUTCLIFFE *et al.*, 2006).

O *sensemaking* pode ser utilizado como uma perspectiva do complexo fenômeno denominado voluntariado corporativo. Neste projeto de dissertação, o voluntariado corporativo será interpretado como a forma prática de manifestação da RSC, tornando-se tema essencial na relação entre empresa, sociedade e pessoas.

Mesmo o voluntariado não sendo uma prática recente, sua ação no âmbito empresarial está sendo uma tendência. As empresas estão desenvolvendo programas de voluntariado com o propósito de incentivar e estimular os funcionários a atuarem em conjunto no campo social. Esse contexto leva à reflexão sobre qual sentido o trabalho voluntário atribui na vida dos funcionários que atuam em projetos conectados às empresas, o que pode acarretar em importantes impactos pessoais e profissionais (GARAY; MAZILLIS, 2003; SILVA *et al.*, 2015).

São poucos os estudos que buscam compreender o significado, e quando estende ao sentido (*sensemaking*) do trabalho voluntário corporativo para as pessoas que fazem, são menos ainda (GARAY; MAZILLIS, 2003). O estudo de Glavas e Aguinis (2017), apresentam o *sensemaking*

do RSC. Quando é considerado o sentido do trabalho voluntário corporativo, o número de pesquisas relacionadas ao assunto é ainda menor.

Há poucos estudos que abordem o voluntariado empresarial, executados horário de trabalho remunerado dos voluntários funcionários que atuam nas empresas privadas, ou mesmo após o expediente. A maioria das pesquisas abordam o trabalho voluntário fora do contexto das empresas (CARVALHO; SOUZA, 2007; COSTA, 2005; CORULLÓN, 2008; FUNCK; PEREIRA; VILAS BOAS, 2007; MATSUDA, 2002; MOURA; SOUZA, 2007; SILVA, 2006; SILVA *et al.*, 2015) ou abordam o significado dessa do voluntariado em organizações não governamentais (ONG) e/ou em instituições apoiadas pelas empresas (GARAY; MAZILLI, 2003; GARAY, 2008).

Voluntários corporativos interpretam seu trabalho e experiências baseados em interações e suas experiências passadas. Esse construto, que neste estudo está associado ao *sensemaking*, orienta as percepções dos indivíduos voluntários sobre interações subsequentes com colegas, voluntários e supervisores.

Voluntariado é um mecanismo de produção e processo construído socialmente e pode ser percebido de várias formas pelos sujeitos (COUTO *et al.*, 2015). O sentido de estudar *sensemaking* do voluntariado empresarial provém do reconhecimento de que compreender os sentidos que envolvem o contexto organizacional é relevante, pois os indivíduos não são simples de interpretação, compreender rapidamente o que estão querendo dizer, mas sim sistemas complexos. Para Weick (1995), o intuito do *sensemaking* é propor tornar o desconhecido em conhecido, por meio de um fluxo de significados compartilhados pelas pessoas nas empresas. Essa construção envolve aspectos cognitivos e de ação em um contexto organizacional que resulta em significados e definição dos propósitos da organização. Com base nisso, compreende-se que as pessoas constroem definições de uma realidade tendo como base construção de sentidos, servindo como orientação para compreender o contexto e agir sobre ele (WEICK, 1995).

Os conceitos de *sensemaking* exercem um importante papel para a elaboração de estratégias de voluntariado corporativo, na medida em que estimulam a criação de novas formas de pensar mediante o relacionamento de diversos funcionários.

Considerando o símbolo e suas interpretações é uma forma de expandir novas possibilidades nas pesquisas em administração, por possuírem aspectos formais, facilitam a diretriz nos estudos organizacionais que encontram dificuldade objetivar todos os acontecimentos, principalmente aos aspectos sociais (CARREIRI; SARAIVA, 2007).

Estudo de Salazar, Silva e Fantinel (2015), evidenciou que compreender as diversas motivações existentes no ambiente para motivar o trabalho voluntário é um desafio complexo e personalizado, permeado por construções sociais. A vantagem dessas construções sociais permearem entre organizações contribui com a compreensão de que, em cada organização, possui motivos, vontade, razão e desejos relacionados à execução de um trabalho voluntário de forma diferenciada (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). A abordagem nessa dissertação não será a motivação ou o significado, mas sim o sentido (*sensemaking*) atribuído à atividade de voluntariado corporativo, permitindo um avanço na teoria.

Uma pesquisa bibliométrica sobre o tema *sensemaking* realizada por Lopes-Jr, Monteiro e Biberg (2018), nos traz o estado da arte do tema no campo e quais são as principais as tendências, através das citações, referências e abordagens mais significativas. Esse estudo contribuiu com a pesquisa dessa dissertação, pois os autores trouxeram as palavras chave mais utilizadas nos artigos, sendo elas (*sensemaking, organizations, management, performance, perspective, discourse, model, strategics change, wok, knowledge, identitiy, context* entre outras nove).

Nota-se com essa pesquisa que o termo voluntariado não aparece, porém, aparece o termo *Organizations e Performance* em seguida de *Sensemaking*, dessa forma é possível identificar que o termo voluntariado corporativo está incorporado na pesquisa de Estudos Organizacionais, organizações, estratégia, discurso, além de identidade e contexto que são relacionados à voluntariado e ao ambiente corporativo.

Em uma pesquisa semelhante, buscou-se identificar qual o cenário de voluntariado corporativo e *sensemaking*, concluindo que há apenas 22 estudos na base *Web of Science*. A figura 4, apresenta as principais palavras-chave desses artigos, da qual identificamos que nessa busca, as palavras *work* (6 citações), *perspective* (4 citações), *job satisfaction* (3 citações), *sensemaking*. (7 citações), *voluntary employee turnover* (2 citações), *performance* (2 citações), e *voluntary turnover* (2 citações) seguem a linha de estudos organizacionais. Todos os autores, somados 22, possuem apenas 1 trabalho cada, porém Noble, G. se destaca com 47 citações, seguido de Bartunek, JM, Huang, Z, Walsh, IJ com 36 citações cada.

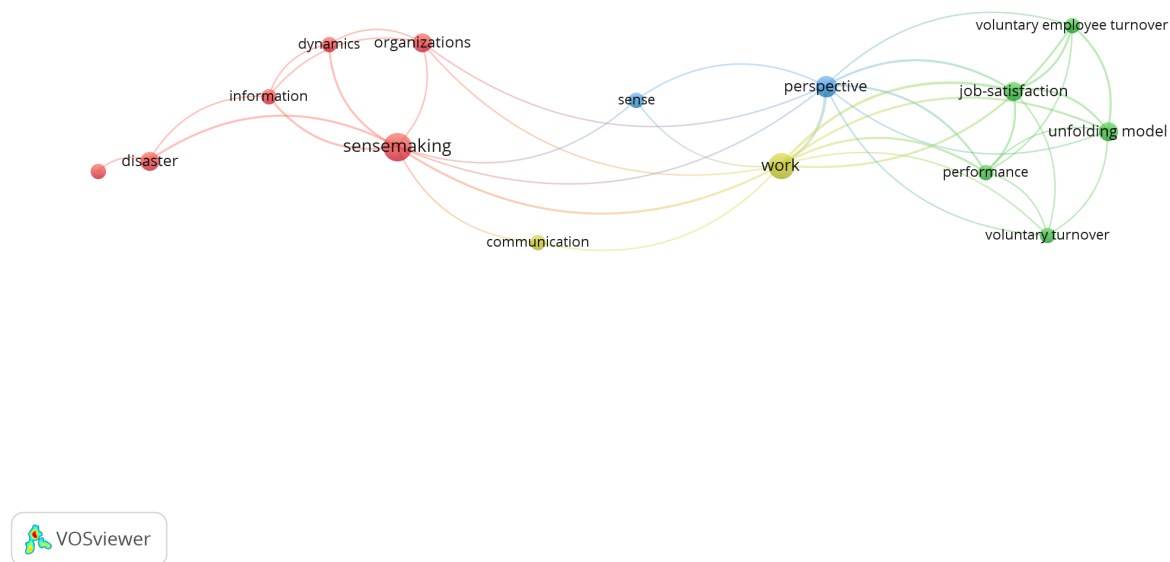


Figura 1 – *Clusters* de concentração das palavras-chave
 Fonte: elaboração própria pela autora no *VOSViewer*

Em uma busca realizada nos mesmos bancos de dados (*Spell, Scielo, WoS, Scopus*), foram pesquisados os temas *sensemaking*, voluntariado e *sensemaking*, voluntariado empresarial e *sensemaking*. O termo *sensemaking* foi utilizado em inglês, sem filtros e em seguida, foi pesquisado o termo voluntariado e *sensemak**, voluntariado empresarial e *sensemak**.

Com o tema *sensemaking*, foram encontrados no na plataforma *Spell* 37 artigos; no *Scielo*, 62 artigos; em *Web of Science*, 2.397; a base *Scopus* 2.685. Dando continuidade contemplando uma busca que contemplasse ambos os temas, *sensemaking* e voluntariado, não foram encontrados artigos na base *spell* e nem na *scielo*; 22 no *Web of Science*, e 16 *Scopus*. Quando feita a busca com tem *sensemaking* e voluntariado empresarial não foram encontrados arquivos no *Spell, Scielo*, apenas 01 no *Scopus* e 02 no *Web of Science*. A partir desse resultado, é possível perceber que, apesar dos temas voluntariado e *sensemaking* serem conhecidos e trabalhados em pesquisas teóricas e empíricas, a quantidade de trabalhos que utilizam as duas temáticas ao mesmo tempo (em um mesmo trabalho), ainda é pouco.

Diante disso, em um primeiro momento, este estudo busca apresentar de forma diferenciada pesquisa sobre os temas: *sensemaking* e voluntariado corporativo em um mesmo estudo, comprovando a necessidade de investir e desenvolver estudos nessas temáticas, e que estão aderentes às pesquisas feitas sobre vantagens e desvantagens na percepção do funcionário, mas não há estudos sobre o sentido atribuído à atividade voluntária corporativa, apenas em relação aos

colegas de trabalho, liderança ou significados, visto também que o Voluntariado Corporativo pode aumentar a satisfação, o aprendizado, as competências, a motivação, a produtividade, a liderança e outras habilidades dos funcionários. Do lado do empregador, eles podem se beneficiar da melhoria da imagem, do aumento da boa reputação e do ganho de notoriedade da empresa (SANTOS; FERNANDEZ, 2017), de acordo com as palavras-chave identificadas, porém esses estudos não apresentaram o sentido à atividade voluntária, não trazendo o porquê o indivíduo doa seu tempo e habilidades em parte do trabalho remunerado para servir.

Esse constructo - *sensemaking* - orienta as percepções dos gerentes sobre interações subsequentes com colegas, voluntários e supervisores. Voluntários similarmente fazem sentido de seus arredores através de construções cognitivas baseadas em suas próprias experiências (MATTHEW; CRAIG, 1999).

Foi feita uma busca com o apoio do *software VOSviewer* com as palavras chave, e tem-se pouca ligação com voluntariado e *sensemaking*. Estudos com voluntariado e trabalho voluntário corporativo vêm crescendo na literatura. No entanto, pesquisas que abordam especificamente o sentido (*sensemaking*) do trabalho voluntário são menores quando comparadas a pesquisas de outras temáticas.

Estudar o trabalho voluntário e seu sentido para os voluntários que o realizam, apresenta-se como um desafio, por sua complexidade de compreensão da construção da realidade vivida por eles e entendimento de sua colocação na sociedade. As implicações centram-se na importância de criação de sentido para os indivíduos e organizações que possuem a atividade de voluntariado corporativo.

Dias e Palassi (2007) chegam à conclusão de que os sentidos, significados e motivações para o voluntariado variam conforme o contexto em que esse trabalho ocorre, de acordo com os valores e práticas associados naquele local, da qual após a pesquisa e objetivos atendidos, a proposta é identificar como a participação em programa de voluntariado influencia a construção de sentido dos trabalhadores das empresas que promovem esses programas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa sessão faz uma apresentação da metodologia de análise e a abordagem escolhida, com definições epistemológicas que norteia essa dissertação, a lente teórico-metodológica baseado nos processos de *sensemaking*, da qual se estuda o objeto, e por fim, as técnicas de coleta e análise do material empírico sustentada em análise de conteúdo.

3.1 Abordagem Metodológica

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, bem como o percurso e caminhos percorridos através de algumas etapas para chegar à sua conclusão. As etapas consistiram em: classificação do método de pesquisa, coleta de dados e análise de pesquisa.

Esta dissertação parte de uma perspectiva intersubjetiva, da qual o ponto de vista dos participantes é privilegiado, atrelado com seu objetivo geral que é *identificar qual o sentido construído pelo funcionário a partir da participação em ações voluntárias promovidas pela empresa*.

Entende-se que, para o objetivo proposto, a análise de conteúdo seja pertinente ao analisar a fala dos entrevistados, utilizando a teoria de *sensemaking*, a fim de analisar o sentido e se houveram transformações nos indivíduos participantes, a qual é adequada para lidar com a complexidade dos aspectos subjetivos, havendo oportunidade de contribuição com o campo teórico-metodológico para compreender os sentidos do voluntariado empresarial referentes às organizações em que atuam. Desse modo, o indivíduo precisa encontrar formas de relação, interação e de ação compatíveis com a organização e desenvolvimento de sua própria subjetividade (CAVENAGHI, 2014).

Para Rey (2003; 2005), a subjetividade, em seu desenvolvimento e na perspectiva histórico-cultural, aparece como alternativa de se compreender o sujeito e sua interação nas empresas. O autor inicia no pensamento de que a pessoa é constituída a partir de um momento reflexivo durante sua história e que o processo através do qual seu pensamento atua é por meio de situações que provoquem unidades simbólicas-emocionais (REY, 2003).

Esse é um processo contínuo de crescimento. Rey (2003) compreende que o indivíduo é um ser completo, de pensamento, de emoção e linguagem. O sujeito torna-se pensativo e participativo. A reflexão e a atuação são elementos essenciais à existência do ser humano. “A reflexibilidade é uma característica do sujeito com a qual está comprometida a produção de sentidos subjetivos em todas as esferas da vida” (REY, 2003, p. 240). Através do pensamento e do exercício de novas práticas interativas, o sujeito enfrenta suas posições anteriores e encara acontecimentos em que precisa romper com o social, resultando em novos focos após o surgimento de subjetivação da interação social (SILVA; CAPELLE, 2013).

A subjetividade rompe com a concepção de que é um fenômeno individual, afirmando a produção de forma simultânea tanto no nível social quanto individual, de maneira relacionada às experiências e interações sociais do sujeito, da qual ganham sentido e significação na formação subjetiva de sua história (PAULA; PALASSI, 2007; SILVA; CAPELLE, 2013).

A proposta metodológica da epistemologia qualitativa tem crescido no campo de administração de forma acelerada (POZZEBON; PETRINI, 2013). Esse tipo de metodologia infere que a construção do conhecimento se fundamenta em três princípios (REY, 2003). O primeiro princípio é o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento esse fundamento implica em compreender o conhecimento como produção permanente, de forma não linear, rompendo a divisão do teórico e empírico, sendo o empírico inseparável da produção de teoria.

O segundo princípio consiste em legitimar o indivíduo como fonte de geração do conhecimento com isso considera a pesquisa sendo produção teórica. O teórico não se limita a fontes de saber pré-existentes conectadas ao fluxo de pesquisa, mas sim ao que se expressa na atividade: “pensante e construtiva do pesquisador” (REY, 2005, p. 11).

O terceiro princípio constitui em compreender a pesquisa nas ciências antropológicas sendo um processo de comunicação e de diálogo, no qual o indivíduo se comunica e interage nos espaços sociais em que se encontra, e grande parte dos problemas sociais está na comunicação. Nesse sentido, a comunicação é um espaço favorecido para estudar a subjetividade (REY, 2005).

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa (TAKAHASHI, 2013). Pesquisa qualitativa é considerada “uma atividade [historicamente] situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 277). Pesquisadores interpretativistas supõem que a realidade só pode ser apreciada por meio de

construções sociais, através de significados ou símbolos compartilhados (POZZEBON; PETRINI, 2013).

Nessa concepção, os sentidos subjetivos procedentes das experiências que ocorreram atualmente ou há algum tempo constituem subjetivamente sua manifestação em cada espaço social. Dessa forma, o estudo do indivíduo em cenários sociais implica compreender os comportamentos através dos resultados dos sentidos subjetivos (REY, 2003). Paula e Palassi (2007) potencializam a concepção de subjetividade proposta por Rey (2003) que se amplia nas pesquisas em estudos organizacionais, pois a introdução dessa concomitância social e individual da produção subjetiva determina a vida organizacional não apenas como espaço de controle da subjetividade, mas como área de produção de subjetividade (SILVA; CAPELLE, 2013).

Para Merriam (2002), a realidade não é estável, única ou mensurável, é muito complexa e com variadas percepções, nesse sentido o pesquisador busca a compreensão das significações dos eventos que compreendem os sujeitos na construção da realidade, dessa forma, faz uso do *sensemaking*. Considerando a complexidade do processo *sensemaking*, o método qualitativo é necessário à medida que implica um compartilhamento e interação com indivíduos, com os ocorridos e lugares que formam o objeto de pesquisa (CHIZZOTTI, 2003). O sentido é gerado pelo sujeito, pois “o sentido é uma verdadeira produção subjetiva, uma vez que não se define pela ação direta de um evento social” (REY, 2005, p. 45).

Estudiosos de *sensemaking* (WEICK *et al.*, 2005) afirmam que a vida organizacional surge do que é sutil, do pequeno, do simples, do relacional, da fala, do particular e do momentâneo, emergindo também daquilo que é perceptível, grande, substantivo, escrito, geral e sustentável. Para eles, trabalhando com a ideia de criação de sentido, entende que pequenez não é sinônimo de insignificante e imperceptível e que estruturas pequenas e momentos rápidos podem gerar grandes consequências (WEICK *et al.*, 2005; MIRANDA, 2014), corroborando com a visão de Rey (2003) que a subjetividade é complexa e é considerada um sistema plurideterminado, que é afetado pelo curso da sociedade e dos indivíduos que o constituem no movimento das complexas redes de relacionamentos que configuram o desenvolvimento social.

Segundo Weick *et al* (2005), o que se registra é o produto e não o processo. Por isso, apenas a memória do ato pode ser estudada, de forma falada. Para compreender o processo é necessário usar estruturas narrativas, (WEICK, 2011) o que vai ao encontro com o posicionamento de Rey (2003), sobre o processo de construção contínua de comunicação e diálogo, enfatizando a relação

entre a ação e a comunicação na construção da realidade organizacional. Além disso, o sentido representa as diversas formas da realidade, que são complexas unidades simbólico-emocionais, na qual a história do indivíduo e dos contextos sociais produtores de sentido torna-se um momento fundamental de sua constituição (REY, 2003).

A comunicação parte do princípio que os significados são retransmitidos e criados a partir dos discursos, retratados que enunciam, evidenciando a lógica discursiva preponderante, de outra maneira, o *sensemaking* é social, retrospectivo, baseado na identidade, realizado através da narrativa e promulgado (*enactment*) (SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

As criações humanas são as produções de sentido, que são expressadas em forma individual os complexos processos da realidade nos quais o ser humano está relacionado. Ou seja, esses processos são uma criação humana, integrando diferentes aspectos do mundo, organizados no caráter subjetivo através da história dos seus protagonistas (REY, 2003).

Dessa forma, a pesquisa qualitativa é favorecida para compreender os tópicos subjetivos do evento estudado e pesquisado, destacando o sentido que os funcionários dão à sua realidade na atividade de voluntariado empresarial. O cerne desta pesquisa está em compreender o fenômeno pelo ponto de vista dos seus agentes sociais (indivíduos voluntários empresariais), e a narrativa pode proporcionar *insights* referente o processo de criação de sentido (DENZIN; LINCOLN, 2005; GEPHART, 1999; VERGARA; CALDAS, 2007).

A escolha do paradigma interpretativista se justifica em entender o episódio sob a visão de mundo do entrevistado e tem por objetivo interpretar a realidade social como sendo uma rede de representações complexas, focando no modo como as realidades organizacionais são produzidas e suportadas (VERGARA; CALDAS; 2007).

O objetivo de uma pesquisa interpretativista é compreender a atual produção de significados e conceitos usados pelos atores sociais em seu ambiente (GEPHART, 2004). No que se refere à epistemologia, o interpretativismo é transacional e subjetivista, implicando em descobertas que são criadas pelas ações humanas, a partir de diferentes significados detidos por diferentes pessoas ou grupos que produzem e sustentam um senso de verdade (GEPHART, 2004). A unidade de análise esteve voltada ao sentido atribuído ao voluntariado empresarial através da atuação dos participantes, buscando compreender o sentido e o *sensebreaking* envolvido na participação dos projetos através da empresa que atua como funcionário, e partir disso, poder discutir o *sensemaking*.

3.2 Técnicas de Coleta

Os sujeitos ouvidos neste estudo foram voluntários empresariais que participam ativamente de programas promovidos pela organização em que trabalham, de forma voluntária durante ou fora do horário do expediente. Considerou-se como forma de coleta dados a entrevista semiestruturadas, pois de acordo com Godoi (2006, p.134), esse instrumento tem o “objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”, possibilitando a pesquisadora por meio dos dados colhidos na linguagem do próprio indivíduo, possibilitando a interpretação de uma visão de mundo que eles interpretam.

As entrevistas semiestruturadas são apropriadas quando o assunto de pesquisa é complexo, pouco explorado, pouco estudado, confidencial e/ ou delicado (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA; 2006). Nessa pesquisa, esse tipo de roteiro foi importante, pois contribuiu com a riqueza de dados, dando o suporte para a entrevistadora completar com perguntas extras. O roteiro de entrevistas (Apêndice A) foi realizado espelhado no problema de pesquisa e conduzido para que as informações trazidas pudessem responder aos objetivos propostos.

Não havia uma quantidade pré-determinada de entrevistas. Depois das entrevistas finalizadas, alguns voluntários entraram em contato, porém, já na análise de dados, foi identificado a saturação dos dados, a partir da 25ª entrevista realizada, de forma que levaram a repetição de elementos contidos na categorização, dando a evidência e confirmação nas próximas 4, totalizando 29 úteis que não seria mais necessário a continuação a priori. As entrevistas foram realizadas com funcionários de variadas empresas, segmentos e cidades, que possuem atividade de voluntariado empresarial à sua estratégia. Foram realizadas ao todo 34 entrevistas, sendo dessas, 29 utilizadas como informações, pois quatro entrevistados trabalhavam na Fundação ou Instituição das empresas, não sendo funcionários de outras áreas que não fosse Responsabilidade Social. As entrevistas foram gravadas e ocorreram de 18 de Setembro de 2018 à 22 de Novembro de 2018, de forma virtual – *Skype*, *Whatsapp*, *Appear* - ou presencial, conforme disponibilidade do entrevistado e cidade de atuação. O tempo total das entrevistas foi de 1024 minutos, correspondendo à aproximadamente 17 horas de áudio, tempo médio de 35 minutos, a menor entrevista teve o tempo de 10 minutos e a maior, 70 minutos.

Quando os entrevistados foram contatados, receberam informações sobre o intuito da pesquisa e as entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade de agenda. Durante o

processo, a pesquisadora ficou sem retorno de 11 pessoas que tiveram indisponibilidade para entrevista. Durante a entrevista, foi informado que os dados da empresa, bem como dos entrevistados seriam preservados em sigilo, e caso fosse necessário o uso, seriam atribuídos nomes fictícios ou códigos, além de serem informados que a pesquisa era cem por cento voluntária e receberem o termo de consentimento de participação.

Durante o período de entrevistas, a pesquisadora encontrou dificuldades para conseguir alcançar os entrevistados, como: empresas que são consideradas referências em serviços sociais e voluntariado não se dispuseram a participar de pesquisas acadêmicas, funcionários de empresas e ativos em projetos sociais que não demonstraram interesse em participar da pesquisa, além de entrevistas pré agendadas e marcadas que as pessoas não compareceram de maneira virtual, ou pelo telefone.

A busca por esses profissionais deu-se através de grupos da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), contato direto através do LinkedIn, por meio de mensagens *inbox*, com busca em empresas que são reconhecidas por voluntariado empresarial, além da participação da autora em eventos de voluntariados empresariais a fim de promover *networking* e buscar novos indivíduos para serem entrevistados.

Essa técnica de seleção de participantes é exclusiva para a metodologia qualitativa, dado que é realizada através de amostra intencional, e visto que o pesquisador escolhe os participantes de maneira estratégica, por sua relevância para o propósito da pesquisa (BRYMAN, 2012). Nesse modelo de amostragem não se pretende generalização (GODOI; MATTOS, 2006).

Com o intuito de identificar casos pertinentes ao objetivo proposto por essa pesquisa, o quadro 05 ilustra as principais características dos entrevistados. As características são compostas por código, que define de forma fictícia um “nome” para o entrevistado, que foi utilizado na análise de dados; idade que o entrevistado possui; o sexo que o entrevistado se identifica; a cidade que ele reside; tempo de empresa que ele está ou esteve durante o tempo que teve atuação com o voluntariado corporativo; qual o segmento de atuação da empresa, com o propósito de apresentar que o público dos entrevistados foram diversificados; posição ou cargo que a pessoa atua; quantas ações já havia participado, ou se em um tempo e quantidade maior, quantos meses, ano ou número estimado de ações; denominação religiosa, caso o entrevistado se identificasse com alguma e o tempo de duração da entrevista.

Os dados foram compilados e apresentados a seguir.

Quadro 05 – Caracterização dos participantes

Código	Idade	Sexo	Cidade	Tempo de empresa que foi / é voluntário	Segmento de atuação da empresa	Posição ou cargo	Ações aproximad	Denominação religiosa	Duração da entrevista
E1	20	Feminino	São Paulo	1 ano e 5 meses	Indústria Siderúrgica	Estagiária	7 ações	Católica	39 min
E2	22	Masculino	São Paulo	2 anos e 3 meses	Tecnologia	Agilista	5	Agnóstico	41 min
E3	22	Masculino	São Paulo	3 meses	Indústria de Tubos	Estagiária	1 ação	Agnóstico	21 min
E4	24	Masculino	São Paulo	2 anos	Indústria de Tubos	Representante de vendas	50 ações	Não possui	22 min
E5	24	Feminino	Curitiba	7 meses	Tecnologia	Estagiária	3	Evangélica	35 min
E6	24	Masculino	Osasco	2 anos e 6 meses	Indústria e comércio de bebidas	Assistente de RH	5	Espírita	70 min
E7	25	Feminino	Araraquara	2 anos	Tecnologia	Analista de RH	20	Não possui	27 min
E8	26	Feminino	São Paulo	1 ano e 10 meses	Área comercial/ tecnologia	Executiva de vendas	1 ação	Espírita	26 min
E9	26	Feminino	Matão	5 anos	Tecnologia da informação	Inside Sales	10	Não informado	22 min
E10	26	Masculino	Guarulhos	2 anos e meio	Indústria de Catalizadores	Representante de vendas	25	Não possui	35 min
E11	27	Feminino	Curitiba	3 anos 4 meses	Tecnologia	Analista de RH	10	Católica	35 min

E12	29	Feminino	São Paulo	7 anos	Consultoria de Recrutamento	Head de Inteligência de Mercado	10	Não possui	33 min
E13	30	Feminino	São Paulo	7 anos	Tecnologia	Cobrança	8 meses	Não possui	39 min
E14	31	Feminino	São Paulo	1 ano e 2 meses	Área comercial/ tecnologia	Pós-vendas	4 ações + de 20	Católica	30 min
E15	31	Masculino	São Paulo	10 anos	Educação	Professor Universitário	20	Adventista	40 min
E16	31	Feminino	São Paulo	10 anos	Indústria Química	Coordenadora de estratégia e novos negócios	3 anos	Agnóstico	33 min
E17	33	Feminino	São Paulo	7 meses	Indústria Siderúrgica	Advogada	1 ação	Não possui	39 min
E18	34	Feminino	Franca	4 anos	Indústria de Calçados	Encarregada de RH	2	Católica / Espírita	20 min
E19	36	Masculino	São Paulo	4 anos	Telecom	Analista de Sistemas	9	Católica	59 min
E20	37	Feminino	Guarulhos	10 anos	Indústria de Tubos	Auxiliar administrativo	100	Católica	18 min
E21	39	Feminino	São Paulo	7 anos	Tecnologia	Analista de Suporte	1 ação	Católica	19 min
E22	41	Feminino	Belo Horizonte	20 anos	Indústria Siderúrgica	Analista de Sistemas	100	Espírita	47 min
E23	41	Feminino	São Bernardo do Campo	10 anos	Agenciamento marítimo	Assessora de comunicação e meio ambiente	30	Espírita	46 min

E24	45	Feminino	Franca	1 ano	Indústria de Calçados	Operária	2	Católica	10 min
E25	47	Masculino	São Paulo	31 anos	Especialista de Sistemas	Bancário	Desde 2006	Católica	22 min
E26	52	Feminino	São Paulo	30 anos	Educação	Coordenadora de curso	3	Adventista	45 min
E27	52	Masculino	São Paulo	24 anos	Desenvolvimento Pessoal	Sócio / Diretor	50 ações	Católica	47 min
E28	56	Feminino	São Paulo	9 anos	Educação	Professor Universitário	4	Adventista	44 min
E29	Não informado	Masculino	Osasco	Não informado	Tecnologia	Moda	Não informado	Não informado	60 min
								Total	1024 min

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 05 possui os principais dados das entrevistas, de forma sintetizada, possibilitando a visualização dos diferentes perfis dos participantes. Foram selecionados profissionais do nível estagiário até nível sênior, os dados foram analisados de forma individual, e os resultados foram apresentados num conjunto de dados e informações, sem distinguir o comportamento individual ou qualquer semelhança grupal e de nível: idade, sexo, cargo, cidade, tempo de empresa, quantidade de ações realizadas e posição hierárquica ou cargo. As categorias escolhidas para apresentação têm o intuito de apresentar a diversificação dos perfis e foi incluído o campo denominação religiosa, pois na análise dos dados, foi criada esta categoria.

A pesquisa foi gravada e a transcrição do conteúdo foi literal, com o devido consentimento do entrevistado para o uso de seu conteúdo. Todas as falas foram transcritas seguindo o depoimento fiel do entrevistado. Rey (2005) ressalta ainda a importância de o pesquisador, no decorrer dos momentos empíricos, elaborar tabelas e anotações, que constituirão a documentação básica da pesquisa e fonte para produção da informação, da qual foi utilizada para anotações durante o processo.

Conforme os elementos de sentidos surgem, eles são agrupados em categorias, como ferramentas de organização das informações. As categorias são fundamentais para a organização do processo construtivo-interpretativo porque indicam núcleos teóricos de significação portadores de certa estabilidade (SILVA; CAPELLE, 2013). O processo de construção da informação se define por um fluxo mental e reflexivo do pesquisador como de forma adicional as categorias foram produzidas depois da entrevista numa relação dialógica entre a teoria e os dados produzidos, porém, a autora quando estava no campo, tinha uma prévia do que poderia encontrar, dado que seguiu as sete propriedades do *sensemaking* e *sensebreaking* com foco nas transformações.

Após a transcrição das entrevistas, a análise de dados foi embasada na metodologia da análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2004), dado que esse tipo de análise tem o objetivo de interpretar as respostas dos participantes entrevistados, que, segundo Bardin (2006, p. 38), refere-se a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, com isso o pesquisador de forma intencional infere os conhecimentos associados às produções, por meio de indicadores e categorias criadas após a análise, que durante a pesquisa vai sendo construído seu próprio modelo teórico, sem uma lógica pré concebida (REY, 2005).

As fases da técnica foram sistematizadas em três fases: a primeira: a fase de pré-análise (fase de organização do trabalho); a segunda: fase de exploração do material (codificação

e de categorização); a terceira fase: de tratamento dos resultados (inferência e a interpretação) (BARDIN, 2006).

Segundo Pozzebon e Petrini (2013) a pesquisa empírica começa a partir da construção de dados, nessa pesquisa, foi no momento da entrevista, da qual a pesquisadora cria suas próprias imagens dos fenômenos investigados. A partir dessa primeira etapa, o material coletado é submetido a uma análise sistemática, orientada por idéias relacionadas com estruturas teóricas ou com outros quadros de referência. Muitas vezes, há preocupação com a compreensão dos significados produzidos pelos atores envolvidos no fenômeno social de interesse, os pesquisadores interpretativos têm optado por métodos orientados à geração de significados (POZZEBON; PETRINI, 2013).

Durante o processo de categorização, alguns procedimentos foram realizados, para que o documento fosse analisado através do método. Muitos dados foram coletados, a pesquisadora optou por não utilizar dados secundários depois de analisados, sendo esses de instituições e fundações reconhecidas, ou documentos da empresa, como por exemplo normas e regras do voluntariado corporativo, foi visto que eles não davam fit com a estratégia da pesquisa por já serem dados filtrados e coletados em outros momentos, com a atenção para a empresa e essa pesquisa foca o funcionário.

Algumas etapas foram feitas de forma prévia e validada na criação de categorias. Durante as entrevistas, a autora tomou nota de algumas palavras-chave que foram surgindo, em relação a importância, significado, sentido, impacto, identidade ... Porém, para dar maior embasamento teórico-metodológico, a autora buscou identificar nas entrevistas as sete propriedades do *sensemaking*, para então identificar se houve transformação no funcionário, analisando-o através do *sensebreaking*. As categorias foram sendo criadas com base nos objetivos específicos e também quando identificado na teoria que conversa com o empírico, pois há uma quantidade de dados que dão margem e direcionamento para outros temas, que não serão tratados nessa dissertação. As categorias foram colocadas em um quadro, elaborada com auxílio do Excel. A figura 02 demonstra os principais passos que foram realizados.

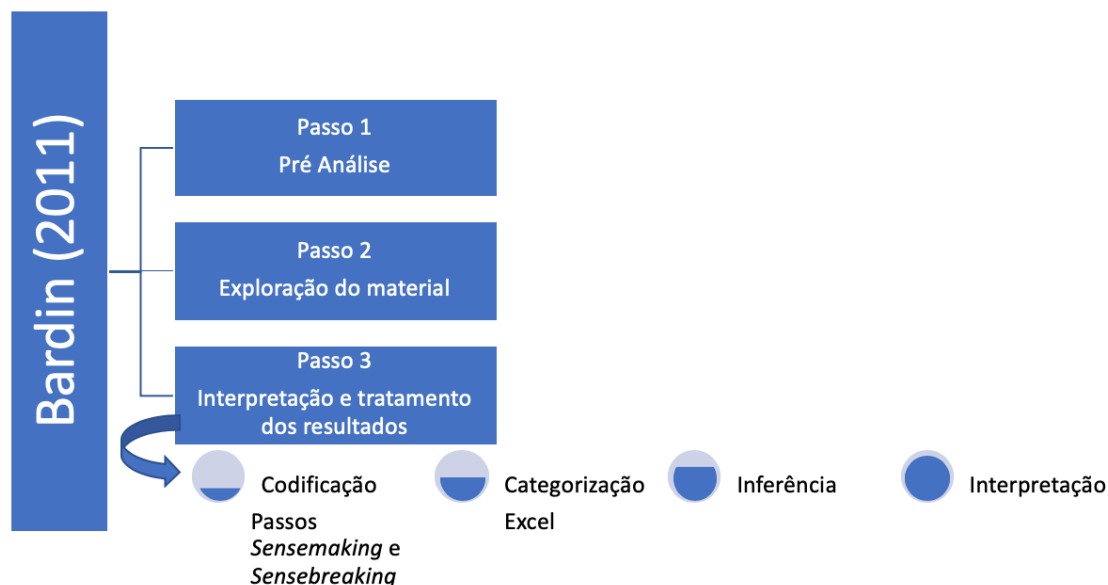


Figura 02 - Etapas de análise dos dados realizadas nesse estudo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bardin (2006; 2011).

Estudos interpretativos buscam compreender na maioria das vezes os fenômenos através dos significados e sentidos que os atores sociais atribuem a eles (POZZEBON; PETRINI, 2013). Abordagens interpretativas (construtivistas) tem como objetivo produzir investigações detalhadas da maneira que uma determinada realidade social foi construída (POZZEBON; PETRINI, 2013). O *sensemaking* é considerado um processo que as pessoas interpretam a si próprias e ao mundo (acontecimentos) interagindo através da produção de sentido, da qual ocorre através de narrativas (WHITTLE; MUELLER, 2012). Toma-se como modelo alguns estudos nacionais semelhantes com essa metodologia: (CAVENAGHI, 2016; CAMPOS; PEDROZO, 2015; FABRICIO *et al.*, 2015; LEITÃO, 2010; MIRANDA, 2014; SILVA; SPINILLO, 2015; DIAS, 2017). Em seguida, será apresentada a análise dos dados.

3.3 Análise do material empírico

A análise de dados deste estudo está relacionada ao dia a dia dos indivíduos entrevistados em suas organizações, e ao caráter contínuo da ação de voluntariado corporativo como prática da empresa, sendo perspectivas dinâmicas e estória de cada indivíduo, e o *sensemaking* merece ser analisado em uma realidade empírica de forma que possa ser percebido suas nuances, e a partir disso, obter melhor compreensão do objeto de estudo. A análise dos

dados foi feita baseada nos resultados das narrativas dos vinte e nove indivíduos, buscando encontrar similaridades em suas falas. A análise de conteúdo busca compreender o fenômeno que estamos estudando através das histórias relevantes em um determinado contexto. Como a narrativa é um processo construído com base no passado (*a posteriori*), e o *sensemaking* tem um caráter retrospectivo em sua base, observa-se a coerência entre as abordagens teóricas utilizadas na pesquisa e o tipo de análise de dados escolhido.

Entende-se que, para o problema exposto, a análise das narrativas seja aderente ao analisar a fala dos voluntariados corporativos, utilizando o *sensemaking*, e os seus sete passos para compreender os sentidos que eles atribuem à atividade. Para Weick (1995), “As ações são conhecidas apenas quando elas foram concluídas, o que significa que são sempre um pouco atrás ou nossas ações são sempre um pouco à frente de nós” (WEICK, 1995, p.26), insensificando e fundamentando a escolha pelo método.

Visto que o objetivo desse trabalho envolve identificar o *sensemaking* e também o *sensebreaking* ocorrido na experiência do indivíduo como voluntário corporativo, a análise de narrativa contribuiu de forma significativa para compreender o *sensemaking* e *sensebreaking* envolvido.

3.4 Etapas da Análise

A análise dos dados foi feita através das seguintes etapas: Após a transcrição das entrevistas, no primeiro momento foram identificados os setes passos do *Sensemaking*, analisado novamente a sua estrutura e os componentes que estão em cada processo, e em seguida, os trechos das falas dos entrevistados foram segmentados. O mesmo ocorreu com o *Sensebreaking*, buscando sempre responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Os trechos foram separados de acordo com as respostas identificadas nas perguntas, buscando as aproximações das respostas, e então, as categorias foram criadas.

O método de comparação e contratação é uma das principais ferramentas intelectuais, sendo utilizada para formar categorias, ou mesmo encontrar evidências negativas (GODOI, 2006). Nesta pesquisa, o uso foi realizado a fim de encontrar similaridade.

No *sensemaking* acontecem a construção de sentido através dos processos de percepção, categorização e rotulação de sinais “extraídos” através de experiências passadas (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). O *sensemaking* se constitui como um mecanismo útil na criação de ordem dentro de experiências e conhecimentos (WEICK, 1995).

As pessoas se relacionam frequentemente em circunstâncias e situações diversas das quais extraem sinais que sustentam a construção de sentidos (EBERLE; CASALI, 2012). Para Weick (1995), as situações humanas vão sendo progressivamente clarificadas por meio dos processos de *sensemaking*.

As sete propriedades do *sensemaking* precisam ser compreendidas como inter-relacionadas. Em certas ocasiões pode ser que umas dessas propriedades exerçam mais influência e sejam percebidas mais facilmente no processo de construção dos sentidos (WEICK, 1995).

Quadro 6: Etapas de *sensemaking*, com base em Weick (1995)

1.Fundamentado na construção de identidade	A construção da identidade do indivíduo dá-se através das relações sociais. O tópico central, é que o processo de <i>sensemaking</i> é constituído conforme a identidade, autodesenvolvimento e fatos que ocorreram.
2.Retrospectivo	A construção de sentido se dá com base em experiências vividas ao que já ocorreu.
3.Criado / Enactivo de ambientes sensíveis	O <i>sensemaking</i> é capturado em um contexto social, ação no mundo, estabelecido como uma atividade social, que proporciona o suporte e a validação de determinados sentidos, em ambientes sensíveis. É criado na ação e cria a aparência de um ambiente.
4.Social	O <i>sensemaking</i> é definido como uma atividade social, da qual ideias, falas, e envolvido com outras pessoas, são compartilhadas.
5.Contínuo	Os grupos estão constantemente criando sentido. “Sensemaking nas organizações é um processo contínuo que nunca começa e não termina enquanto a organização continua” (WEICK <i>et al.</i> , 2005, p. 409).
6.Focado em pistas extraídas	A concepção do <i>sensemaking</i> está associada de acordo como as pessoas escolhem os sinais do ambiente que serão alvo de interpretação, ou seja, apreender sinais que sirvam como pontos de referência (WEICK, 1995).

7. Dirigido pela plausibilidade do que, pela acurácia	O <i>sensemaking</i> é sobre elaboração sobre um ponto de referência ou sinal, é uma ideia que está próxima à constatação plausível, (WEICK, 1995).
---	---

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira etapa do *sensemaking* é fundamentado (baseado) na construção de identidade, o que vai ao encontro com a análise narrativa, que considera a identidade importante nesse processo, pois o narrador tem influência central na narrativa que está sendo falada, contribuindo para que o narrador possa construir, reforçar ou mudar sua identidade. Deve-se lembrar que as identidades não são construídas isoladamente, as histórias são compartilhadas com outras pessoas e são ajustadas às reações (CZARNIAWSKA; GAGLIARDI, 2003).

Após essas etapas, percebe-se que um indivíduo possui sua identidade, inicia a ação (*enactment*), gerando resultados tangíveis, ou buscas passadas que conduziram a escolha (pistas), no mesmo contexto de trabalho (social) e dá subsídios na descoberta (retrospecto), o que está acontecendo (processo), e pode ser sugerido e explicado ser (plausibilidade) e o que deverá ser feito (mudança/incremento de identidade) (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN; 2013).

Embora haja menos pesquisas sobre *sensebreaking*, ele captura uma parte importante dos processos que envolvem *sensemaking* e *sensegiving* (GIULIANI, 2016). O fenômeno está relacionado à adoção de novas justificativas, quebrar o sentido, para dar sentido (ALMQVIST *et al.*, 2011, apud GIULIANI, 2016). *Sensebreaking* ocorre quando o processo de *sensemaking* de uma pessoa é interrompido por evidências sendo elas contraditórias, ou não, ou seja, ela está preocupada com quebras nos processos, interpretação e dinâmica de aprendizagem do processo. O quadro a seguir sintetiza o processo que alguns autores atribuem ao *Sensebreaking*:

Quadro 7: Sensebreaking

Sensebreaking	Sensebreaking contribui na motivação das pessoas reconsiderarem o sentido que já fizeram, questionar suposições subjacentes dadas e reexaminar seu curso de ação (LAWRENCE; MAITLIS, 2014).
	“destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464).
	Sensebreaking são ações que ocorrem na forma de questionar, reformulando e redirecionando respostas e pode levar de forma positiva

	evolutiva ou aprendizagem cenário e as falhas (GIULIANI, 2016; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).
--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Esses quadros com características auxiliaram na análise de conteúdo devido ao foco da análise. Após esse processo de separação nas etapas, foi feita a análise de conteúdo, buscando identificar categorias para cada processo. A análise foi feita com base no excel sem o auxílio de softwares. Tomando as categorias identificadas no processo, validando que o processo de *sensebreaking* apenas acontece se há *sensemaking*, através da análise das narrativas dos voluntários corporativos, buscou-se compreender os fatores que acontecem nesse processo.

Nessa *excel*, os dados foram distribuídos, separados e identificados em cada propriedade por cores de representação. Cada entrevistado teve uma cor para o diferenciar quando foram escolhidos as frases de representação na próxima seção. Após essa etapa, foi criada uma coluna “categoria” que a autora foi colocando as palavras-chave que se relacionavam e as categorias já previamente levadas para o campo e aquelas que foram colhidas durante as entrevistas. Finalizado essa etapa, foi feita a análise das categorias criada e associada com as semelhantes, excluindo-se sinônimos. Na próxima seção será apresentado as categorias finais para cada propriedade e o mesmo ocorreu para *Sensebreaking*.

Foi elaborada pela autora uma figura 03 que sintetiza o processo desde a transcrição até a relação dialógica entre os teóricos e os resultados obtidos, para que o leitor tenha uma melhor compreensão das etapas.

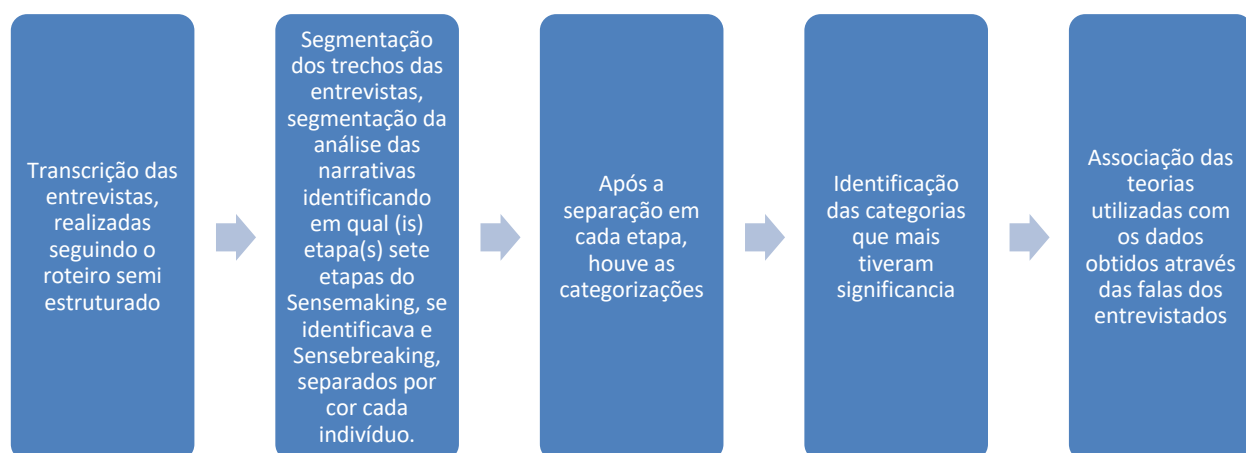


Figura 03 – Processo de transcrição, categorização e análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora

Na criação e desenvolvimento desse quadro, numa planilha de excel foram colocadas todas as falas dos entrevistados, de acordo com as sete etapas de *sensemaking*, que estavam relacionadas ao processo de construção de sentido, baseado com a experiência de voluntariado corporativo desenvolvido. Na análise geral foram utilizados apenas os dados relativos ao *sensemaking* e a identificação de *sensebreaking*. A figura xx demonstra o processo que foi realizado a análise das categorias. Voltando a Bardin (2011), após a codificação, foi feito a categorização dos dados para inferências e interpretações, levando aos achados do estudo.

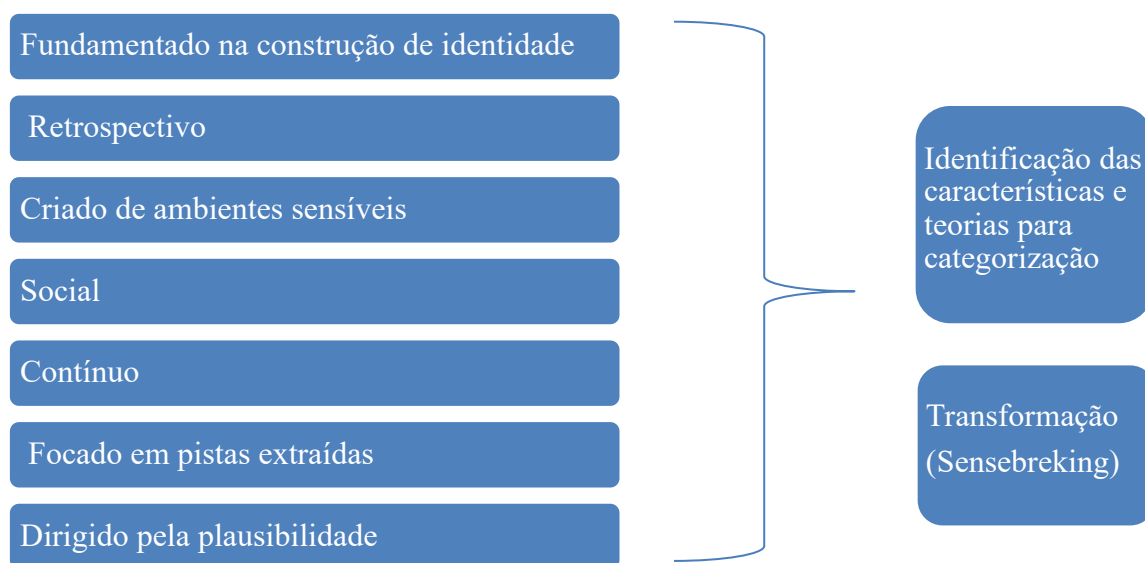


Figura 04 – Processo análise de *sensemaking* e *sensebreaking*

Fonte: Elaborado pela autora

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta sessão apresenta a análise de dados da presente dissertação. Em busca de identificar se a participação em ações de voluntariado corporativo influencia a construção de sentido do funcionário sobre o trabalho regular na organização, a pesquisa seguiu o roteiro de entrevista (disponível no anexo C) e os resultados obtidos foram analisados segundo cada propriedade do *sensemaking* (identidade, retrospectivo, criado em ambiente sensível, social, contínuo, focado em pistas e dirigido pela plausibilidade) e a análise do *sensebreaking*, contemplando se obtiveram transformações nas atividades e ações executadas pelos funcionários.

A análise foi dividida entre cada propriedade, decorrendo sobre a teoria dos construtos, as categorias são apresentadas no decorrer do texto com trechos selecionados das respostas que fundamentaram a classificação utilizada com o intuito de responder os objetivos propostos nessa dissertação e. Os participantes foram identificados por “En”, referindo-se ao número do voluntariado, preservando sua identidade, e o nome da empresa por “xxxx”. Veremos a seguir a análise das entrevistas. E por último, a figura 05 apresentando o resultado final da análise de forma representativa.

1) Fundamentado na construção de identidade

O *sensemaking*, conforme apresentado possui sete propriedades, a primeira é fundamentada na construção de identidade, que se traduz em perguntas como quem nós somos e respondem as necessidades de identidade (WEICK, SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Segundo Machado (2003, p.68), a identidade orienta a ação, e é um processo consciente e inconsciente, da qual este reflete no consciente, produzindo significados e “não há identidade sem identificação”. Dessa forma, a pesquisadora estimula o pensamento do entrevistado com o objetivo de identificar sentido de mudança ou de ambiguidade, especialmente por sua experiência pessoal; em conseguir compor uma história que dê sentido ao que está acontecendo; e com interação com outras pessoas (WEICK, SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Os indivíduos conseguem aprender sobre suas indenticidades, no momento em que projetam dentro de um ambiente e podem observar as consequências que estão ocorrendo em suas falas (WEICK, 1995).

Nessa propriedade, os entrevistados agem como construtores de sentido (*sensemakers*), sendo o primeiro passo para o *sensemaking* ocorrer. Nesse momento, sua identidade está envolvida com a ação e os voluntários, ao desempenharem suas atividades, manifestam

necessidades que muitas vezes estão associadas a valores, crenças, cultura, estilo de vida (CAVALCANTE *et al.*, 2011), para isso a pergunta que Weick (1995, p.18) faz é “Como posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu falo?”, estimulando o pensamento do indivíduo com a intenção de buscar o direcionamento de suas ações.

Erez e Barley (1993, p.26 apud WEICK, 1995) veem *self* representado por todas as declarações que incluem as palavras eu, me, mim, meu(s), minha(s) – como uma “estrutura socialmente situada dinâmica interpretativa da qual rodeia os processos intrapessoais e interpessoais mais significativos” (p.26), direcionando a pesquisadora a encontrar os indícios de identidade no voluntariado.

O sentido que o entrevistado fornece aos acontecimentos que estão à sua volta, a sua rotina, ao seu dia a dia depende das implicações e relevância desses eventos para o que significa para ele. Nos resultados encontrados, têm-se as categorias a seguir: o voluntariado pessoal, na qual o entrevistado era voluntário antes da organização e a ação de voluntariado era realizada sem vínculo com empresa; participação familiar, a qual identificou que o voluntariado empresarial pode surgir de vínculo familiar, ainda quando mais novo; gostar da ação, a qual ocorre quando o voluntário se identifica e gosta de servir, tem prazer pela ação; propósito, que está vinculado à identidade visto que propósito de vida é relacionado com a condução de quem eu sou; doações, sendo considerada uma ação que ele (indivíduo) tenha feito antes da empresa, não relacionada à doação de tempo, apenas de recurso; religioso, em que pessoas vinculam o ato de servir com a religião e isso está vinculado com a sua formação individual (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

A seguir, uma compilação dos dados apresentados e detalhamento das escolhas das categorias relacionadas à construção de identidade.

Quadro 8: Categoria da propriedade identidade

Identidade	Voluntariado Pessoal	E22 “ <i>eu tenho várias ações voluntárias como pessoa física</i> ”
	Participação familiar	E7 “ <i>na verdade (o voluntariado) sempre foi algo bem presente na minha vida, eu sempre fiz com meus pais, com meus tios...</i> ”
	Gostar de ação voluntária	E12 “ <i>sempre gostei de fazer trabalho voluntário.</i> ”
	Propósito	E15 “ <i>Isso pra mim é muito importante, na verdade é uma das únicas maneiras de eu, ser humano ou indivíduo encontrar seu propósito na vida.</i> ”
	Doações	E4 “ <i>eu fiz mais essa parte de doação de cobertor de madrugada...</i> ”
	Religioso	E24 “ <i>Já participava antes de um grupo de voluntários na igreja...</i> ”

Fonte: Elaborado pela autora

Wilson (2000; 2012) afirma que a teoria do voluntariado engloba vários termos entre eles: motivação, valores, crenças, capital humano, educação, trabalho, tempo livre, renda, teoria da troca do capital humano, redes sociais, relações familiares, estado civil, paternidade, relações demográficas como idade, gênero, raça e algumas consequências como a cidadania, o comportamento social, a saúde física e mental e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades, que coincide com a criação das categorias que seguem esta discussão.

Entende-se como voluntariado pessoal aquele que é exercido fora da empresa, realizado sem vínculo com a empregadora, ou como o entrevistado E22, denominou, voluntariado “pessoa física”. A categoria identifica que há voluntários organizacionais, que já praticavam ações antes da empresa que estão atuando, em ONGs ou em organizações estruturadas, ou em ações pontuais como Natal, dia das crianças, páscoa ... ou em um tipo de público específico, como asilos e orfanatos.

Musick e Wilson (2008) e Wilson (2012; 2000), contemplam que as relações familiares estão vinculadas ao voluntariado, o que condiz com a categoria participação familiar, que é dado quando o voluntário iniciou sua “vida voluntária” com o incentivo e/ou estímulo da família, e que também é considerado um antecedente e as causas em que uma pessoa se voluntaria a atividades, e com isso é visto como a perspectiva ou curso inicial de vida. A entrevistada E22 relata *“meus pais já eram voluntários, eu nasci em ações voluntárias, eu tinha 4 anos e já ia pra caminhão, distribuir mantimento, sempre vi na minha casa.”* Dessa forma, sua construção familiar, contribuiu para sua identidade de voluntária.

Outras tendências apresentadas por Musick e Wilson (2008) e Wilson (2012; 2000) como antecedentes e as causas do voluntariado, são as disposições subjetivas como personalidade e motivação. Nessa categoria, percebe-se que gostar de servir faz parte da construção de identidade do voluntariado corporativo, pois o indivíduo já possui essa vontade e disposição para seguir em atividades proporcionadas dentro da empresa. Cada vez mais há o reconhecimento de que voluntários gostam de grandes desafios e buscam superar por fazer parte de sua natureza (TEIXEIRA, 2018), que vai ao encontro da categoria gostar de ação voluntária. O entrevistado E12 afirma que sempre gostou de fazer voluntariado. O verbo gostar esteve presente na construção dessa categoria, gostar de participar, gostar de ajudar, gostar de servir, gostar de contribuir e estão relacionados ao “eu”. Percebe-se que o gostar de servir é uma disposição na identidade da maioria dos indivíduos entrevistados, e uma motivação ajudar os outros, conforme o estudo de Farrell, Johnston e Twynam (1998).

Propósito, valores e crenças também são analisados por Musick e Wilson (2008) e Wilson (2012; 2000). O voluntariado está fortemente relacionado à construção de identidade

como algo maior, sendo o direcionador das ações que os voluntários exercem, como algo que faz parte da vida dele, ou através do que o voluntariado proporciona como significado na vida dele.

O propósito é vinculado à construção de identidade, direcionando ao senso de contribuição do voluntário corporativo, como um propósito maior, um propósito de vida, na atividade que ele desenvolve. Para os voluntários, o propósito de vida é atingido através do voluntariado, de contribuir nas funções e tendo a oportunidade de fazer isso através da empresa, não apenas auxiliando nos resultados organizacionais, como também estar contribuindo com alguém. É estender as barreiras de funcionário e encontrar um propósito para viver.

O trabalho voluntário pode ser descrito por pequenas ou grandes ações realizadas em organizações formais, informais, em campanhas pontuais como arrecadação de alimentos, roupas, brinquedos, ajudando pessoas próximas, conhecidos ou não e pode ocorrer de duas formas: iniciativa própria ou através de convite (GARCIA, 1994), *E29” Sim, há convites, mas são convites para mostrar que o benefício que essas pessoas vão ter vai ser algo para vida delas, algo de transformação onde elas aplicam o tempo delas para ajudar na transformação da vida de outro...”* e algumas pessoas identificam que iniciaram ao voluntariado dessa forma, através de doações monetárias ou de objetos, como identificado no entrevistado *E4* e não de tempo.

Nos resultados também apareceram o voluntariado baseado na crença das pessoas, sendo um viés religioso (YEUNG, 2004). O voluntariado através de vínculos religiosos, é um dos mais antigos e presentes na sociedade. O trabalho voluntário está vinculado durante anos com prática de solidariedade religiosa (PEÇANHA FILHO, 2004; SOBOLH; WIDMAN, 2011). Os voluntários empresariais também já desenvolveram, antes ou simultaneamente, atividades voluntárias por meio de instituições religiosas e tal reflexão se atrela a conceitos religiosos pertinentes às doutrinas cristãs como amar, trabalhar e servir (ROMÃO; OLIVEIRA, 2014). O resultado confirma que o voluntariado permanece associado a valores religiosos, caridade e assistencialismo (MARTINELLI, 1996), porém percebe-se uma maior valorização dessa atividade, que não é mais vista apenas como uma atitude demagógica e de pouca relevância (MONTEIRO; RIBEIRO, 2018).

Nota-se nessa propriedade a raiz de início que o voluntário já teve em suas atuações com o voluntariado, baseado em voluntariado pessoal, participação familiar, gostar de ação voluntária, propósito, doações e religioso.

Pode-se observar pelos estudos apresentados que o processo de *sensemaking* envolve entender os eventos em que os indivíduos estão inseridos, e que possuem implicações para a identidade dele, além de implicações para o futuro do indivíduo e como ele irá contar o futuro,

interagindo com outros atores (WEICK, 1995), dessa forma, o voluntariado corporativo se conecta à produção de sentido dos participantes. E o *sensemaking* é produzido em que acontecer em torno do indivíduo, e quais são as implicações desses eventos, além de retratar que quantos mais *selves* acessar, mais significados e sentidos é capaz de impor (WEICK, 1995).

2) Retrospectivo

A segunda propriedade do *sensemaking* é que ele é retrospectivo. Os voluntários corporativos agem no momento presente, mas reconhecem suas ações depois que elas ocorreram (passado), no momento que estão contando a história. O sentido do presente é baseado em parte nas experiências do passado, ou seja, resgatando experiências anteriores vivenciadas, vividas durante as ações ou durante o preparo para em um determinado momento, é aprender o que é pensado, analisando o que foi dito, através da experiência (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013). Os aspectos das experiências podem ser evocados de muitas formas.

O sentido produzido vai depender da quantidade de atenção desprendida a cada experiência (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

Para Weick (1995, p. 26):

“a criação do significado é um processo de atenção, mas é uma atenção ao que já ocorreu (...) As ações são conhecidas apenas quando elas foram concluídas, o que significa que são sempre um pouco atrás ou nossas ações, e são sempre um pouco à frente de nós” (WEICK, 1995, p.26).

Nesse momento retrospectivo, o foco está na experiência do indivíduo no projeto e organização que ele participa ou participou na empresa. Determinada ação, por exemplo, só pode se tornar objeto de atenção depois de ter sido realizada e falada, mesmo que nesse procedimento não sejam lembrados todos os momentos.

Os autores Whittle e Mueller (2012), consideram o *sensemaking*, como uma interpretação do mundo, que as pessoas significam através de falas, interpretando a si próprias e aos acontecimentos, ou seja, a retrospectiva através dos momentos vividos.

Os dados agrupados nesse momento retrospectivo do *sensemaking* foram organizados em cinco categorias, são elas: início com colegas da empresa, que contempla que não havia ações de voluntariado na empresa, ou seja, foi um grupo de pessoas que se juntaram para desenvolver alguma ação, mesmo que pontual ou de assistencialismo; História pessoal é representada pela bagagem que o entrevistado teve para iniciar o voluntariado na empresa, pode-

se considerar um gatilho para tê-lo incentivado; obrigação que veio como uma ordem da empresa em executar o voluntariado, de forma que fez parte do processo de história como o indivíduo foi inserido nas ações através da organização atual; primeira vez como voluntária, isto é, as pessoas entrevistadas tiveram experiências anteriores ou não com o voluntariado e essa categoria é representada pelo grupo que tiveram contato com as ações sociais apenas na empresa; após o expediente, a qual representa que muitos voluntários, mesmo representando a empresa, realizam voluntariado fora do horário de trabalho regular.

A seguir, uma tabela que representa a categoria e a escolha de uma fala que dá o embasamento.

Quadro 9: Categoria da propriedade retrospectivo

Retrospectivo	Início com colegas da empresa	E11 "Ai eu falei "Vamos fazer uma ação de doação de cobertores para moradores de rua?" ela falou "Vamos, agora!". O time também topou, nós colocamos em dois andares, uma caixa (de doação) em cada andar... e a gente foi recolhendo."
	História pessoal	E1 "Eu estou aqui na empresa há sete meses e no mês que eu entrei eu fui buscar essa área de comitê de responsabilidade social. Porque eu já me interessava na minha vida. Quando eu entrei na empresa eu pensei "ah, vou buscar porque a empresa tem um setor disso" eu achei legal e comecei a participar do comitê."
	Obrigação	E4 "Quando eu entrei como estagiário, eles colocaram isso (ação voluntária) como obrigação."
	Primeira vez como voluntária	E20 "não era voluntária antes, foi na empresa, após o convite deles".
	Após o expediente	E22 "A venda (das ações) é durante o almoço, a divulgação acaba sendo em horário de expediente (...), mas fazer docinho, e essas outras coisas a gente faz depois do horário, ou no almoço (...), mas tudo acontece depois, o trabalho pesado é todo fora do horário."

Fonte: Elaborado pela autora

O início com colegas da empresa envolve as atividades voluntárias da empresa que iniciaram com um grupo de pessoas que tiveram disposição e interesse em começar ações de voluntariado, e também o momento quando o voluntariado corporativo foi apresentado e aderido pelos participantes. É apresentada a história de como o voluntariado corporativo fez parte da experiência, de forma constante, ou a participação dos indivíduos em sua construção, através do envolvimento no horário do expediente ou depois do horário comercial, sendo considerado também convite (GARCIA, 2004).

Muitos programas de voluntariado iniciam com a formação de um grupo de funcionários, que se organizam de forma espontânea, promovem um comitê de voluntariado, mobilizam seus colegas e depois incorporam o programa como uma iniciativa empresarial (GOLDSCHMIDT, 2014), e de alguma forma, a empresa incentiva, como citado por E8 "além

do voluntariado dos próprios funcionários, os funcionários (e eu) se voluntariam para fazer mentorias com jovens que fazem parte do xxxx, mas a empresa em si ela tende a incentivar todos nós.”

A história pessoal está fortemente relacionada com a categoria anterior, pois o entrevistado que já tinha sido voluntário antes, potencializou o voluntariado nas empresas que não tinham essa prática, ou o setor estava com foco em outras ações de Responsabilidade Social Corporativa. O entrevistado E2 relata ***“eu fui um dos inscritos até por toda essa experiência que eu tive com voluntariado, principalmente social, aí eu fiquei a frente pelos projetos sociais...”***, a experiência que ele teve fora da empresa proporcionou ficar à frente de projetos sociais desenvolvidos pela empresa, e vinculados à iniciativa do indivíduo em participar, como relato do entrevistado E10 ***“Eu que vi em algum lugar, fiquei sabendo e fui atrás para entender melhor como funciona, para dar sequência. Foi uma iniciativa minha.”***, como uma motivação no processo.

Nessa análise, o retrospectivo tem participação, visto que o indivíduo resgatou parte de sua história. Para Weick (1995), o *sensemaking* envolve histórias que são prováveis e admissíveis socialmente e nessas falas apresentadas, pode-se identificar que houve o processo retroativo, baseado nas histórias que os entrevistados contaram, confirmando o conceito de Couto *et al* (2015) que o voluntariado é construído de forma social e pode ser percebido de várias formas pelos sujeitos, através das análises.

Dado a categoria grupo empresarial e história, o voluntariado corporativo tem experimentado crescente notoriedade, aumentado sua evidência de viabilização social das empresas e assim permitindo ações sociais na empresa, tornando-se um programa viável e perceptível (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Uma das experiências do início na empresa foi contra o conceito de voluntariado de vontade própria e surgiu a categoria obrigação. Mesmo sendo na empresa e apresentado como um projeto voluntário, teve a entonação de obrigação, desqualificando o conceito por trás da ação, e não sendo considerado para o estudo, porém o E4 reconhece como voluntariado por doar tempo e conhecimento.

No momento da história, no retrospectivo, uma categoria que foi criada é primeira vez como voluntária, nessa categoria. A empresa proporcionou um espaço para que ações pudessem ocorrer, dentro ou fora do expediente, e as pessoas que tiveram interesse, puderam participar. Outra categoria que surgiu relacionada à empresa é: após o expediente é uma categoria que surgiu decorrente de depoimentos que consideram voluntariado empresarial apenas após o horário do funcionário, mesmo que sendo patrocinado pela empresa.

Essas categorias analisadas apresentam as ações que ocorreram como contribuição à propriedade retrospectivo, de uma maneira que é considerado um exemplo da influência de continuação no estudo de *sensemaking*.

3) Criado em ambientes sensíveis / *Enactment*

A terceira propriedade do *sensemaking* analisa seu desenvolvimento criado em ambientes sensíveis (produzir o que é sentido). A discussão anterior sobre identidade e retrospecto começa a enunciar as propriedades de “sentir”, ou seja, o ambiente não é fornecido aos indivíduos, as pessoas o definem e criam a partir de suas representações. O ambiente é criado no momento da fala. Nessa etapa do processo, os voluntários corporativos recebem estímulos e restrições do ambiente como forma de resultado das ações e atividades que eles mesmos desenvolveram (WEICK, 1995). Quando as pessoas enactam as leis, elas tomam o espaço, o tempo e a ação indefinidos, e determinam um raciocínio, estabelecem categorias, e emitem rótulos que criam características novas do ambiente que não existiam antes. Assim, por meio das ações, há mudanças que promovem e restringe esse ambiente ao mesmo tempo (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

A seguir têm-se as evidências e categorias analisadas nesse tópico, indicando os aspectos de representação ou *enactment*, para a forma com as pessoas entrevistadas percebem os efeitos de suas ações como voluntárias. As categorias são: benefício pessoal identificado como algo positivo ao fazer o voluntariado, clima organizacional que é relacionado à melhoria do ambiente, identificação com a missão, é a compatibilidade da missão e valores da empresa versus do funcionário, sentimento, foram os sentimentos desenvolvidos durante o voluntariado e percepção que é desenvolvida em um ambiente em que o indivíduo está criando sentido.

Quadro 10: Categoria da propriedade criado em ambientes sensíveis

Criado em ambientes sensíveis	Benefício pessoal	E2 “(...) a gente tenta dar uma nova visão de que quando você faz o voluntariado você ganha muito também de conhecer uma nova realidade, atuar em um problema (...) isso abre a sua visão e desenvolve uma série de aspectos se você pensar no profissional, eu tenho certeza que a minha comunicação é devido ao voluntariado, (...) acho que empatia, comunicação e esse choque de realidade são os maiores ganhos que você tem com o voluntariado.”
	Clima Organizacional	E22 “o outro resultado é dar um pouco de leveza no dia a dia . O ambiente empresarial é sempre muito tenso, sempre pesado, com aquela questão e quando você dá uma quebrada, para fazer uma reunião de voluntariado com o objetivo mais nobre, isso dá uma leveza no dia a dia. Toda vez que agente quebra a rotina para fazer algo mais leve, sinto que a rotina fica mais leve (...) acaba que o clima inteiro fica melhor .”
	Identificação com a missão	E28 “ são atitudes que a gente tem no nosso dia a dia , e esse é o significado pra mim, é poder me voluntariar no meu dia a dia em tudo o que eu puder , e não é pra ser um discurso bonitinho, mas é meu jeito, acho que pra que eu consiga ter algum propósito, para que as coisas façam sentido na minha vida , de alguma forma posso estar contribuindo de alguma maneira foi isso que me despertou, muito, o xxxx que me incentivou a entrar no xxxx e que no fim, quase não fiquei no projeto mas sou muito feliz trabalhando na empresa, e também atuando nesses outros projetos.”
	Sentimento	E17 “E de estar junto, eu me sinto muito bem, me sinto realizada . Me sinto feliz de fazer tudo isso e olhar para a cara das pessoas e ver os sorrisos de felicidade, é uma coisa única, não tenho como descrever é você sentir mesmo essa alegria no coração e saber que você está contribuindo de certa forma com a vida da pessoa e que ela vai ter você na vida dela talvez como uma experiência.”
	Percepção	E9 “ eu acho que traz muitas reflexões para a vida mesmo de dar valor ao que eu tenho ao meu trabalho acho que pelo menos pra mim isso é algo que sempre traz resultados do há o que eu posso melhorar pra mim e o que eu posso melhorar para as pessoas também as que estão a minha volta.”

Fonte: Elaborado pela autora

Quando as pessoas se inserem e participam de uma atividade de voluntariado elas são expostas ao ambiente, o que determina as representações. Uma das características do voluntariado é referente ao benefício oferecido, de maneira mental, física, habilidades e voltado para saúde e bem-estar. Há também a construção da ideia de que o voluntário deve trabalhar em grupos melhorando, portanto, seus relacionamentos interpessoais e sua autossatisfação no ambiente de trabalho (TEIXEIRA, 2018), o que corrobora com o estudo de Kemp (2002) que traz que no voluntariado há melhorias de habilidades profissionais, pessoais e sociais.

Os programas de voluntariado também fornecem aos funcionários a oportunidade de melhorar as habilidades relacionadas ao trabalho e melhorar as atitudes de trabalho, conforme apresentado na análise anterior. Entre as inúmeras habilidades profissionais que podem ser aprimoradas por meio de programas voluntários estão as habilidades de trabalho em equipe,

habilidades de comunicação escrita e verbal, habilidades de gerenciamento de projetos e habilidades de liderança grupal e individual (WILD, 1993), contribuindo também de forma significativa para o desenvolvimento pessoal, autoestima e *networking* (SNYDER; OMOTO, 2008).

Os trechos dessa categoria apresentam os benefícios que os voluntários tiveram: conhecer uma nova realidade, aprendizagem social, desenvolver novas habilidades profissional e pessoal, melhorar a comunicação, empatia, dividir tarefas, ser menos egoísta, reconhecer o valor da vida e outros aspectos, como, menos egoísmo, flexibilidade, lidar e conhecer diferentes culturas, paciência também foram identificados nas atividades voluntárias como um ganho. A entrevista E28 diz que “*A gente tem possibilidade de aprender e talvez desenvolver muitas das competências que eu espero de um universitário, você vai estar desenvolvendo ali nessas práticas de vida, que acaba sendo útil para o meu crescimento pessoal, acadêmico, profissional, espiritual, emocional e a gente por mais que diga que o voluntariado seria uma coisa que você exerce uma doação sem trazer nada de volta, mas todos nós temos retorno*” apresentando todos os âmbitos de sua vida que o voluntariado trouxe como benefício positivo.

O benefício pessoal é identificado diretamente após a ação feita, dessa forma, faz parte do *enactment*. O trabalho voluntário, dissocia-se de benefícios financeiros no curto prazo e perpassa pela escolha do indivíduo. O voluntariado, por ser um campo de atuação no que não possui em seu fim o lucro, ou remuneração, vem se apresentando como um propiciador de recompensas subjetivas para os que desenvolvem trabalho voluntário, benefícios como saúde física, mental e bem-estar (LUM; LIGHFOOT, 2005; PARIZOTTO; FREITAS, 2015).

Outro benefício identificado foi que o voluntariado contribuiu para melhoria do ambiente, através de um melhor clima organizacional, que resulta nas percepções que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; PETERSON, 2003).

Essa categoria de benefício foi selecionada pois a fala dos voluntários estava constantemente direcionada a ganhos percebidos pelo grupo, reforçando o conceito de Garay (2001) e Fonseca (2002), de que o voluntariado promove a melhoria no ambiente organizacional e facilita a comunicação interna entre seus participantes, deixando o clima mais leve, como relata E1 “*Eu acho que você cria um vínculo de proximidade com essas pessoas (que participam de ações), para a empresa o clima fica melhor, mais leve, as pessoas ficam mais próximas.*” Contribuindo para o relacionamento organizacional e novos contatos.

O ambiente empresarial é “taxado” como pesado, a entrevista E22 que relata a experiência que teve o sentido produzido E22 “*o outro resultado é dar um pouco de leveza no dia*

*a dia. O ambiente empresarial é sempre muito tenso, sempre pesado, com aquela questão e quando você da uma quebrada, para fazer uma reunião de voluntariado com o objetivo mais nobre, isso da uma leveza no dia a dia. Toda vez que agente quebra a rotina para fazer algo mais leve, sinto que **a rotina fica mais leve** (...) acaba que o **clima inteiro fica melhor**.”* Para o clima organizacional quando atingido de maneira positiva, cria uma vantagem para a empresa.

O trabalho voluntário também contribui para os indivíduos acessarem o porquê de desenvolver essa tarefa, visto que não é remunerado, e um dos direcionamentos para a ação, o sentimento é de identificação com a missão, apresentando a visão dos voluntários empresariais ao se identificarem com o projeto e com a missão de desenvolver atividades voluntárias, extrapolando apenas o convívio e vínculo da empresa, alinhado aos seus valores, da qual condiz com o estudo de Cavalier (2006), sendo os valores uma das motivações para o voluntariado.

O sentimento é despertado no ambiente do voluntariado empresarial e identificado no ambiente. Muitos funcionários voluntários, vivenciaram sensações de felicidade, gratidão, realização, amor, engajamento, em relação à atividade desenvolvida no ambiente voluntário, classificados na categoria sentimento, trazendo um bem estar pessoal (YEUNG, 2004).

Como enfatizam Maitlis e Sonenshein (2010), é preciso levar em consideração a influência e o papel das emoções no processo de construção de sentidos. Nesse caso, pode-se observar que os sentimentos envolvidos contribuíram para que muitos funcionários construíssem um sentimento plausível de que aquela situação era prazerosa, e de que, em decorrência disso, provavelmente iriam continuar no desenvolvimento de ações e participações.

Uma pesquisa feita por Monteiro e Ribeiro (2018) define trabalho voluntário como oportunidade de desenvolver novos sentimentos, entre outros, como: respeito à vida e à diversidade como consequência do desprendimento para se aproximar de diferentes realidades, culturas e momentos de vida. As pessoas relembram os eventos, os momentos que tiveram um tom emocional que eles realmente tiveram (WEICK, 1995), e nesse sentido, são os sentimentos de gratidão, felicidade, sentir-se bem, sentir-se realizada, com amor, contribuindo com a teoria que os voluntários desenvolvem suas histórias e criam os seus ambientes baseados em suas experiências sentimentais (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010).

Como visto, o ambiente não é dado às pessoas, mas são as pessoas que o definem e criam a partir de suas representações (WEICK, 1995). Por essa razão, a percepção é fundamental nesse processo de construção de sentido, e a frase “acho que” (pessoa, ação ou ambiente) contribuiu para a escolha dessa categoria, dado que a percepção do indivíduo não é baseado na certeza, mas na criação do ambiente e experiência.

Com isso, essa análise do ambiente sensível (criado na experiência), reflete a percepção que o voluntário tem do local que ele está, e principalmente relacionado às pessoas que estão em seu convívio. Esses comportamentos não são esperados pela organização, ou mesmo pelo participante quando ele se voluntaria. Esse processo é retrospectivo e acontece naturalmente. Por essa razão, quando o voluntário empresarial está em contato com outras pessoas, instituições ou colegas direto, ocorre uma modificação no ambiente que promove essa troca, e ao mesmo tempo restringe sua interação.

As evidências analisadas e as categorias criadas, podem indicar aspectos da propriedade *Enactment*: “Uso a palavra *enactment* para preservar o fato que na vida organizacional, as pessoas frequentemente produzem parte do ambiente que elas enfrentam (PONDY; MITROFF, 1979, p.17 apud WEICK, 1995, p. 30). O trabalho voluntário é, portanto, voltado para a comunidade, mas acrescenta os motivos e buscas que essas pessoas aderem à essas atividades, visando atender às necessidades de outras pessoas, ou de uma causa, como de si próprio (SILVA *et al.*, 2015). Pode-se perceber que as experiências intangíveis estão nas categorias de ambientes sensíveis.

4) Social

A propriedade social é referente à conduta individual, sendo influenciada por pessoas presentes, ou imaginadas, em trocas interativas (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013), isto é, o processo de *sensemaking* nunca é solitário, os demais atores são participantes na construção de sentido, uma vez que ele é apreendido em um contexto social, por ser criado na ação, é feito no *network*, significados compartilhados, linguagem comum e interação social (WEICK, 1995). Nas categorizações, percebe-se que o ambiente influencia essa construção quando a interação acontece com uma ONG, Instituição, grupo de pessoas, time, equipe, etc. O que é falado e destacado é concluído como determinados por quem se socializou e como o voluntário foi socializado (WEICK, 1995).

O conceito de voluntariado envolve necessariamente mais de uma pessoa, não sendo apenas assistencialismo ou doação, é fundamental que exista o envolvimento humano com outros indivíduos, fazendo com que em todas as entrevistas essa propriedade apareça em evidência. Essa descoberta corrobora com o conceito de Corullón (2008), que o voluntariado é como um agente transformador, estando em um ambiente social e contexto de transformação (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013). Weick, Sutcliffe, Obstfeld (2005) que defendem que o *sensemaking* diz respeito à interação da ação, buscando interpretar o que influencia a

avaliação das escolhas. O *sensemaking* do voluntariado corporativo possui influência de alguns fatores sociais, que serão tratados a seguir.

As categorias que foram desenvolvidas na análise social, foram: envolvimento com grupo de trabalho, como os voluntários precisam se envolver com demais colegas do trabalho quando optam por participar de atividades; envolvimento com pessoas impactadas, que é relacionado com as pessoas que receberam as ações; relacionamento, com o qual o voluntariado potencializa novos relacionamentos na empresa; negociação das atividades, a qual é referente às decisões que são tomadas e negociações das atividades com outras pessoas e membros da equipe; negociação com os colegas que é extremamente importante para a atividade acontecer, pois as negociações acontecem a todo momento.

Quadro 11: Categoria da propriedade social

Social	Envolvimento com o grupo de trabalho	E8 " <i>todas as pessoas contribuem com esse projeto, mesmo que indiretamente. Aqui eles são super engajados em várias causas, então, existem vários grupos de diferentes causas, então a gente tem um de causas lgbt, outro de causas de diferenças sociais, outro pro xxxx, trabalhos voluntários é um deles (...)</i> "
	Envolvimento com pessoas impactadas	E11 " <i>Então, a gente conseguiu ver o quanto, naquele dia, nós conseguimos mudar a vida daquelas crianças, mudar aquele momento, fazer daquele momento mais feliz. Eu acho que é isso mudar de cada vez.</i> "
	Relacionamento	E14 " <i>“você normalmente acaba se relacionamento com as pessoas da sua área, ou das áreas mais relacionadas, nesses projetos sempre tem gente que normalmente pelo business não teríamos muito contato (...)</i> "
	Negociação das atividades	E9 " <i>“isso e aí a pessoa precisa se organizar, por exemplo quando eu era da avaliação eu me organizava com os outros colaboradores da área para que a minha ausência não fosse muito sentida né.”</i> "
	Negociação com os colegas	E6 " <i>“Conseguimos terminar tudo em uma manhã só que a galera se revezou entre eles, falaram “olha, eu vou voltar lá, mas vou pedir pro xxxx vim, vou pedir xxxx vim”, houve uma troca também podemos dizer que 20% ou 25% do quadro do escritório veio, se disponibilizou, nós colocamos tudo dentro de uma caixa e levamos para um restaurante que a gente tinha parceria ...”</i> "

Fonte: Elaborado pela autora

O *sensemaking* é criado no social, no relacional, e para essa pesquisa foram consideradas apenas as atividades de voluntariado que desprende tempo e interação com outras pessoas, não sendo apenas o assistencialismo (doação). No *sensemaking*, a propriedade social, é explicitada com a relação interação com outras pessoas, nessa escolha da experiência com as ações, colegas de grupo, trabalho, e é de grande importância para que o sentido seja desenvolvido. As palavras-chave dessa categoria é a participação de pessoas, ideias, sugestões de ações, as pessoas contribuem, a gente, nós, o grupo, causas sociais ... Tendo a confirmação de que no ambiente corporativo, o voluntariado não acontece sozinho, como exemplo E2 “a

gente incentiva bastante que a galera traga projetos, não só a gente ir colocando as ações, então sempre tem alguém indicando alguma ONG para fazer algum projeto.” O social se desenvolve na interação que os voluntários têm com outras pessoas do time, e também no desenvolvimento das atividades.

As ações empresariais são desenvolvidas não necessariamente à área de Responsabilidade Social Corporativa, mas necessariamente a pessoas. O social também é impactado pelas pessoas que foram atingidas durante a ação, visto que o voluntariado corporativo nesse trabalho é a relação com o voluntário e quem está recebendo a atividade voluntária, de maneira que traz sentido à ação e ela acontece em tempo real, exemplo: *E11 “Então, a gente conseguiu ver o quanto, naquele dia, nós conseguimos mudar a vida daquelas crianças, mudar aquele momento, fazer daquele momento mais feliz.”* O impacto causado na vida das pessoas que receberam as ações, através da perspectiva do voluntário, foram explicitados de maneira positiva. Os voluntários tiveram a interação com outras pessoas, crianças, jovens, adolescentes, adultos e idosos durante as ações, e isso apresentou mudanças em suas percepções sobre o evento.

O voluntariado corporativo acontece no ambiente da empresa, através do entrosamento com os demais colegas, apresentando que é significativo conhecer pessoas de outras áreas, e que apenas na atividade diária, provavelmente esse contato seria baixo, contribuindo também para o *sensemaking* através do social. O estudo de de Prouteau e Wolff (2007), apresenta que fazer amigos e conhecer novas pessoas é uma das motivações que levam as pessoas a participarem desses eventos, mesmo que de maneira inconsciente.

Apesar do voluntariado ocorrer a partir da empresa, é necessário haver a negociação das atividades para não haver conflitos de agenda ou de entregas para os gestores. Revesamento, divisão de tarefas, para não ter sobrecarga nas tarefas as conversas se mostram necessárias na propriedade social para haver as ações com o mínimo de impacto diário possível nas entregas organizacionais, como diz E24 *“a gente se divide em determinados números de ações, as pessoas que conduzem, então assim, a atividade é bem dividida para que não sobrecarregue”*.

A negociação com os colegas de área também se apresenta como parte da propriedade social, pois os colegas se revezam, conforme a disponibilidade do time. O entrevistado E4 relata *“Então, assim, a gente procura revezar de acordo com a disponibilidade de cada um... Então se de repente, eu tenho alguma reunião que eu não possa postergar as 14:00 da quinta ou no período da manhã que bate com o voluntariado, eu procuro outra pessoa para me substituir para eles não fiquem sem aula...”*, o E6 *“houve uma troca também podemos dizer que 20% ou 25% do quadro do escritório veio, se disponibilizou”*, apresentando a interação dos funcionários

participantes em prol da ação, mas também foi apresentado um incômodo das ações recorrentes E10 *“A empresa tem mais de mil funcionários será que a gente não consegue um voluntário para dar uma aula?”* E atividades que precisaram ser rompidas devido a falta de voluntários E23 *“chegou um momento também que eu não consegui também disponibilizar tantas pessoas pra participarem nesse dia até por conta do volume de trabalho e eles pediram olha vamos tentar fazer algo assim que não vire uma obrigatoriedade da empresa de depois liberarem os funcionários se quiserem ir ok se não quiser a gente também não vai forçar ninguém a ir mas a gente sabe que tem sim essa questão é até de liberação do funcionário”*.

A ação coletiva envolve aspectos técnicos como planejamento, resolução de conflitos, resolução de problemas, e organização, que estão presentes na categoria negociação. Quanto aos aspectos comportamentais, que são as experiências e o entrosamento com o grupo, estão presentes os sentimentos, emoções, estilo de trabalho mais saudável e uma percepção de mudança por parte dos envolvidos.

A propriedade social representa a conduta individual é contingenciada pela conduta de outros (WEICK, 1995). Nas evidências, a interação com outras pessoas, fica claro que é necessária essa interatividade com outras pessoas, no processo e fluxo antes e durante a ação, concluindo com o trabalho percebido naquele ambiente.

5) Contínuo

O contexto de ações de voluntariado consiste no fluxo de ações, projetos e palavras em um contexto (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013). O processo de *sensemaking* nunca começa e nunca termina, e a razão disso é porque os indivíduos estão envolvidos no dia a dia. O processo de *sensemaking* (construção de sentido) é mantido ativo durante ocorre o filtro para um melhor entendimento e compressão entre as pessoas, para restaurar o equilíbrio do ambiente, para a redução da ambiguidade (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013). Podendo ser compreendido e interpretado como fluxos, processos, acontecimentos e eventos, no decorrer do tempo, atribuindo significados e ações. Por ter esse caráter contínuo, convém fazer um recorte para analisá-lo em uma situação específica, e nessa pesquisa, estamos analisando-o através da participação do indivíduo como voluntário empresarial (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

Para Weick (2005), as ações e as falas são como ciclos, relacionando o *sensemaking* não só quando ha ação da fala e narrativas, mas também ao aspecto da ação (WEICK, 1995).

Logo, essa relação se estabelece de maneira conjunta já que a comunicação e a interação é um elemento constituinte do *sensemaking*.

Nessa propriedade, foram identificadas as categorias: Participação nas ações, tem o foco de aumentar os participantes; Resistência, é identificada no fluxo contínuo, pois impacta a produção de sentido nas barreiras apresentadas; Dificuldades, são encontradas durante as ações que dificulta continuar sendo voluntário.

Quadro 12: Categoria da propriedade contínuo

Contínuo	Participação nas ações	<i>E14 “eles vão divulgando bastante e eles influenciam bastante para que você também possa se engajar e existe naturalmente um reforço positivo da empresa para você participar disso, faz parte da cultura e dos valores, mas também tem muita gente que não se engaja em nenhum, então vai muito da própria pessoa em ter interesse ou não, mas a empresa fomenta a comunicação para que as pessoas saibam o que está acontecendo.”</i>
	Resistência	<i>E16 “... em termos de incentivo foi o único chefe que realmente incentivava, fazia propaganda do projeto, ele era super ok com isso, e daí quando vieram, os outros assim, eles até sabiam do projeto não barravam mas não incentivavam, agora o último que eu tô hoje, ele realmente barra, ele não quer que a gente participe como professoras, no máximo atividade de spot mas como professora não mais [...] aí de repente eu estava dando aula 3 vezes por semana e aí começou a ficar pesado... e depois de um tempo meu gestor foi super claro: não, vocês não podem participar.”</i>
	Dificuldade	<i>E29 “A partir do momento que a gente libera um funcionário para essa ação a gente pode ter impacto na loja...”</i>

Fonte: Elaborado pela autora

A propriedade do *sensemaking* contínuo apresenta a categoria que as ações são constantes nas empresas, e a forma de incentivo através do líder, representante hierárquico, ou instituição / comitê, impactando a participação nas ações de maneira contínua, sendo de um aprendizado *E1 “a gente vai aprendendo e vai repassando”*, a empresa fornece treinamento, *e-mails* com oportunidades de voluntariado, reforçando quando está vinculado ao seu plano estratégico *E1 “Então, eu acho que esse treinamento já mostra o quanto ela (a empresa) está engajada que tenha essa mudança de cultura.”* De maneira positiva, engajando e buscando mais funcionários a participar de ações que são contínuas e contando histórias de ações que puderam participar, dando previsões de continuidade, percebe-se o total envolvimento que os voluntários desprendem para contar suas próprias histórias, como um processo de continuidade dentro da organização, ou de maneira forçada como o entrevistado *E20 “Não que a pessoa vai ser demitida se não fizer, mas vai ser cobrada (...) que nesse momento o funcionário é fortemente forçado a continuar a ação.*

Mesmo algumas empresas incentivando e tendo plano de ação para o voluntariado, outras demonstram resistência por parte da gestão *E2 “se fizesse frequentemente com certeza haveria uma resistência por parte da gestão, mas como são ações bem pontuais que acontecem no dia*

a dia, raramente existe alguma resistência.” e E10 “Desde que isso não atrapalhe você, eu sempre estou à disposição para ajudar as pessoas. Quando o gerente é engajado ele acaba te puxando muito mais. Eu estive em outros times e o gerente não era tão engajado e eu ia.

Há dificuldades encontradas em seguir com o planejamento em ser voluntário. O entrevistado E29 apresenta restrições, ou possíveis barreiras identificadas, no processo de construção em ser contínua a atividade, E29 *“A partir do momento que a gente libera um funcionário para essa ação a gente pode ter impacto na loja...”*, da qual contribui para **visão de** Gratton e Ghoshal (2003) que disponibilização de recursos para os programas de voluntariado é uma das dificuldades e desvantagens / desafios do programa para empresa que fornece.

Sendo assim, o ambiente de constantes mudanças e dificuldades em manter o programa e as ações, ilustra a propriedade contínuo, sendo do próprio contexto de gestão os indivíduos estarem imersos em um fluxo constante de ações e palavras estão em meio a atividades num fluxo e processos (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

6) Focado em pistas extraídas

A teoria de *sensemaking* em sua propriedade seis, é focada em dicas, sendo elas de estruturas familiares e condições do ambiente, na pesquisa, foi utilizado o ambiente empresarial. Essas dicas são as sementes que os voluntários empresariais desenvolvem em um sentido mais amplo sobre o que está ocorrendo, a partir das quais desenvolvem um sentido amplo do que pode estar ocorrendo, como o contexto, o ambiente, notícias e acontecimentos. Parece que as pessoas conseguem produzir sentido de tudo, isso contribui para os estudiosos de *sensemaking* porque que o seu fenômeno está em todo lugar (WEICK, 1995; BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

Nessa propriedade, foram identificadas as seguintes categorias: Oportunidade empresarial, o indivíduo tem a oportunidade de fazer voluntariado através da empresa que trabalha; experiência anterior com o voluntariado direciona que ele já fez ações e está realizando na empresa; Identificação com os valores da empresa, gerando um sentimento maior de orgulho e pertencimento; e Viés religioso que direcionou a pessoa a fazer por sentir ser um direcionamento religioso.

Quadro 13: Categoria da propriedade focado em pistas extraídas

Focado em pistas extraídas	Oportunidade empresarial	<i>E17 “Eu me sinto muito realizada, depois que entrei aqui, comecei a trabalhar aqui e vi esse projeto do comitê eu voltei para casa e falei para o meu marido “que legal né? Porque é uma coisa que eu gosto e que bom que eu tenho a oportunidade de participar.”</i>
	Experiencia anterior com o voluntariado	<i>E2 “... também atuei como voluntariado e aí a partir disso eu entendi a importância do voluntariado e continuei nessa vida (...) E aí houve umas inscrições para quem queria participar desse grupo responsável, aí eu fui um dos inscritos até por toda essa experiência que eu tive com voluntariado, principalmente social, aí eu fiquei a frente pelos projetos sociais aqui na empresa.”</i>
	Identificação com os valores	<i>E7 “ Gosto da forma de trabalho daqui, das ações sociais, que a gente faz esse monte de coisas sabe, é um sentimento de orgulho e de pertencer, de fazer parte disso, de poder enfim auxiliar numa organização que também quer fazer o bem, tem os valores parecidos com os meus.”</i>
	Viés religioso	<i>E27 “Então acho que o voluntariado tem que ter essa ideia mais moral, mais religiosa até porque essa questão econômica se estende com o que é colocado para nós, isso está muito errado (...) é claro que eu sou católico e isso faz parte de mim, mas independente disso se as pessoas forem mais caridosas a gente vai resolver muito mais problema do que se a gente resolver de maneira sistematizadas, porque os problemas que as pessoas enfrentam não são tão sistemáticos assim como elas podem imaginar”</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Na oportunidade empresarial o estímulo de fazer a atividade voluntário veio com o programa disponibilizado e fornecido pela empresa que a pessoa trabalha. Pode ter sido através de convite, ou mesmo por uma identificação na causa, a oportunidade empresarial viabilizou o ambiente para as pessoas que tinham estímulos com o voluntariado, desenvolvendo-o no ambiente empresarial. *E9 “só que acaba que eu não tenho muito tempo, então o que eu sinto pouquinho de falta de ter tempo pra poder focar um pouquinho mais e quando surgiu a necessidade de membros para a (nome do projeto), eu fiquei muito interessada em conta disso porque eu já estou aqui dentro né o dia inteiro, então fica um pouco mais fácil para eu conseguir contribuir de alguma forma”,* como também a primeira oportunidade em desenvolver um trabalho voluntário *E19 “Foi à primeira vez com o voluntariado e com esse tipo de ação, com esse tipo de coisa. Onde eu trabalhava, onde eu morava, é que eu morava em Goiânia, eu nunca fiz nada, eu nunca tive nada nesse sentindo, foi a primeira vez na xxxx, São Paulo...”*

Na propriedade criado em pistas extraídas, percebe-se que muitos voluntários empresariais, já tiveram oportunidades anteriores com o voluntariado, fora da empresa, o que corresponde ter continuado com tal atividade no meio empresarial e motivação para continuar desenvolvendo por já ter tido experiência anterior. *E1 “Nós damos a ideia e elaboramos como estruturar isso com bases nas nossas experiências, na experiência pessoal, de outros lugares e de experiência de vida mesmo né?”*

A categoria identificação com os valores surgiu devido as pessoas terem o *match* com a empresa, e com o serviço de voluntariado, condizente com o estudo de motivação de Cavalier (2006), além de um sentimento de missão (CLARY *et al.*, 1998), exemplo o entrevistado *E7*

“Gosto da forma de trabalho daqui, das ações sociais, que a gente faz esse monte de coisas sabe, é um sentimento de orgulho e de pertencer, de fazer parte disso, de poder enfim auxiliar numa organização que também quer fazer o bem, tem os valores parecidos com os meus.”

O viés religioso também surgiu como uma identificação de pista do voluntariado empresarial, sendo uma das motivações ao voluntariado a contribuição de Yeung (2004). O funcionário E27 relata *“Então acho que o voluntariado tem que ter essa ideia mais moral, mais religiosa até porque essa questão econômica se estende com o que é colocado para nós, isso está muito errado (...) é claro que eu sou católico e isso faz parte de mim, mas independente disso se as pessoas forem mais caridosas a gente vai resolver muito mais problema do que se a gente resolver de maneira sistematizadas, porque os problemas que as pessoas enfrentam não são tão sistemáticos assim como elas podem imaginar”*.

Nessa categoria, a identificação com as categorias apresentadas, dirige o comportamento potencializando que a pessoa que já foi voluntária anteriormente, atuasse em ações voluntárias na empresa que trabalha como voluntário, contribuindo para as pistas no sentido do voluntariado, e que essas categorias e características apresentadas, mesmo sendo pequenas e sutis podem ter efeitos amplos sobre *sensemaking*. O contexto, objeto e o social se tornam claro quando são examinados, e o que é extraído das pistas (WEICK, 1995).

7) Dirigido pela plausibilidade ao invés da acurácia

Nessa última propriedade, o *sensemaking* é dirigido pela plausibilidade, não sendo pela precisão, ou seja, é sobre uma reformulação contínua de uma história emergente para que ela se torne mais compreensiva (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). As pessoas que querem entrar em ação tendem a simplificar e não elaborar o pensamento. A plausibilidade aborda a acurácia, e para acontecer isso, é preciso que seja razoável e memorável, abordando a experiência passada e as expectativas, que tenha interação com outras pessoas, que foi usado no passado e pode ser usada no futuro de maneira prospectiva, ou seja, é necessário ter uma boa história (WEICK, 1995).

Refere-se a uma tendência à aceitação de maneira relativa sobre o que é verdade, a qual prevê que os indivíduos buscarão a razoabilidade e a coerência chegando a soluções socialmente aceitáveis, mesmo com informações parciais (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

As categorias presentes nessa propriedade são: aumentar ações e participantes, refletindo o futuro do que há condições de ser feito; percepção, abrangendo algo das ações e já foram feitas e possíveis melhorias; melhorar o ambiente, com a intenção de apresentar as melhorias que pudessem acontecer no ambiente após as ações; resultados, foram as percepções que os voluntários tiveram sobre o que foi feito; querer fazer mais, é referido à necessidade e oportunidade de ter mais ações que podem ser feitas na empresa referente ao voluntariado; percepção para empresa, refere-se que à impressão de que a empresa pode fazer mais ações e ter uma participação mais ativa na sociedade; mudança comportamental é sobre a sensação, *feeling*, a plausibilidade que no voluntariado há mudanças comportamental nos participantes.

A seguir, a tabela retrata com exemplos as categorias citadas.

Quadro 14: Categoria da propriedade plausibilidade

Dirigido pela plausibilidade	Aumentar ações e participantes	E2 “então a gente tenta criar palestras sobre responsabilidade social corporativa, nos eventos corporativos a gente tenta trazer um pouco do que a gente faz e mostrar para quem não participa a importância de participar e o que que a pessoa ganha né, porque a gente percebe que muitas pessoas tem a visão de que o voluntariado é muito “dar” né e a gente tenta dar uma nova visão de que quando você faz o voluntariado você ganha muito também de conhecer uma nova realidade, atuar em um problema... A nossa ideia é que ele se torne um instituto hoje ele é um projeto.”
	Percepção	E13 “eu acho que a gente melhora, eu acredito na mudança, então eu venho melhorado muito, e isso é bom pra empresa...”
	Melhorar o ambiente	E13 “a nossa ideia e até como a gente vendeu isso para o presidente foi: a gente vai conseguir diminuir os conflitos e diferenças cultural, principalmente do lado dos funcionários, das pessoas se conhecerem fora daquele dia a da de trabalho.”
	Resultados	E12 “... acho que é um negócio que a gente conseguiu o apoio no começo desse ano porque a gente mostrou os números, a gente mostrou que foi efetivo.”
	Querer fazer mais	(...) a gente está do lado de uma escola municipal, a gente poderia adotar essa escola e os voluntários darem aula de reforço, quando a gente for fazer pintura, pegar essa escola, pegar um vínculo com uma instituição, que agente faça um trabalho efetivo de curto, médio e longo prazo, que vá de fato transformar a comunidade ali, mas hoje, o voluntariado empresarial, essas pontuais como por exemplo de pintar a casa de cego, visitar um asilo, essas coisas assim.. Não gera vínculo.(...) . Acho que ele (voluntariado) ainda é um bebe, ainda não foi explorado do jeito que poderia, ainda é mais para constar, ainda isso na minha opinião.”
	Mudança comportamental	E26 “Eu também tenho a impressão de que os colegas que participam, eles acabam desenvolvendo um jogo de cintura muito maior para lidar com situações imprevisíveis, para assumir funções mesmo diante de incertezas muito grandes, são pessoas que temos a sensação de que podemos contar com elas a despeito de qualquer situação ou de qualquer problemática que venha aparecer, são pessoas que estão juntos de verdade e são pessoas que vão desenvolvendo um olhar de maior sensibilidade, são pessoas que passam a ter um diferencial enquanto humanização, no sentido de humanização do trabalho, no sentido e forma de como encaram tanto o colega quanto o estudante, são pessoas que você pode contar, lado a lado, independente de posições hierárquicas.”

Fonte: Elaborado pela autora

Os participantes buscam alternativas para aumentar a participação de outros funcionários nas ações. Parte disso, também é o aumento das ações e propagandas internas e criação de comitês, ou desejo de uma fundação com foco em atividades sociais. O exemplo do participante E2 evidencia meios que os participantes ativos buscam alternativas para aumentar os participantes *“então a gente tenta criar palestras sobre responsabilidade social corporativa, nos eventos corporativos a gente tenta trazer um pouco do que a gente faz e mostrar para quem não participa a importância de participar”* e apresentam o que as pessoas podem ganhar nesse processo de doação *“e a gente tenta dar uma nova visão de que quando você faz o voluntariado você ganha muito também de conhecer uma nova realidade, atuar em um problema..”* e empresas buscam desenvolver institutos, comitês e grupos para impulsionar essa atividade, E9 *“objetivo do comitê é engajar as pessoas para que elas participem dessas campanhas...”*

Os voluntários corporativos têm a percepção de ganhos no ambiente, dia a dia e participar de ações através da empresa, contribui para o desenvolvimento pessoal e uma visão ampla da contribuição que as ações têm para vida particular e para empresa. E13 *“eu acho que a gente melhora, eu acredito na mudança, então eu venho melhorado muito, e isso é bom pra empresa...”*

O ambiente também é referenciado como melhoria, como diz E13, a ideia foi vendida com a intenção de ter um melhor clima, visto que o voluntariado pode potencializar um melhor clima organizacional (PETERSON, 2004) e para E12 com a percepção nos resultados, como é importante para empresa, eles conseguiram apoio por terem apresentado números como retorno do esforço. A categoria querer fazer mais traz a plausibilidade de que é possível olhando para o passado da empresa, e os funcionários têm condições de fazer mais E21 *“a gente está do lado de uma escola municipal, a gente poderia adotar essa escola e os voluntários darem aula de reforço, quando a gente for fazer pintura, pegar essa escola, pegar um vínculo com uma instituição , que agente faça um trabalho efetivo de curto, médio e longo prazo, que vá de fato transformar a comunidade ali”* E E28 *“ isso (voluntariado) agrega resultados de extensão universitária, agrega resultados de pesquisa, agrega o intensificar do ensino, eu acho que o tripé universitário, pode ser trabalhado sim, por meio do voluntariado de uma forma muito plena, então, agrega valor para a universidade e para aqueles que fazem parte dela também.”*

A melhoria também está na plausibilidade de comportamento E26 *“Eu também tenho a impressão de que os colegas que participam, eles acabam desenvolvendo um jogo de cintura muito maior para lidar com situações imprevisíveis, para assumir funções mesmo diante de incertezas muito grandes, são pessoas que temos a sensação de que podemos contar com elas a despeito de qualquer situação ou de qualquer problemática que venha aparecer, são pessoas que estão juntos de verdade e são pessoas que vão desenvolvendo um olhar de maior*

sensibilidade”. Dado que no voluntariado há melhorias nas habilidades e comportamento dos participantes (CLARY *et al*, 1998).

Os voluntários têm a convicção que o projeto tem grande contribuição em suas vidas, e também, gostariam que a empresa tivesse maior atuação para ter mais membros participativos e um *marketing* mais assertivo para promover mais funcionários a se tornarem voluntários.

Os voluntários mais satisfeitos e dispostos demonstram uma tendência a permanecerem nas atividades de acordo com a coerência, transparência e concordância das expectativas e as experiências que encontram no ambiente corporativo (STEVENS, 1991; GEMELLI, BITENCOURT, SANTOS, 2016) e essas motivações se alteram de acordo com o contexto de cada indivíduo, na plausibilidade da fala.

Sensebreaking

Sensebreaking ocorre quando o processo de *sensemaking* de uma pessoa é interrompido por evidências contraditórias, ou quando há transformações no processo, sendo ele positivo ou negativo. Especificamente, o *sensebreaking* para os propósitos deste estudo está relacionado a quebras na interpretação e dinâmica do voluntariado corporativo do processo de *sensemaking* (LAWRENCE; MAITLIS, 2014).

Sensebreaking pode motivar as pessoas a reconsiderarem o sentido que já fizeram, questionar suas suposições subjacentes e reexaminar seu curso de ação (LAWRENCE; MAITLIS, 2014). Muitas vezes, é um prelúdio de *sensegiving*, no qual os líderes ou organizações preenchem o vazio de significado criado através do *sensebreaking* com um novo significado, (PRATT, 2000) ou no caso de ações que tiram a pessoa da zona de conforto e em demais atividades, ou que sejam interrompidas suas atividades diárias. Envolve a “destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464).

Em suma, enquanto o *sensemaking* se relaciona com a ideia de compreensão e *sensegiving* ao de influenciar, o *sensebreaking* pode ser referido aos conceitos de mudança e desestabilização. Em outras palavras o *sensebreaking* está relacionado à adoção de novas justificativas.

No *sensebreaking*, as categorias que foram identificadas nas entrevistas foram: quebra ou pausa da ação no voluntariado corporativo, sendo considerada como quebra no sentido desenvolvido; falta de incentivo corporativo, em que nas análises o incentivo corporativo foi identificado como uma das motivações em desenvolver ações; ganho ou benefício pessoal, essa categoria identificou que o voluntário empresarial quando participa das ações, identifica que

teve algum tipo de ganho ou benefício, contribuindo para sua quebra de sentido; significado para o trabalho, foi identificado devido o voluntariado dar significado para o trabalho diário na empresa que o voluntário é funcionário; experiência profissional, a qual foi selecionada devido ao voluntariado proporcionar experiências profissionais, identificadas no campo do trabalho; aprendizado que é uma categoria presente, visto que o voluntariado proporciona aprendizado em diferentes âmbitos; benefício ao ambiente é referente ao clima organizacional percebido; início do voluntariado empresarial, com qual o indivíduo não era voluntário antes da empresa, e tornou-se no ambiente corporativo, quebrando o significado em sua rotina; Percepção negativa é uma avaliação do indivíduo sobre o que o programa significa para empresa ;Culpa, é um sentimento que o indivíduo tem, da qual relata que poderia fazer mais, mas a empresa não disponibiliza.

Quadro 15: Categoria *Sensebreaking*

Sensebreaking	Quebra ou pausa da ação do voluntariado corporativo	E15 “...voltamos e aí em 2017 eu estava cansado, eu já tinha dito que eu não ia, porque ser voluntário é ser voluntário eu escolho ir ou não ...Na verdade chegou em 2018 eu decidi que eu não iria ...”
	Falta de incentivo organizacional	E23 “um momento também que eu não consegui também disponibilizar tantas pessoas pra participarem nesse dia até por conta do volume de trabalho e eles pediram olha vamos tentar fazer algo assim que não vire uma obrigatoriedade ... então a empresa achou melhor não ter mais ações durante a semana no horário de expediente”
	Ganho ou benefício pessoal	E7 “Eu não sei te falar exatamente de alguns técnicos, mas do comportamental, com certeza né, de empatia, trabalho em equipe, de trabalhar com menos as vezes sabe, de atividade, essas coisas com certeza a gente consegue desenvolver mais, eu acho que isso você consegue perceber na prática ... Eu acho que na ação social em si, você aprende a se importar mais com o outro, a se preocupar, porque as pessoas são diferentes que é a questão da empatia ”
	Significado para o trabalho	E12 “Eu acho que, tem um lado que é muito do meu momento na empresa, mas eu acho que dava um significado maior para o meu trabalho . E aí não é necessariamente um significado maior para o seu trabalho, mas é um significado maior para a sua vida e como você passa a maior parte do seu tempo ali, também influencia no seu trabalho
	Experiencia profissional	E12 ... Primeiro em termos de carreira, acho que foi uma experiência super legal, posso falar que nós conseguimos desenvolver uma área do zero, acho que (empresa) publicou pela primeira vez um mapa de sustentabilidade e a gente foi total ativa na montagem disso globalmente, nós éramos um time de sei lá, 7 pessoas global. Acho que em termos de carreira deu para aprender bastante, foi um aprendizado legal, e acho que dá um orgulho você falar que eu fiz algo para ajudar para que o clima na empresa ficasse melhor. “
	Aprendizado	E28 “Eu acho que a gente tem uma aprendizagem social muito grande, aprende a interagir com a diversidade de forma mais completa, a gente aprende a se adaptar a novos contextos, a novas situações, a resolver problemas e solucionar conflitos frente a situações totalmente incertas ... a gente aprende a liderar projetos sociais, aprendemos lições pessoais de vida, tanto essa adaptabilidade, a resignação, aprender a interagir com pessoas de diferentes contextos, aprender a dialogar com pessoas que não tem o mesmo cotidiano que nós e fazer essa troca mútua com pessoas bem diferentes de nós e com os universitários, você trabalha muitas vezes com aqueles que são da sua área de trabalho, então, o voluntariado como é um trabalho interprofissional, envolve profissionais de diferentes áreas e é também interdisciplinar
	Benefício ao ambiente	E12 “Eu acho que tinha muito um lado, principalmente olhando para essa questão da integração e preconceito entre as áreas. Acho que isso melhorou muito e as pessoas voltavam muito mais abertas a interagir com outras pessoas de outras áreas. ”
	Início do voluntariado na empresa	E19 “Foi à primeira vez com o voluntariado e com esse tipo de ação, com esse tipo de coisa. Onde eu trabalhava, onde eu morava, é que eu morava em Goiana, eu nunca fiz nada, eu nunca tive nada nesse sentido, foi a primeira vez...”
	Percepção negativa	E12 “Então, acho que existia uma mudança e o lado de querer tentar mostrar que a gente é uma marca legal, que ajuda os outros, etc. É a cultura da empresa? Não! Não é a cultura da empresa (...) Pra mim tornou algo muito mais comercial pra mostrar o que esta fazendo, propaganda exagerada”
	Culpa	E16 “eu me sinto culpada, é porque na minha cabeça, assim é muito vai, tá lá no prédio, não tem como ser mais fácil que isso, tem esta questão de horário mas agora, esse ano eu fui promovida e ficou até mais difícil, tem mais as reuniões sem, sabe, que não são planejadas, aquelas coisas... fica super empolgada, enfim, mas ele (chefe) foi super claro: não, vocês não podem participar”

Fonte: Elaborado pela autora

O *sensebreaking* ocorre como alguma pressão externa, devido à demanda no dia a dia e que o voluntariado estava exigindo muito tempo no horário de trabalho, nessa categoria quebra ou pausa da ação no voluntariado corporativo. A escolha dessa categoria, deu-se aos voluntários terem suas ações bloqueadas, seja por questões da empresa, nova liderança, momento de fusão ou por trabalhos que estavam extrapolando o dia a dia dos funcionários, exemplo o *E10 “...ultimamente não tenho dado tanto aula, até porque é muito tempo, então você acaba deixando a suas atividades de trabalho de lado, enfim, atrapalhando as suas entregas...”* foi identificado que a pausa nas ações decorreu devido o tempo dedicado no ambiente voluntário, impactando as atividades regulares, corroborando com Booth, Park e Glomb (2009) o aumento da possibilidade de prejudicar o *deadline* de algumas tarefas, acarretando em atraso.

A falta de incentivo da organização, ou da liderança, mesmo em programas estruturados, podem ser fatores que os voluntários sentem a quebra de sentido, exemplos como: *E23 “um momento também que eu não consegui também disponibilizar tantas pessoas pra participarem nesse dia até por conta do volume de trabalho e eles pediram olha vamos tentar fazer algo assim que não vire uma obrigatoriedade ... então a empresa achou melhor não ter mais ações durante a semana no horário de expediente” E11 “isso me desanimou um pouco”* são exemplos que significam a escolha da categoria, contribuindo com a categoria anterior, quebra ou pausa da atividade.

O *sensebreaking* também acontece no momento em que os voluntários sentem que a atividade voluntária teve contribuição, benefício, vantagem ou algum ganho, que possivelmente na atividade regular do trabalho eles não teriam esse acesso, além de um sentido e significado maior para vida em poder vincular o servir junto com a atividade remunerada, nesse momentos, os sentimentos de gratidão e de um sentimento bom também são identificados, além do reconhecimento da experiência no *curriculum* e esse reconhecimento, por exemplo *E7 “Eu não sei te falar exatamente de alguns técnicos, mas do comportamental, com certeza né, de empatia, trabalho em equipe, de trabalhar com menos as vezes sabe, de atividade, essas coisas com certeza a gente consegue desenvolver mais, eu acho que isso você consegue perceber na prática ... Eu acho que na ação social em si, você aprende a se importar mais com o outro, a se preocupar, porque as pessoas são diferentes que é a questão da empatia”*.

E19 “eu era uma pessoa que conversa com uma tela preta e hoje eu sou o totalmente... se você falasse comigo há quatro anos atrás eu estava assim “sim, não, talvez... eu mudei literalmente como pessoa, eu mudei completamente, eu sou bem... mudei a minha visão de pessoa 360, nem foi 180, eu dei um giro total na minha vida.”

Quando é falado de ganhos e benefício no voluntariado corporativo, as competências comportamentais e técnicas, são as que se destacam durante o processo. Nele, nenhum voluntário teve algum tipo de remuneração extra, hora extra, folga ou benefício por ter

participado, mas algumas empresas vinculam de forma mesmo que indireta que faz parte do plano de carreira.

O trabalho voluntário, dissocia-se de benefícios financeiros e perpassa pela escolha natural do indivíduo, por ser um campo de atuação no que não possui em seu fim o lucro, ou remuneração, vem se apresentando como um propiciador de recompensas subjetivas para os que desenvolvem trabalho voluntário, benefícios como saúde física, mental e bem-estar (LUM; LIGHFOOT, 2005; PARIZOTTO; FREITAS, 2015).

O voluntariado através da empresa, proporcionou um significado para o trabalho realizado, um significado para vida da pessoa, agindo para haver o *sensebreaking* para as atividades que ela executava no ambiente corporativo, exemplo E12 *E aí não é necessariamente um significado maior para o seu trabalho, mas é um significado maior para a sua vida e como você passa a maior parte do seu tempo ali, também influencia no seu trabalho ...*

Não sendo uma análise cíclica, mas na análise das categorias, a experiência profissional evidenciou o *sensebreaking*, visto que os indivíduos tiveram a experiência através do campo de ação, de voluntariado, oportunidades em desenvolver novos projetos, E12 *Primeiro em termos de carreira, acho que foi uma experiência super legal, posso falar que nós conseguimos desenvolver uma área do zero, acho que (empresa) publicou pela primeira vez um mapa de sustentabilidade e a gente foi total ativa na montagem disso globalmente, nós éramos um time de sei lá, 7 pessoas global. Acho que em termos de carreira deu para aprender bastante, foi um aprendizado legal, e acho que dá um orgulho você falar que eu fiz algo para ajudar para que o clima na empresa ficasse melhor. “*

Experiências que os voluntários tiveram nas ações, permitiram aprendizados reconhecidos como *sensebreaking*, pois o sentido foi alterado no ambiente organizacional.

E28 “Eu acho que a gente tem uma aprendizagem social muito grande, aprende a interagir com a diversidade de forma mais completa, a gente aprende a se adaptar a novos contextos, a novas situações, a resolver problemas e solucionar conflitos frente a situações totalmente incertas ... a gente aprende a liderar projetos sociais, aprendemos lições pessoais de vida, tanto essa adaptabilidade, a resignação, aprender a interagir com pessoas de diferentes contextos, aprender a dialogar com pessoas que não tem o mesmo cotidiano que nós e fazer essa troca mutua com pessoas bem diferentes de nós e com os universitários, você trabalha muitas vezes com aqueles que são da sua área de trabalho, então, o voluntariado como é um trabalho interprofissional, envolve profissionais de diferentes áreas e é também interdisciplinar porque faz uma relação de diferentes temáticas e conteúdos entre si, por que as problemáticas que a gente precisa resolver são complexas, então elas exigem um pensamento muito mais alargado e sistêmico e com um numero maior de pessoas pensando juntos para chegar a alguma solução conjunta, então, tanto nós, os professores, quanto os universitários que é um grupo maior, a gente tem possibilidade de aprender e talvez desenvolver muitas das competências que eu espero de um universitário, você vai estar desenvolvendo ali nessas práticas de vida, que acaba sendo útil para o meu crescimento pessoal, acadêmico, profissional,

espiritual, emocional e a gente por mais que diga que o voluntariado seria uma coisa que você exerce uma doação sem trazer nada de volta, mas todos nós temos retorno, a ponto de querermos voltar todos os anos e querer continuar participando e a gente alarga não só a visão do mundo, como também a conectividade dentro da instituição, mas também com outras pessoas novas que a gente passa a conhecer.”

Consequentemente o ambiente também é impactado e percebido pelos voluntários que participam das ações promovidas pela empresa. Nos depoimentos, a melhora do clima e sentimento de pertencimento da empresa são relatados a seguir: *E17 “conhecendo outras pessoas que são voluntárias também. Eu acho que você cria um vínculo de proximidade com essas pessoas, para a empresa o clima fica melhor, mais leve, as pessoas ficam mais próximas...”*

O *sensebreaking* ocorre quando há uma pausa nas atividades dos voluntários. Nessa categoria é apresentado que o voluntariado foi iniciado na organização, e que eles não tinham tido contato com ações fora da empresa, ou que já fazia tempo que não tinham contato com as ações individuais e foi na empresa que retomou as atividades. *E20 “Nunca fui voluntária, comecei aqui...”*

Durante o processo de *sensebreaking*, as percepções negativas do processo, empresa ou liderança, tornam-se evidentes, no momento que não é tratado de forma genuína, como um rompimento da cultura da empresa para se tornar uma obrigação, ou um diferencial que não condiz com seus funcionários.

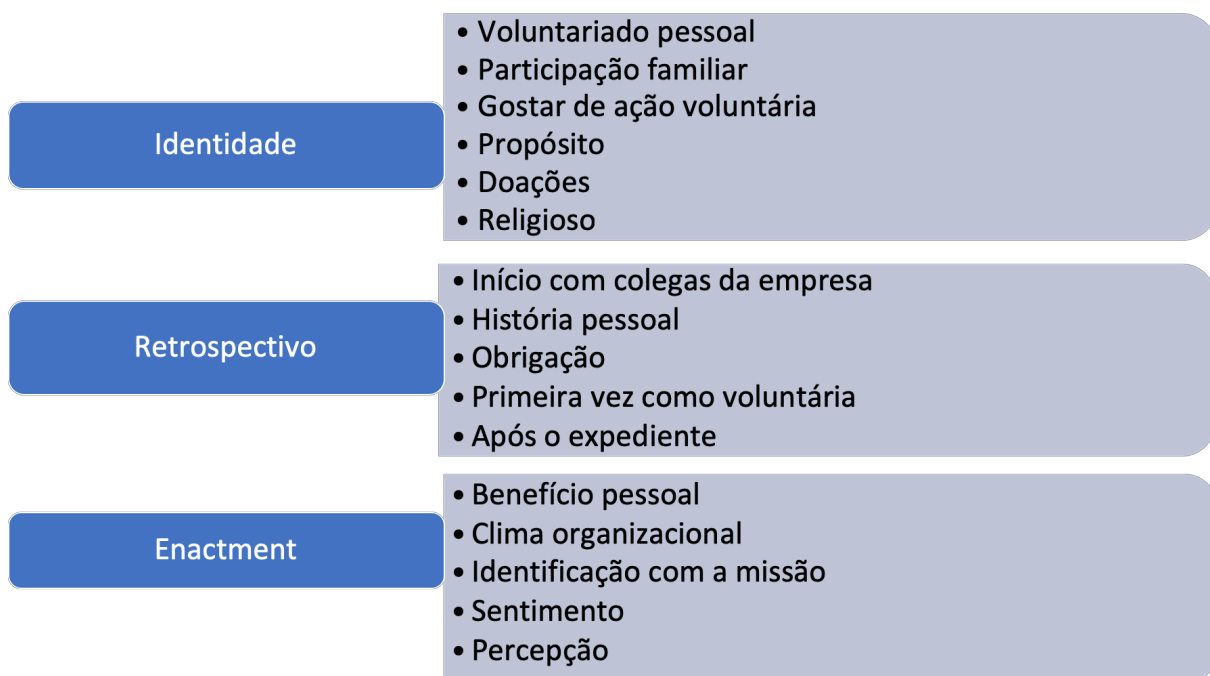
As organizações estão agarradas por significados que remetem em incentivos e mensurações, no modelo de controle, da mesma forma que, as organizações também têm sua própria linguagem e símbolos contribuindo para a construção de significados (WEICK, 1995). Que nesse estudo, é compreendido como as ações de voluntariado, uma sequência de eventos que acontece ao longo do tempo, interagindo informações, atribuindo significados e ações (BORGES; JUNGES; CHRISTMANN, 2013).

No *sensebreaking*, a percepção negativa é identificada pelos voluntários que possuem tal percepção a respeito do programa ou ações, além de corroborar com a pesquisa de Sair da casca (2004) e Gratton e Ghoshal (2003), que apresentam a possibilidade de trabalhos voluntários terem impactos negativos na imagem da empresa e novas exigências aos programas, além de uma cobrança de obrigatoriedade. *E12 “Então, acho que existia uma mudança e o lado de querer tentar mostrar que a gente é uma marca legal, que ajuda os outros, etc. É a cultura da empresa? Não! Não é a cultura da empresa.”*

E o sentimento de culpa aparece por que o indivíduo sente e sabe que poderia ter maior doação. *E16 “eu me sinto culpada, é porque na minha cabeça, assim é muito vai, tá lá no prédio, não*

*tem como ser mais fácil que isso, tem esta questão de horário mas agora, esse ano eu fui promovida e ficou até mais difícil, tem mais as reuniões sem, sabe, que não são planejadas, aquelas coisas... fica super empolgada, enfim, mas ele (chefe) foi super claro: **não, vocês não podem participar**”, seja do líder ou chefe que impõe que seria desejável não continuar, ou mesmo pressionar para não acontecer mais.*

As figuras abaixo, representam a síntese integradora que busca mostrar ao leitor as categorias que foram identificadas no processo de *sensemaking*, e que deu espaço à transformações, nesse trabalho representado pelo *sensebreaking*, as relações e o alinhamento dos objetivos propostos.



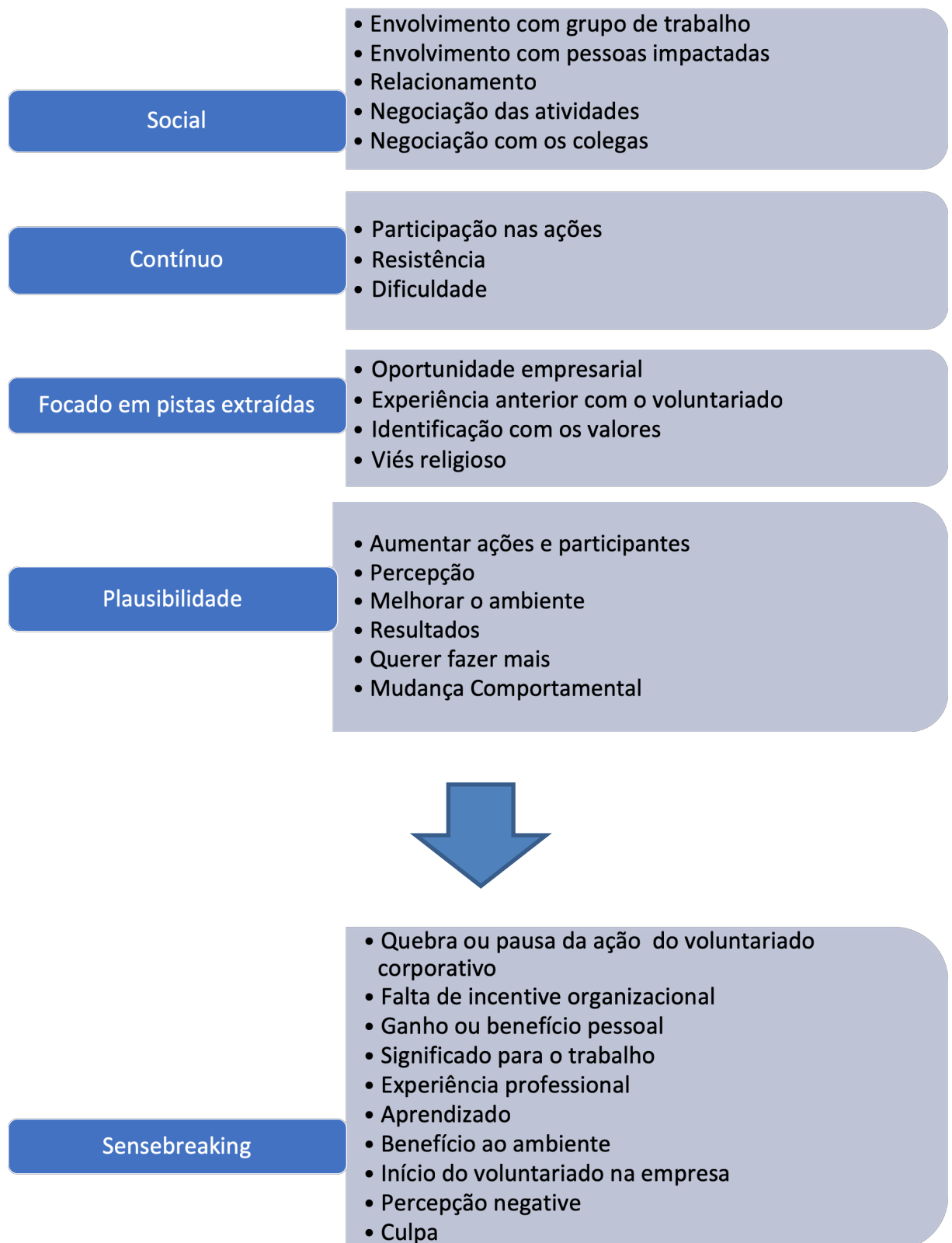


Figura 05 – Síntese dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados

Os dados da pesquisa apresentam que o meio influencia a maneira como os indivíduos interagem ao ambiente que estão. A análise apresenta quais foram as categorias de cada propriedade, dando sentido ao voluntariado corporativo, e às transformações, com base em *sensebreaking*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta dissertação foi identificar qual o sentido construído pelo funcionário a partir da participação em ações voluntárias promovidas pela empresa em relação ao trabalho regular na organização, buscando identificar sentidos e possíveis transformações no decorrer da experiência. A proposta envolveu estudos referentes à compreensão de sentido ao voluntariado corporativo na ótica e experiência do próprio funcionário.

Para o alcance deste objetivo, foram delineados objetivos específicos, os quais foram desenvolvidos durante essa dissertação. O primeiro deles está relacionado à identificação se a participação em ações de voluntariado corporativo influencia a construção de sentido do funcionário sobre o trabalho regular na organização, a partir da participação dele em ações voluntárias promovidas pela empresa em que atua. Esse objetivo foi importante para o desenvolvimento da pesquisa, visto que uma vez identificado os sentidos que os trabalhadores atribuem ao voluntariado corporativo, é possível analisar quais são as percepções que eles têm da atividade.

Os dados utilizados foram extraídos de entrevistas com os voluntários corporativos a fim de buscar respostas a esse primeiro objetivo. As perguntas foram variadas com o intuito de identificar as sete propriedades do *sensemaking*, além de um roteiro pré-estabelecido com as contribuições de Weick (1995). Esse ambiente de pesquisa promoveu um contexto de processos de *sensemaking* e fornecendo evidências das sete propriedades.

Após analisadas as sete propriedades do *sensemaking*, pode-se destacar os seguintes resultados das respostas:

(a) O item Propriedade e Construção de Identidade ficou evidenciado quando questões sobre ter sido voluntário anteriormente de forma individual, sem vínculos com empresas, ou seja, a pessoa desenvolvia e participava de ações como “pessoa física”, com base na construção da identidade da pessoa, criando a categoria **voluntário pessoal**; a **participação da família** ter sido uma referência ou terem estimulado desde quando mais novos aos programas que participavam, relatando que foi um dos primeiros contatos com a experiência; **gostar de ação voluntária**, como um prazer que o indivíduo possui e que vai ao encontro do que é esperado de um voluntário, de forma livre; **propósito** é referenciado como uma base da construção e direcionamento de suas ações, a fim de que essa está inserida na pessoa, identificando como um propósito de vida, de fazer o bem e ser um estilo de vida; **doações** é incluída de maneira

separada pois está vinculada à doação de bens e doação monetária e não de tempo e desprendimento, **religioso** para os entrevistados está relacionado com a bagagem de vida e iniciaram na igreja, com isso, produzindo sentidos em sua identidade.

(b) A propriedade Retrospectivo ficou em evidência no processo histórico sob o contexto da empresa como também a própria **história do indivíduo**, sua bagagem de vida, uma vez que, o retrospecto identificou o processo de início que ele teve para ser um voluntário e as categorias em evidência foram início com **colegas da empresa**, bagagem de **história de vida**, um interesse em ser voluntária; **obrigação** que surgiu no retrospectivo em uma análise crítica que o voluntário relatou que foi obrigado a participar e não sendo uma escolha, ou seja, foi imposto, o que vai de encontro com o propósito da atividade; **após o expediente** o qual retratou que o voluntariado na empresa acontecia após o expediente como uma lembrança da história da ação.

(c) A propriedade Criada em ambientes sensíveis / *Enactment* ficou em evidência quando as escolhas de **benefício pessoal** em experiências e benefícios adquiridos no campo voluntário; um melhor **clima organizacional** como melhoria no ambiente de trabalho, **identificação com a missão** de vida, **sentimentos** desenvolvidos e percebidos nas ações, além das **percepções** sentidas relacionadas ao geral do voluntariado no ambiente empresarial.

(d) A propriedade Social evidenciou-se no momento de interação com outros agentes que também agiram nas ações e as negociações constantes que eram necessárias para a manutenção dos programas e participações, na qual a conduta individual é contingenciada pela conduta de outras pessoas, as escolhas foram **envolvimento com o grupo de trabalho**, pois o voluntariado não é feito sozinho, ele depende de outros atores para ter ênfase e sucesso; além disso, há o **envolvimento com as pessoas que recebem as ações**, aquelas que foram atendidas no campo social; o **relacionamento** nessa propriedade ele é fundamental, pois há a interação com outras pessoas às quais os voluntários nas atividades diárias provavelmente não teriam acesso; As atividades no **ambiente corporativo** precisam ser **negociadas** com uma relação de agenda de trabalho e disponibilidade para fazer ações no horário do expediente, além de ter sido identificada a **negociação com colegas** para promover os resultados e compromissos esperados.

(e) A propriedade Contínuo é evidenciada quando a **participação nas ações** é recorrente e as **dificuldades** também se apresentam como um contínuo, seja a estratégia da empresa, grupo, uma fusão que ocorreu ou também **resistências** de continuidade.

(f) A propriedade Pistas Extraídas é apresentada como a **oportunidade empresarial** em desenvolver a ação e ter a oportunidade em participar; **experiência anterior com o voluntariado** fora da organização que está atuando sinalizando possíveis *insights* que

contribuíram para a pessoa realizar o voluntariado na empresa; a **identificação com os valores pessoais** está sendo desenvolvida de forma compartilhada de forma que o voluntário atua na empresa decorrente de seus valores estarem alinhados e o **viés religioso** deu base como pista para a pessoa estar atuando como voluntário na empresa.

(g) A propriedade Plausibilidade foi apresentada nas categorias possíveis atividades de como **aumentar as ações e participantes** da empresa, envolvimento dos funcionários a serem voluntários; **percepção** nessa propriedade é apresentada como uma possibilidade do que a pessoa está sugerindo ao ambiente; **melhorar o ambiente** surgiu como uma resposta a sugestões de conseguir iniciar a ação apresentando o contexto; **resultados** são apresentados mesmo não sendo mensurados e é totalmente sem certeza; **querer fazer mais** remete à imagem de poder fazer, mas que não tem condições no ambiente da empresa; **mudança comportamental** é apresentada como uma possível melhoria, mas sem ter sido mensurada e acompanhada.

Todos os voluntários entrevistados passaram pelas sete propriedades, e dado essa análise pode-se verificar que o voluntariado ele é um trabalho de livre escolha, porém, quando levado para dentro da organização, pode-se tornar obrigatório, como foi explicitado. Há percepção de desenvolvimento pessoal, profissional, aprendizados adquiridos, relação às vivências de troca de experiência e descobrindo novos sentimentos.

O sentido do voluntariado se altera dependendo do tipo de ambiente e contexto que o indivíduo está inserido, além de muitas vezes a empresa ter a ação e permitir atividades apenas fora do expediente. Essas construções sociais variam entre organizações e contribuem para o entendimento de que, cada empresa, possui motivos e desejos diferentes relacionados à ação de um trabalho voluntário (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). Após ter tido a análise do *sensemaking* e que os indivíduos passaram por todas as propriedades, foi analisado o segundo objetivo específico, que é analisar a ocorrência ou não do *sensebreaking* para o funcionário participante de ações voluntárias. Dessa forma, o *Sensebreaking* tornou-se essencial para identificar as quebras de sentido, significado e percepções que os voluntários tiveram durante a experiência promovida através do ambiente de trabalho. Para cumprimento desde, foi desenvolvido um fechamento retratando as possíveis transformações sobre o voluntariado corporativo. A partir dessa figura, e fundamentando-se nas teorias estudadas sobre Responsabilidade Social Corporativa, *Sensemaking*, *Sensebreaking* e voluntariado corporativo, foi possível identificar que as transformações ocorrem quando o indivíduo é exposto ao voluntariado.

As categorias de análise identificadas foram: **Quebra ou pausa da ação** e nesse momento o evento foi interrompido através da organização, liderança, e também conflito de

agenda em contribuir para haver a pausa de continuar desempenhando tal atividade; **Falta de incentivo organizacional** é criado como sendo a empresa não estimulando ao voluntariado, deixando as ações para horários depois do expediente que não impactasse nas entregas e horário regular da empresa; **Ganho ou benefício** pessoal foram identificados na quebra positiva como experiências e competências comportamentais que foram desenvolvidas; **Significado para o trabalho** é considerado “a chave virada” para o voluntariado através da empresa dar um significado para a vida; **Experiência profissional** é referente ao ter identificação de desenvolvimento de carreira, fazendo e desenvolvendo atividades que nunca tinha contato antes; **Aprendizado** é voltado para a aprendizagem de uma maneira geral e complexa, atribuindo diversos âmbitos (diversidade, flexibilidade, resolução de conflitos, liderar, dialogar, adaptar, resignar); **Benefício ao ambiente**, quando o ambiente melhora dado que as pessoas também foram mudadas e transformadas, contribuindo para um bom clima organizacional e maior interação com os colegas de trabalho que possivelmente não teria nas condições diárias operacionais; **Início do voluntariado via empresa** significou que ou o voluntário iniciou a experiência via empresa, ou ele já era e fazia tempo que não retomava o voluntariado e viu essa oportunidade através da empresa em que ele é funcionário; **Percepção de negativa** é apresentada como *Sensebreaking*, pois foi uma quebra que o voluntariado teve da empresa referente ao porque a empresa realizava tal atividadee não foi destacado com êxito; **Culpa** é um sentimento negativo, pois o voluntariado foi apresentado como sendo disponível e que a empresa o apoiava, mas com o decorrer do dias e demandas excessivas de trabalho, o voluntariado precisou pausar ou diminuir a frequência, sendo assim, ocorre um sentimento de que o voluntário pudesse fazer mais, mas não poderia.

Essas categorias apresentam a quebra (*Sensebreaking*) nas práticas de início através das empresas, influenciando a construção de sentido, visto que foram momentos de início ou quebra de *Sensebreaking*, após ter acontecido o *sensemaking*. Dessa forma, é possível analisar que as transformações ocorreram e que houve o *sensemaking* e o *sensebreaking* para os 29 entrevistados, através do terceiro objetivo que foi identificar a incidência ou não de *sensebreaking* para o funcionário participante de ações voluntárias.

O *Sensebreaking* estimula os pesquisadores a refletirem sobre o que torna um programa de voluntariado eficiente, de maneira a analisar o que as empresas estão criando. Para as organizações, a provocação é estimular os funcionários a participarem de maneira ativa, que identificam o propósito da ação e ao que está conectado ao plano estratégico, cultura ou área de comitê e Responsabilidade Social, não apenas incentivando às doações sem envolvimento.

Com os resultados analisados e obtidos, é possível analisar o impacto que o voluntariado corporativo tem no sentido e significado das ações para o voluntário que desenvolve, apresentando as transformações que estão envolvidas no contexto empresarial, em uma atividade social. Vale ressaltar que, nessa pesquisa, optou-se por analisar o *sensemaking* do voluntariado corporativo não se estendendo para a percepção do funcionário sobre a empresa ou sobre o que o programa representa para a empresa.

Assim, compreende-se a importância de a empresa avaliar suas estratégias de Responsabilidade Social Corporativa e seus programas de voluntariado para continuar desenvolvendo e incentivando uma sociedade com cada vez menos diferenças sociais e funcionários cada vez mais engajados e participativos. Ter consciência do que representa e qual o sentido do voluntariado corporativo aos entrevistados é uma das formas de apresentar a alta significância quando analisada as falas, e a importância de a empresa estar constantemente avaliando as possibilidades e estreitar relacionamentos com os funcionários. Algumas narrativas mostram incoerência a esse respeito, dado não é visto como uma atividade sincera da organização, ou ter um grande interesse por trás das atividades que os voluntários fazem e que muitas vezes não são reconhecidas no ambiente organizacional.

Nesse contexto, entende-se que o *sensemaking* pode trazer contribuições importantes para as organizações, buscando pela análise de conteúdo, reconstrução dos acontecimentos, história, bagagem pessoal, experiências, aprendizados, identidade, analisando e apresentando o caminho que foi desenvolvido como pistas para que o indivíduo iniciasse ou retomasse suas ações de voluntariado, compreendendo também que em alguns casos uma ação de inicial de voluntariado, no decorrer do tempo, pode não fazer mais sentido devido às interferências externas (líderes, chefe, pressão do grupo, obrigação...). Esse tipo de entendimento é oportuno, apresentando quais são as pausas no processo e nas ações que muitas vezes são iniciadas em um momento de assistencialismo a uma comunidade carente e ao decorrer do tempo possuem setores responsáveis, caminhando para futuras fundações, fornecendo uma lente transparente, nos acontecimentos.

O *sensemaking* contribui nesse aspecto, no modo que são expressas, em palavras, circunstâncias que acontecem e muitas vezes não são avaliadas. Pesquisas apresentam que, apesar de existir um diferencial nas empresas que apresentam esse tipo de atividade. Dessa forma, a Responsabilidade Social Corporativa tem forte influência, visto que é um dos canais estratégicos de ser desenvolvido o voluntariado corporativo.

O engajamento e comprometimento dos voluntários depende do momento que ele se encontra de empresa, e quais são os planos da empresa em manter o voluntariado. Os sentidos

estão diretamente conectados ao que se diz respeito com o meio externo no ambiente de trabalho (colegas, amigos, liderança) e interno com a identidade do funcionário. As pessoas que realizam o voluntariado quando reconhecido que não foi forçado, tem uma percepção diferenciada das pessoas que realizam de maneira obrigatória. Os ganhos e benefícios são muito relativos à percepção, pois as empresas não possuem um programa de desenvolvimento alinhado às competências pessoais.

No que diz respeito às limitações para esta dissertação, pode-se destacar a utilização do *sensemaking* do voluntariado corporativo, através da percepção do próprio indivíduo, não estendendo a dados secundários que pudessem trazer análises comparativas, outra limitação foi não ter escolhido apenas uma empresa para se aprofundar num estudo de caso.

Acredita-se que esta pesquisa pode contribuir trazendo avanços no campo de estudo relacionados à produção de sentido, ou *sensemaking* referentes ao voluntariado corporativo, fornecendo *insights* que podem fazer progressos nos estudos de responsabilidade social corporativa, mais especificamente no campo de administração, direcionando os estudos para um caráter mais interpretativo e subjetivo. E também pesquisas quantitativas com as categorias que foram criadas.

Estudar à produção de sentido do voluntariado corporativo, de maneira subjetiva, ajudou a interpretar as entrevistas, considerando as falas e experiências, buscando um entendimento de o porquê o indivíduo se voluntaria através da empresa que é remunerado para atuar em atividades voluntárias.

Como novos estudos, sugere-se ainda uma reflexão refinando à um estudo de caso, podendo ser compreendido os diversos os atores envolvidos no processo (empresa, voluntário e comunidade). Além de buscar compreender o sentido do voluntariado para empresa que fornece esse tipo de ação, visto que foi recorrente nas entrevistas que a empresa incentiva a prática, porém, muitas vezes não doa tempo do funcionário em horário comercial, além de muitas empresas terem ações pontuais e não terem acompanhamento, *feedback* e até mesmo ter o voluntariado alinhado à Responsabilidade Social e à estratégia.

Acredita-se dessa maneira que poderá aproximar mais das nuances e entendimento quando se considera esse tipo de estudo. Outra sugestão refere-se à comparação entre gêneros, idade ou segmento de atuação da empresa, a fim de identificar quais são as semelhanças e diferenças percebidas, além de um aprofundamento de pesquisas dessa natureza, utilizando o *sensemaking* como teoria e apoio à responsabilidade social corporativa e ao voluntariado corporativo. Sugere-se que com maior tempo de pesquisa, seja oportuno aplicar um questionário de antes e depois da ação voluntária, como um acompanhamento nas ações e observação não

participante, acompanhando reuniões de equipe, planejamento, o relacionamento entre os voluntários e a fundamentada da ideia, experiência de funcionários serem voluntários participativos e não apenas de doação. Acredita-se que essas questões e sugestões possam contribuir e ajudar a compreender melhor os sentidos desenvolvidos àqueles que realizam atividades voluntárias no horário do expediente, ou após o horário de trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H., GLAVAS, A. *On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. Journal of Management*, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206317691575> Acesso em 23/out/2018.

ALMQVIST, A.-L. SANDBERG, A., DAHLGREN, L., GIULIANI, M. Parental Leave in Sweden: Motives, Experiences, and Gender Equality Amongst Parents. **Fathering: A Journal of Theory, Research, and Practice about Men as Fathers**. V. 9, pp. 189-209. 2011.

ASHLEY, P. A. *A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção*. In: ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social dos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002

AYERS, R. S. Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. **Public Personnel Management**, 44, 169–191, 2015. Acesso em: 25 jan. 2018.

AZEVEDO, D. Voluntariado corporativo – Motivações para o trabalho voluntário. **Revista Produção Online**, dez. 2007.

BADEN, D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, 2016 <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>

BALDO, R., MANZANETE, C. Responsabilidade social corporativa. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Da Intercom. 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/2_003_NP05_baldo.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, L., **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARELI, P., LIMA, A. S. Importância Social no Desenvolvimento do Trabalho Voluntário. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 20, 2010. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2280/2179>> Acesso em: 25 jan. 2018.

BARTEL, C. A. Social comparisons in boundary- spanning work: Effects of community outreach on members organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46: 379–413, 2001.

BASIL, D., RUNTE, M., BASIL, M. USHER, J.. Company support for employee volunteerism: Does size matter? *Journal of Business Research*, 64(1), 61-66. 2011. Disponível em: <10.1016/j.jbusres.2009.10.002>. Acesso em 21/jan/2017.

BEÚ, N. B.. **Motivações para o voluntariado empresarial: desenvolvimento de um instrumento de medida**. 2010. 104 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

BEZERRA, R. M. M., OLIVEIRA, F. C. Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário. IN: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad, 2007. Natal. *Anais eletrônicos...* Natal, 2007.

BLOWFIELD, M. Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs*, Volume 81, Issue 3, 1 May 2005, pp. 515–524. Disponível em <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00466.x>>. Acesso em 15/out/2016.

BLOWFIELD, M., FRYNAS, J. Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world”, *International Affairs*, Vol. 81 No. 3, 2005. pp. 499-513.

BONFIM, P. **A cultura do voluntariado no Brasil: determinações econômicas e ideopolíticas na atualidade**. Brasil: Cortez Editora, 2010.

BOOTH, J., PARK, K., GLOMB, T. Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227-249, 2009.

BORCHARDT, P., BIANCO, M. F. Sentidos do Trabalho Voluntário: Um Estudo com Membros de uma Instituição Luterana. *Revista de Administração Mackenzie* v. 17, n. 5, 2016.

BORGES, M. L.; JUNGES, F. M.; CHRISTMANN, I. S. Sensemaking como processo comunicativo na prática da gestão da liderança intermediária em uma organização do setor de ti. Unisalle. V.2, n.2, set. 2013.

BORGES, J.F., MIRANDA, F., VALADÃO JR. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma "nova" filantropia? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 4, p. 101-115, 2007.

BRASIL. **Lei do Voluntariado**, Lei nº 9608, de 18 de fevereiro de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm. Acesso em 15 março de 2016.

BROWN, A. D., COLVILLE, I., PYE. AMaking sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36 (2), p. 265-277, 2015.

BROWN, J. S., & DUGUID, P. Organizing Knowledge. **California Management Review**, 40(3), pp. 90–111. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165945> Acesso em 15/julho/2017.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

CALDERON, P., RODRIGUES, D.; GOMES, E., ANDRADE, G., SILVEIRA, L. A importância do voluntariado para exercitar a responsabilidade social nas empresas. IN: *Trabalho apresentado no VIII Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: 2011.

CAMPOS, P. Criação De Sentido Através da Prática da Estratégia: A Responsabilidade Social Corporativa Como um Processo Contínuo e Compartilhado. **Revista reúna**, 2015. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/620> Acesso em 15 junho 2017.

CARROL, A. B.; SHABANA, K. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**. 2010. Disponível em: <12. 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.> Acesso em 15/mar/2016.

CARROL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business and Society**, v. 38 issue 3, pp. 268-295. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303> Acesso em 14/março/2016.

CARVALHO, V. D., SOUZA, W. J. Pobres no ter, ricos no ser: Trabalho voluntário e motivação na pastoral da criança. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(2),113-134, 2007.

CAUDRON, S. Volunteer efforts offer low-cost training options. **Personnel Journal**, Vol. 73 No. 6, pp. 38-44, 1994.

CAVALCANTE, C. E., SOUZA, W. J.; CUNHA, A. S. R.; NASCIMENTO, M. A. A. Elementos do trabalho voluntário: motivos e expectativas na Pastoral da Criança de João Pessoa/PB. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 10, n. 1, p. 98-110, maio 2011.

CAVENAGHI, L. M. S. **Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional**. 2016. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

CAVENAGHI, S. A dinâmica populacional e a Agenda de população e desenvolvimento sustentável. In: WONG, L. R.; ALVES, J. E.; VIGNOLI, J. R.; TURRA, C. M. (Org). **Cairo+20: perspectivas da agenda de população e desenvolvimento sustentável pós-2014**. Rio de Janeiro: Alap, pp. 79-93, 2014.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga-PT, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CLARY, E. G., SNYDER, M.; RIDGE, R. D.; COPELAND, J. STUKAS, A. A.; HAUGEN, J. MIENE, P. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional

approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74(6), 1516-1530, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>. Acesso em 25/jan/2018

CLARY, E., SNYDER, M. The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. **Current Directions in Psychological Science**. V.8, n, 5, p. 156-159, 1999.

COLVILLE, I., BROWN, A. D., PYE, A. Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations**, 65, 5-15, 2012.

CORLEY, K. G., GIOIA, D. A. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, 36, 12–32, 2011.

CORREA, M.V., SANDER, J.A., FERREIRA, J.M. O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações. IN: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, n. 8, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

CORULLÓN, M. B. G., MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado na empresa: Gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Petrópolis. 2002.

CORULLÓN, M. **O Trabalho voluntário. [Manual]. Promoção do voluntariado do conselho comunidade solidária**, Santa Fé do Sul, SP. 2008. Disponível em: <http://www.santafedosul.sp.gov.br/sfsspgovbr/voluntario/pg805.htm>. Acesso em 23/mar/2018.

COSTA, E. P. M. **O sentido do trabalho e o terceiro setor: Um estudo de caso**. Dissertação UFBA, Salvador, Bahia, Brasil, 2005.

COUTO, A. C., RIBEIRO, S.; SCOPEL, A. J. S.; FRÓIS, R.; LEMOS. Voluntariado e megaeventos: aproximações possíveis. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 123-138, 2015.

DENZIN, N., LINCOLN, Y. *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. **Thousand Oaks**, (Calif), Sage, 1998.

DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, N.K., Lincoln, Y. S., Eds., **Handbook of Qualitative Research**, 3rd Edition, Sage, **Thousand Oaks**, 1-32. 2005.

DIAS, R. A. M; PALASSI, M. P. Produção científica sobre o voluntariado: uma análise a partir dos artigos publicados nos principais eventos e revistas nacionais de administração. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA E EL CARIBE, VI, 2007. Salvador. **Anais...** Salvador, 2007. p. 1-16.

DIAS, A. M.; PALAZZI NETO, A. de. C. C. Q Social - tecnologia de gestão de pessoas no voluntariado empresarial. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, I, 2007, Natal. **Anais eletrônicos....** Natal: Anpad, 2007.

DIAS, L. S. **Identidade e Organizações Sustentáveis: Refletindo sobre suas relações sob a perspectiva do sensemaking**. 2017. 209fls. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

EBERLE, A., CASALI, A. *Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1)*. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 820-840; 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000400004&lng=en&nrm=iso Acesso em: 04 jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000400004>

EREZ, M., EARLEY, P.C. *Culture, Self-Identity and Work*. Oxford University Press, New York. 1993. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195075809.001.0001> Acesso em 13 Jan. 2018.

ESCOBAR, E. **O Voluntariado no Brasil**. Repositório FGV. Teses/Diss./Papers/etc, Ipswich, MA. São Paulo, 2017. Disponível em: Acesso em: 5 jul. 2018.

ESTEVES, S. Como o trabalho voluntário pode impactar a carreira profissional. *Carreira. Revista Exame*.. 2018. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/como-o-trabalho-voluntario-pode-impactar-a-carreira-profissional/>.

FABRICIO, A. BERGEL, R. TORTATO. Sensemaking de Sustentabilidade Organizacional – Estudo de Caso da Itaipu Binacional. *Revista Espacios*. Vol. 37 n.03. pg 02. 2016

FARIA, A., SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 42, n. 1, p. 7-33, Feb. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 Fev. 2019.

FARRELL, J.M., JOHNSTON, M.E., TWYNAM, G.D. Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition. *Human Kinetics Journal*, v. 12, n. 4. 1998.

FERREIRA, M., PROENÇA T., PROENÇA J. As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 43-53, 2018.

FIGUEIREDO, N. C. M. **Interfaces do trabalho voluntário na aposentadoria**. Dissertação de Mestrado, (Nome do curso) Nome da Faculdade, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 2005.

FISCHER, R., FALCONER, A. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 36, n. 3, 15-27, 2001.

FISHER, R. M., FALCONER A. **Estratégias de empresas no Brasil: a atuação social e voluntariado**. Brasília: Programa Voluntários, Conselho da Comunidade Solidária, 1999.

FONSECA, A. O envolvimento das empresas e dos seus trabalhadores em atividades de voluntariado. *Intervenção Social*, 25/26, 141-155, 2002.

FRYNAS, J.G; YAMAHAKI, C. Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, v. 25, n. 3, p. 258-285, 2016.

GARAY, A. B. S. Prazer e sofrimento no trabalho do voluntariado empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 20, p. 11-34, 2008. Disponível em: <10.5007/2175-8069.2008v10n20p11> Acesso em 13/out/2018.

GARAY, A. B. S. **Os significados do trabalho do voluntariado empresarial e sua ação junto às Organizações do Terceiro Setor**. Tese (Doutorado em Administração), 2003. Escola de Administração/UFRGS, Porto Alegre, 2003.

GARAY, A. B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. **Revista de Administração**, v. 36, n. 3, p. 6-14, 2001.

GARAY, A. B. S., MAZZILLI, C. P. Uma análise do(s) significado(s) do trabalho do voluntariado empresarial. **Revista Eletrônica de Administração**, vol. 9, n. 5, p. 1-17. 2003.

GARCIA, J. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004

GARCIA, J. R. **Solidaridad y voluntariado**. Espanha: Sal Terrae, 1994.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

GAY, W. 4 Reasons Why a Corporate Volunteer Program is a Smart Investment. **Forbes** Nov 3, 2016. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/wesgay/2016/11/03/4-reasons-why-a-corporate-volunteer-program-is-a-smart-investment/#284c190e3364>. Acesso em 19 jan. 2017.

GEMELLI, E. BITENCOURT, C., SANTOS, A. C. Motivadores do Trabalho Voluntário: uma Proposta de Modelo Conceitual. *Espacios*. Vol. 37 (Nº 32) 2016.

GEPHART JR., ROBERT P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. From the Editors. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, 454-462, 2004.

GEPHART, R. P. **Paradigms and research methods**. Research Methods Division forum, 1999. Disponível em: <4.aom.pace.edu/rmd/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm> Acesso em 15 abril 2018.

GILDER, T.C.; SCHUYT, T.N.M.; BREEDIJK, M. Effects on an employee volunteering program on the work force: the ABN-Amro case, **Journal of Business Ethics**, vol. 61, no. 2, pp. 143-152. 2005. Disponível em < <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-005-7101-x>> Acesso em 19/set/2018.

GIOIA, D. A. On Weick: An Appreciation. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, pp. 1709–1721. 2006. Disponível em : <<https://doi.org/10.1177/0170840606068349>> Acesso em 15 out. 2018.

GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. Sensemaking And Sensegiving. In: Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**. v. 12, n. 6, pp. 433-448, SET 1991.

GIULIANI, M. "Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 17 Issue: 2, pp.218-237, 2016

GODOI, C., MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GOLDSCHMIDT, A. **Voluntariado Empresarial – Estratégias Para A Implantação de Programas Eficientes**. Ed. Saraiva. 2014

GRAFF, L. **Making a Business Case for Employer-Supported Volunteerism**. Canadá, 2004.

GRANT, A. M., DUTTON, J., ROSSO, B. Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process. **Academy of Management Journal** 51(5), 898–918, 2008.

GRATTON, L., GHOSHAL, S. Managing personal human capital. **European Management Journal**, 21(1), 1-10, 2003.

GROSS, R., HOLLAND, B. **Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection** [Whitepaper]. 2010. Disponível em: http://www.mandrake.ca/bill/images/corporate_responsibility_white_paper.pdf. Acesso em 15 dez 2018

HESS, D., ROGOVSKY, N., DUNFREE., T.W. The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives. **California Management Review**, Vol. 44, 110-25, 2002.

INSTITUTO ETHOS. **O que é responsabilidade social?** 2010. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx Acesso em: 25/jan/2016

JOSEMIN, G. C. **Entendimento Interpretativo em Pesquisa Qualitativa sobre Sistemas de Informação**, XXXV ENANPAD, 2011.

KEMP, S. The hidden workforce: volunteers' learning in the Olympics. **Journal of European Industrial Training**, vol. 26, n. 2/3/4, pp. 109-116. 2002.

KHAN, M. Management of Corporate Volunteers and the Effects of Volunteering on the Well-Being and Engagement of Employees: A Review and Framework for Future Research. **International Journal of Human Resource Studies**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. Pages 74-86, sep. 2016. ISSN 2162-3058. Disponível em: <http://www.macrethink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/10036>>. Acesso em: 17 jan. 2019.

KLEINSCHAFER, J., MORRISON, M., DOWELL, D. The importance of the service encounter in influencing identity salience and volunteering behavior in the cultural sector. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, First Online; 2018. DOI: 10.1007/s12208-018-0209-3

KNOX, B. D. Employee Volunteer Programs are Associated with Firm-Level Benefits and CEO Incentives: Data on the Ethical Dilemma of Corporate Social Responsibility Activities. **Journal of Business**. 2018.

KORTEN, D. C. **When Corporations Rule the World**, London: Earthscan, 1995; Naomi Klein, No Logo, London: Flamingo, 2000; and Noreena Hertz, The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy, London: Heinemann, 2001.

KRAMER, M. W., DANIELSON, M. A. Developing and Re-Developing Volunteer Roles. **Management Communication Quarterly**. 30, 1, 103, Feb. 2016.

LANDIM, L. **Para além do estado e do mercado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LAWRENCE, T., MAITLIS, S. **The disruption of accounts: Sensebreaking in organizations**. Working paper, Simon Fraser University, 2014.

LEÃO, M. **Trabalho voluntário e carreira como ajudar ao próximo pode influenciar sua vida** profissional. Blog Chronus. São Paulo, 08 de Março de 2018. Disponível em: <https://blog.chronus.tur.br/trabalho-voluntario-e-carreira-como-ajudar-ao-proximo-pode-influenciar-sua-vida-profissional/> Acesso em: 20 de jun. de 2018.

LEITÃO, P.C.C, **Informação, Concorrência e Processo Decisório em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo sob o Enfoque do Sensemaking Organizacional**. Tese de Doutorado. Escola de Ciencia da Informação. Belo horizonte, MG, Brasil, 2010.

LIMA, O. AGUIAR, R. CARRIEI A. Usando o sensemaking e conhecendo a gestão de Circos - Using the sensemaking and knowing the Circus management. *Espacios*, v. 37 n. 14, 2016. Pág. 18, 2016. Disponível em: <http://www.revistaeespacios.com/a16v37n14/16371418.html>

LIMA, V. S **As múltiplas faces do voluntariado: a profissionalização e a humanização do tratamento do câncer infantil**. Tese de Dourado, CFCH da Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, PE, Brasil, 2010.

LISTON-HEYES, C; DALEY, C. Voluntourism, sensemaking and the leisure-volunteer duality. **Tourist Studies**. 17, 3, 283, Sept. 1, 2017.

LOPES-JR, D. S.; MONTEIRO, N. A. ; BIBERG, J. M. M. . OS CAMINHOS DA PESQUISA EM SENSEMAKING: Um estudo bibliométrico na base de dados Web of Science de 1945 á julho 2018. In: SEMEAD, 2018, São Paulo. **SEMEAD - Seminários de Administração da FEA/USP**, 2018.

LOPES-Jr, D. S. MOURA FILHO, A. B.; LIMA, M.E.G. **Impacto do Voluntariado no desenvolvimento dos estudantes**. XIII CONGRESSO SPCE; 2016.

LOPES-JR, D. S.; MONTEIRO, N. A. ; MOURA FILHO, A.B. . Contribuição do Voluntariado no Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade de Estudantes Universitários. In: **EnANPAD 2018 - Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2018, Curitiba**. EnANPAD 2018 - Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2018. v. 43.

LUM, T. Y., LIGHTFOOT, E. The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health of Older People. *Research on Aging*, 27(1), 31-55, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0164027504271349>> Acesso em 25 jan. 2017.

MAGALHAES, M., FERREIRA, M. Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 13, n. 3, p. 38-47, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&p_id=S1645-44642014000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 jul. 2018.

MAITLIS, S., CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8, 57–125, 2014.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T.B. Triggers And Enablers Of Sensegiving IN: Organizations. *Academy of Management Journal*. 50, 1, 57, Feb. 2007.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010.

MAITLIS, S. The Social Processes Of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*. 48, 1, 21-49, Feb. 2005.

MÄKINEN, J., KOURULA, A. Pluralism in Political Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 649–678, 2012. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82682627&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 2 fev. 2019.

MANTERE, S., SCHILDT, H. A., SILLINCE, J. A. A. Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172 – 196, 2012.

MARTINELLI, A. La empresa privada y la construcción de una ética civil. In: TORO, O. L. & REY, G. *Empresa privada y responsabilidade social*, 1ª ed. Bogotá, Centro Colombiano de Filantropia et al, 1996.

MASCARENHAS, A., ZAMBALDI, F., VARELA, C. A. Motivação em Programas de Voluntariado Empresarial: Um Estudo de Caso. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 9, n. 17, p. 229-246, 2013.

MATSUDA, C. H. . **Estudo da satisfação dos voluntários engajados em entidades com área de atuação diversa na cidade de Porto Alegre** (Dissertação de mestrado não publicada). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 2002.

MATTHEW, A., CRAIG, P. Social Constructs and Human Service: Managerial Sensemaking of Volunteer Motivation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 10, n. 4, p. 345-361, 1999.

MELO, L. Como 17 empresas praticam o voluntariado, de NET a Santander. *Revista Exame*. Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/voluntariado-e-prioridade-em-muitas-empresas-de-net-a-dow/>. 2016.

MERRIAM, S. B. A. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis.** San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002.

MILLS, J., THURLOW, A., MILLS, A. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5, 182-195. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17465641011068857> Acesso em: 17 de jul. 2016.

MIRANDA, R. **O processo de organizar e sensemaking: O Trabalho Interpretativo em Industrias Criativas.** ENANPAD, 2014.

MONTEIRO, N. A.; RIBEIRO, D. Q. Significado, resiliência e propósito no trabalho voluntário. In: Derson da S. Lopes-Jr; Antonio Braga. (Org.). **O Poder do Voluntariado: Reflexões e relatos sobre o voluntariado no UNASP Campus São Paulo.** 1ed.Engenheiro Coelho: Unaspress, 2018, v. 1, p. 41-56.

MORROW-HOWELL, N., HONG, S. I., TANG, F. Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *Gerontologist*, 49(1), 91-102, 2009.

MOURA, A., COMINI, G., TEODOSIO, A. The International Growth of a Social Business: A Case Study. *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015. Acesso em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902015000400444&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 Jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150408>.

MOURA, L. R., SOUZA, W. J. Elementos do trabalho voluntário na pastoral da criança: Características e motivos. *Holos*, 23(3),150-160, 2007.

MUSICK, M. A.; WILSON, J. *Volunteers: A social profile.* India, Indiana University Press, 2008.

MUTHURI, JN., MATTEN, D., MOON, J. Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*. 20, 1, 75-89, Mar. 2009.

NASCIMENTO, T. O Trabalho Voluntário em Tempos de Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016: um novo nicho lucrativo. IN: **Marx e o Marxismo: teoria e prática.** 2011

NEWELL, P., FRYNAS, G. In: *Third World Quarterly*. 28(4):669-681; **Routledge Publishing**, 2007.

NÖLKE, A. A “BRIC” variety of capitalism and social inequality: the case of Brazil. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*. Brasília, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2010.

NUNES, C. **Voluntariado empresarial como Ferramenta de Valorização Institucional.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2012.

PAÇO, A., AGOSTINHO, D., NAVE., A. Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers’ motivations significantly differ. *International Review on Public Nonprofit Marketing*, 10(3), 221-233, 2013.

PARIZOTTO, A. P. V., FREITAS, A. P. Percepções de voluntários em um hospital universitário sobre o desenvolvimento de atividades lúdicas: a arte de se doar ao outro. **Pesquisa em Psicologia-anais eletrônicos**. 2015.

PATRIOTTA, G., BROWN, A. D. Sensemaking, metaphors and performance evaluation. **Scandinavian Journal of Management**, 27, 34–43. 2011.

PAVIA, B. **Voluntariado Empresarial e a Empresa: Estudo do Caso Unicer**. Universidade Católica Portuguesa, 2014.

PAULA, A., P., PALASSI, M. P. (2007). Subjetividade e simbolismo nos estudos organizacionais. In: CARRIERI, L. A., SARAIVA, S. (Orgs.). **Simbolismo organizacional** (pp. 199-228). São Paulo: Atlas

PELOZA, J. The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. **Journal of Management**, 35(6), 1518–1541. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206309335188>> Acesso em 23/out/2016.

PELOZA, J., HASSAY, D.N. Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deeds and good politic. **Journal of Business Ethics**, 64(4), 357-379, 2006.

PELOZA, J., HUDSON, S., HASSAY, D. The marketing of employee volunteerism. **Journal of Business Ethics**, 85(2) 371-386. 2008.

PEÑA, A. M. The political trajectory of the Brazilian CSR movement. **Critical Perspectives on International Business**, v. 10, n. 4, pp.310-328. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/cpoib-03-2014-0016>> Acesso em 28 jun. 2016.

PENNER, L. A Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: an interactionist perspective. **Journal of Social Issues**, Oxford, v. 58, n. 3, p. 447-467, 2002.

PEÇANHA FILHO, O. **Impacto do trabalho voluntário na atuação de instituições privadas sem fins lucrativos: o caso APAE-Rio**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração pública e de empresas /Fundação Getúlio Vargas. RJ-RJ. 95 p. 2004.

PEREIRA, J. J. **Desvelando o voluntariado: produção discursiva sobre o voluntariado no megaevento esportivo Rio 2016**. 2017. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, 2017.

PEREIRA, J. L. **Estratégia e prática de responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor químico**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PEREIRA, J., CAPPELLE, M. C. A., REZENDE, A. F. Teoria e Pesquisa em Voluntariado: Cinco Principais Perspectivas nas Ciências Sociais. In: **XX Seminários em Administração-SEMEAD**, São Paulo: Fea Usp, nov. 2017.

PETERSON, D.K. Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. **Journal of Business Ethics**, 49(4), 371-386, 2004.

PINTO, J. B. M.; GUEDES, M. A.; BARROS, V. A. de. Trabalho voluntário, solidariedade e política: um estudo com os agentes da Pastoral Carcerária de Belo Horizonte. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, p. 117-135. 2006.

PLEWA, C. CONDUIT, J., QUESTER, P.G. et al. The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 127, n. 3, p. 643–659, 2015. Disponível em;
<<https://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101556219&lang=pt-br&site=eds-live>> . Acesso em: 13 dez. 2018.

PONDY, L. R., MITROFF, I. I. Beyond open system models of organization, in B. Staw (ed.), **Research in organizational behavior**, Vol. 1, Greenwich, pp. 3-39. 1979.

POSSAS, M. C.; MEDEIROS, C. R. O. Sensemaking em Cena: Compreendendo a Criação de Sentido no Grupo Galpão de Teatro. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 2, p. 178-197, 2016.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. C.. Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p.51-72. ISBN é 978-85-224-7712-8. Abril 2013.

PRATT, M.G. The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. **Administrative Science Quarterly**. 3, 2000.

PRNEWswire. Programa de voluntariado da multinacional Sage já conseguiu engajar 90% dos funcionários no Brasil. **Revista Exame**. Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/releases/programa-de-voluntariado-da-multinacional-sage-ja-conseguiu-engajar-90-dos-funcionarios-no-brasil/> 2017.

PROUTEAU, L., WOLFF, F-C., On the relational motive for volunteer work, **Journal of Economic Psychology**, 29, issue 3, p. 314-335. 2008.

REY, F. L. (Org). Subjetividade, Complexidade e Pesquisa em Psicologia. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

REY, G. F. L. *Sujeito e Subjetividade: uma aproximação histórico-cultural*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RODELL, J. B. Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? **Academy of Management Journal**, 56: 1274–1294, 2013.

RODELL, J. B., LYNCH, JW. Perceptions Of Employee Volunteering: Is It "Credited" Or "Stigmatized" By Colleagues?. **Academy Of Management Journal**. 59, 2, 611-635, Apr. 2016.

RODELL, J., BREITSOHL, H., SCHRÖDER, M., KEATING, D. J. Employee Volunteering. **Journal of Management**, 2015, v. 42, n. 1, pp. 55–84.

SAIR DA CASCA, MULTIVÁRIA. **A Percepção da Responsabilidade Social em Portugal**. 2004

SALAZAR, K. A.; SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 171-200, 2015.

SANDBERG, J., TSOUKAS, H. (2014). Making Sense of the Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, And Opportunities For Further Development. **Journal Of Organizational Behavior**, 2014.

SANTAMARIA, G. M. **Influência de programas de voluntariado corporativo no desenvolvimento de competências dos funcionários**. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós-Graduação “Lato Sensu” MBA Gestão de Pessoas – FIA/Banco do Brasil, Brasília-DF. 2015. Disponível em: <<http://voluntariadoempresaria1.com.br/wp-content/uploads/2016/03/TCC-Gabriel-Maceron-Santamaria.finalv2-.pdf>> Acesso em 25/out/2016.

SANTO CAOS. *Além do bem: um estudo sobre voluntariado e engajamento*. 2017. Disponível em: <<http://santocaos.com.br/alemdobem/>> Acessado em: 15 de jan. 2018.

SANTOS, M. J. N. **ABC do Voluntariado Empresarial**, 2008. Disponível em <<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/RSEeABCVoluntariadoEmpresarialSOCIUS.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

SANTOS, P. G., FERNÁNDEZ, J. L. Estratégias para programas de voluntariado corporativo. **Universia Business Review**, n. 55, pp. 34-63. 2017.

SCHNEIDER, B. R.. Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. **Journal of Latin American Studies, Cambridge** (Inglaterra), v. 41, n. 3, p. 553-575, 2009.

SILVA, A. F. *Trabalho voluntário: Considerações sobre dar e receber* (Dissertação de mestrado não publicada). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. 2006.

SILVA, G. C.; KEMP, V. H.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; BRIGHENTI, C. R. G. Significado do trabalho voluntário empresarial. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2015, vol.15, n.2 [citado 2019-02-10], pp. 157-169.

SMITH, D. H. Altruism, Volunteers and Volunteering. **Journal of Voluntary Action Research** 10, 21–36, 1981.

SMITH, D. H. Voluntary action and voluntary groups. **Annual review of sociology**, p. 247-270, 1975.

SNYDER, M., OMOTO, A. M. Volunteerism: social issues perspectives and social policy implications. **Social Issues and Policy Review**, 2(1), 1- 36, 2008.

SOARES, G. M. de P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, p. 1-15, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a07>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

SOBOLH, T.; WIDMAN, S. Voluntariado, a possibilidade da esperança: cenário do trabalho voluntário no Brasil. Ed. **Voluntarios Einstein**. SP, 2011

SOUSA, Â. S. S. **Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário**. Dissertação. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Universidade do Minho, Largo do Paço, 2012. Disponível em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19696/1/%C3%82ngela%20Salom%C3%A9%20Silva%20Sousa.pdf> Acesso em: 08 mai. 2017.

SOUZA, L., LAUTERT, L. Trabalho voluntário: uma alternativa para a promoção da saúde de idosos. **Rev. esc. enferm. USP**, vol.42, n.2, 363-370, 2008. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342008000200022> . Acesso em: 15 de jul. 2018.

STEVENS, E.S. Howard satisfaction and retention of senior volunteers.

Journal of Gerontological Social Work, v. 16, pp. 33-41. 1991.

STORY, J. NEVES, P. When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. **Business Ethics-A European Review**, v. 24, p. 111-124, 2014.

SUTCLIFFE, K. M., BLATT, R., CHRISTIANSON, M. K., ROSENTHAL, M. M A Sensemaking Lens On Reliability. **Journal of Organizational Behavior**. 27, 7, 897-917, Nov. 2006..

TAKAHASHI, A.R.W. **Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TEIXEIRA, V. H. S. História do Voluntariado no Brasil. In: Derson da S. Lopes-Jr; Antonio Braga. (Org.). O Poder do Voluntariado: Reflexões e relatos sobre o voluntariado no UNASP Campus São Paulo. 1ed.Engenheiro Coelho: **Unaspress**, 2018, v. 1, p. 41-56.

TEODÓSIO, A. S. S. Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. In: XXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - XXXII ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais do XXIV Encontro de Programas de Pós-Graduação em Administração - XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2002. p. 1-14.

TEODÓSIO, A. S. S. Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. In: **IV Congresso Latinoamericano de Ética, Negócios y Economía – la Ética en la Gestión Pública y Privada: Fortalezas e Debilidades**, Buenos Aires, Argentina. 17-27, 2001.

TEWARY, P., DAHIYA, A. Corporate Volunteering: Achieving Higher Employee Engagement and Sustainable Development. **Volunteering in India – Contexts, Perspectives and Discourses**, 139-145, 2012.

TUFFREY, M. Employees and the community: how successful companies meet human resource. IN: **Employees and the Community**, pp. 5-8, 1995.

VERGARA, S.C. CALDAS, M.P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v, 45, n. 4, p. 66-72. 2005.

VIDAL, F., COSTA, D., COSTA, S., CASTELO BRANCO, I. Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. In: XXVIII Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, XXVIII, 2004. Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad. 2004.

VLAAR, P.W.L., VAN FENEMA, P. TIWARI, V. Cocreating understanding and value in distributed work: How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 32. 227-255. 2008.

YEUNG, N., BOTVINICK, M. M., COHEN, J.D. The neural basis of error detection: conflict monitoring and the error-related negativity. ***Psychol Rev.*** 111(4):931-959. 2004.

WEICK, K. E. ***Sensemaking in organizations***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M. ***Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity***. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. ***Organization Science***, 16(4), 409–421, 2005.

WEICK, K.E., **Organizing for Transient Reliability: The Production of Dynamic Non-Events**. 2011. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2010.00627.x> Acesso em 12/set/2018.

WHITTLE, A., MUELLER F. Bankers in the dock: Moral storytelling in action. ***Human Relations*** 65(1): 111–139, 2012.

WILD, C. *Corporate volunteer programs*: Benefits to business, report n. 1029, **The Conference Board**, New York, NY, 1993.

WILSON, J. Volunteerism research: A review essay. ***Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly***. Ed. 41, n. 2, p. 176-212, 2012. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.900.7049&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em 3/mar/2016.

WILSON, J. *Volunteering*. **Annual review of sociology**, p. 215-240, 2000.

WILSON, J., MUSICK, M.A. Work and volunteering: the long arm of the job. **Social Forces**, v. 76, pp. 251-272. 1997a.

YEUNG, A. B. The octagon model of volunteer motivation: results of a phenomenological analysis. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 15(1), 21-46. 2004.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO DA PESQUISA

Apresentação do Tema de Pesquisa: Voluntariado Empresarial e *Sensemaking*

1 ROTEIRO DE ENTREVISTA (SEMIESTRUTURADO)

Dados do Entrevistado:	
Data:	_____ Hora: _____
Nome:	_____
Instituição:	_____
Cargo:	_____
Contatos:() Telefone:	_____
() E-mail:	_____

- 1) Conte como você foi inserido nos projetos de voluntariado da empresa que você trabalha.
- 2) Quais são as características dos projetos de voluntariado que você participa?
- 3) Como que o voluntariado se tornou um evento para os membros da organização? (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).
- 4) O que um significa ser voluntario da empresa x? (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).
- 5) Quais são as práticas que você exerce durante o ano para estimular a participação em projetos providos pela empresa?
- 6) Há encontros dos voluntários?
- 7) Como a empresa incentiva, estimula e realiza a comunicação do programa?
- 8) Você sente que há algum tipo de diferenciação da pessoa que exerce a atividade para a que não participa?
- 9) No dia a dia, quais são as atividades que compõe essa prática na empresa que você trabalha?
- 10) Como os voluntários envolvidos atuam nas atividades do dia a dia, e nas práticas de engajamento?
- 11) Qual sentido você atribui a atividade que você executa?

- 12) Você acredita que teve ganhos em ser voluntário? E perdas?
- 13) Como se dá a construção de sentidos (*sensemaking*) em relação às atividades voluntárias realizadas?
- 14) Você era voluntário antes de entrar nessa organização?
- 15) Como foi o processo de inserção?
- 16) Essa prática começou a acontecer antes ou depois que você entrou na empresa? Se antes, foi um dos fatores que contribuiu para sua entrada, ou escolha dessa organização?

Fechamento da Entrevista

- Você gostaria de comentar algo mais sobre esses assuntos?
- Agradecer a participação e questionar a possibilidade de entrar em contato com o entrevistado se surgir necessidade de mais informações e sobre interesse em receber os resultados da pesquisa

APÊNDICE B – CARTA CONVITE AOS ENTREVISTADOS

Na condição de pesquisadora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa que estou conduzindo para obtenção do título de Mestre e cujo objetivo de estudo “*é identificar como a participação em programa de voluntariado influencia a construção de sentido dos trabalhadores das empresas que promovem esses programas*”.

Trata-se de um estudo estritamente acadêmico que aborda sentido dado à prática de voluntariado empresarial. Dessa forma, não haverá necessidade de compartilhamento de dados sobre a empresa ou sobre o mercado de trabalho, sendo que o nome da empresa e do entrevistado serão mantidos em sigilo.

A coleta de dados seguirá rigoroso protocolo estabelecido pela EASP/FGV e será baseada na realização de entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores que são remunerados e exercem internamente a atividade de trabalho voluntário.

Sua participação neste estudo é voluntária podendo desistir de sua participação a qualquer momento. As informações coletadas são totalmente sigilosas, mantendo a identidade dos participantes preservada.

Dessa forma, agradeço o primeiro contato e a disponibilidade em contribuir para o projeto. Como próximos passos, alinharemos uma agenda inicial de conversas para começar a explorar o tema .

Desde já, coloco-me, como responsável pela pesquisa, a disposição para quaisquer esclarecimentos. Segue, portanto, os dados para contato: Nayara Monteiro, cel: 11 942424297 email nayandrade.monteiro@gmail.com.

Observação: A entrevista será gravada para fins de análise qualitativa. As gravações serão mantidas em sigilo e as respostas serão analisadas de forma consolidada, sem identificação do respondente

Nayara de Andrade Monteiro (pesquisadora)

Prof. Dr. Amon Narciso de Barros (orientador)

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaria de convidá-lo(a) a participar de um projeto de pesquisa que se propõe *identificar como a participação em programa de voluntariado influencia a construção de sentido dos trabalhadores das empresas que promovem esses programas*. Os dados para o estudo, serão coletados através da aplicação de entrevista semi-estruturada individual. A entrevista será conduzida pela pesquisadora responsável sendo que tanto os instrumentos de coleta de dados, quanto o contato interpessoal oferecem riscos mínimos aos participantes.

Sua participação neste estudo é voluntária podendo desistir de sua participação a qualquer momento. As informações coletadas são totalmente sigilosas, mantendo a identidade dos participantes preservada.

Tanto no relatório final da pesquisa, quanto em artigos acadêmicos dela derivados, será mantido o anonimato dos entrevistados, da organização onde trabalham e do local de realização da entrevista. As informações serão gravadas e transcritas para permitir melhores condições de tratamento dos dados pela pesquisadora responsável.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ou o *Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas*. Desde já agradeço pela sua colaboração.

Desde já, coloco-me, como responsável pela pesquisa, a disposição para quaisquer esclarecimentos. Segue, portanto, os dados para contato: Nayara Monteiro, cel: 11 942424297 email nayandrade.monteiro@gmail.com.

Declaro que li e concordo com os termos de consentimento livre e esclarecido para a participação da pesquisa e tenho uma cópia do mesmo.

Assinatura do Participante

